



MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTICASOS

ORGANIZATIONAL CHANGE: A MULTICASE STUDY

Recebido em 21.12.2012. Aprovado em 24.05.2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i2.243>

Harrison Bachion Ceribeli

harrisonbceribeli@yahoo.com.br

Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Administração -- Universidade de São Paulo (USP) – Ribeirão Preto – SP, Brasil

Edgard Monforte Merlo

edgardmm@usp.br

Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Administração -- Universidade de São Paulo (USP) – Ribeirão Preto – SP, Brasil

Resumo

A maioria das organizações na atualidade atua em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, exigindo delas a capacidade de mudar constantemente. No entanto, estas organizações encontram muita dificuldade durante o processo de implementação das mudanças propostas. Por isso, este trabalho teve como objetivo analisar o processo de implementação de mudanças organizacionais, comparando um caso de sucesso e outro de fracasso, com o intuito de identificar aspectos-chave a serem gerenciados, para que os resultados esperados consigam ser alcançados. Foram desenvolvidos dois estudos de casos, e, posteriormente, foi feita uma análise comparativa. Como conclusões, destaca-se a importância de respeitar a cultura organizacional durante o processo de mudança. Além disso, verificou-se a necessidade do desenvolvimento de uma visão de futuro que inclua os colaboradores envolvidos e de uma abordagem sistêmica que direcione a implementação de mudanças, de modo a minimizar possíveis resistências.

Palavras-chave: Resistência à mudança. Gestão de mudança. Mudança organizacional.

Abstract

Most organizations today operate in a highly competitive and dynamic, requiring them the ability to change constantly. However, during the process of implementing the proposed changes, organizations encounter many difficulties. Therefore, this study aimed to analyze the process of implementing organizational change, comparing a success and a failure in order to identify key issues to be managed during this process so that the expected results able to be achieved. We developed two case studies, and later we made a comparative analysis. In conclusion, we highlight the importance of respecting the organizational culture in the process of change. In addition, should be emphasized the need to develop a vision of future that includes the staff involved and a systematic approach that guides the implementation of changes in order to minimize potential resistance.

Keywords: Change resistance. Change management. Organizational change.

Introdução

Com a globalização e o desenvolvimento cada vez mais rápido de novas tecnologias, mais barreiras são eliminadas e a concorrência torna-se mais acirrada, o que exige das empresas uma capacidade de implementar mudanças de forma eficaz e eficiente, para que as mesmas não se tornem ultrapassadas no mercado, seja por causa de tecnologias obsoletas ou por processos ineficientes.

A competência de mudar atualmente pode ser considerada como um fator crítico de sucesso para qualquer organização, na medida em que mudança deixou de ser a exceção para se tornar uma regra no mundo de negócios. E, mesmo que este tema tenha sido deixado de lado por um tempo na academia, depois de ter sido um dos grandes modismos da década de noventa, sua importância e relevância continuam indiscutíveis, já que qualquer empresa está constantemente mudando.

Entretanto, percebe-se que o número de mudanças implementadas com sucesso não é grande, se comparado com a quantidade de fracassos, ou seja, percebe-se uma grande dificuldade para mudar por parte das organizações.

Neste contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: há, durante o processo de implementação de mudanças, alguns fatores que contribuem de forma mais significativa para que se atinjam ou não os resultados esperados?

Para responder a este problema, este trabalho teve como objetivo descrever e analisar comparativamente dois processos de mudança organizacional, abordando um caso bem-sucedido e outro que não atingiu os resultados esperados, com o intuito de identificar fatores críticos de sucesso a serem gerenciados para garantir que as mudanças planejadas sejam efetivamente implementadas.

Conceito de mudança organizacional

Segundo Chiavenato (1996, p. 24), “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”.

E, do mesmo modo como a história foi construída por mudanças políticas, econômicas e sociais, as mudanças organizacionais estão tornando-se cada vez mais comuns na busca pela vantagem competitiva e sobrevivência no mercado. “Antes de tudo, a mudança tornou-se mais difundida e persistente. Ela é a normalidade” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 14).

Morgan (1996) propõe que a análise das organizações deve considerar diferentes perspectivas, sendo uma delas a que as interpreta como sistemas em fluxo e constante transformação. A partir desta perspectiva, as organizações podem ser analisadas como sistemas em contínuo processo de mudança e intercâmbio com o ambiente, o que permite enxergar a necessidade de adaptação para a sobrevivência, em que a influência entre a organização e o ambiente é recíproca. Neste sentido, as organizações podem ser consideradas como sistemas permanentemente em fluxo, sustentando um processo de homeostase dinâmica contínua, interagindo com o ambiente e se transformando, sendo que a incapacidade de transformação torna a organização ineficaz e a condena à extinção.

Nesta mesma linha, Drucker (1998), ao explicar sobre teorias de negócios, defende a necessidade de constante revisão das hipóteses que direcionam as decisões dos gestores e o desenvolvimento da competência de mudar por parte das organizações.

Analisando especificamente o conceito de mudança organizacional, Araújo (1982) define-o como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.

Shirley (1976) considera a mudança organizacional como um processo que é desencadeado por forças exógenas, como tecnologia, valores, oportunidades e limitações ambientais, e por forças endógenas, que incluem os conflitos organizacionais relacionados às atividades, interações, sentimentos e resultados do trabalho, sendo que tanto as forças endógenas quanto as forças exógenas surgem e criam a necessidade de mudança em alguma parte da organização.

Segundo Walker, Armenakis e Bernerth (2007), as mudanças organizacionais podem ser classificadas em fundamentais, quando alteram o caráter da organização, e incrementais, quando apenas complementam outras mudanças realizadas anteriormente. Da mesma forma, as mudanças organizacionais podem ser classificadas como pontuais ou contínuas, sendo as primeiras infreqüentes e intencionais, e as segundas de caráter constante.

De acordo com Motta (1997), as mudanças organizacionais podem ser analisadas de acordo com diferentes perspectivas: (1) perspectiva estrutural (focada nas estruturas formais de responsabilidade e autoridade); (2) perspectiva tecnológica (utilização de recursos materiais e intelectuais, além de alteração de processos produtivos e tecnologia); (3) perspectiva estratégica (baseada na redefinição da missão e objetivos empresariais, e formas pelas quais as organizações planejam suas ações); (4) perspectiva humana (alterações nas atitudes, comportamento e a forma de participação dos indivíduos); (5) perspectiva cultural (internalização de novos valores, na busca de um novo senso de identidade organizacional); e (6) perspectiva política (redistribuição do poder dentro da empresa).

Por sua vez, Chiavenato (1996) divide as mudanças organizacionais em quatro tipos: (1) físicas, incluindo instalações e equipamentos, métodos e processos de trabalho, produtos ou serviços; (2) lógicas, incluindo missão, objetivos e estratégias organizacionais, além de novas soluções; (3) estruturais, relacionadas às estruturas de cargos, níveis hierárquicos e redes de comunicação empresarial; e (4) comportamentais, referentes às atitudes das pessoas, aos conhecimentos e habilidades dos colaboradores, às relações interpessoais e sociais, e aos paradigmas organizacionais.

De modo geral, mudança organizacional engloba alterações fundamentais nos padrões de trabalho, nos valores dos indivíduos e no comportamento humano, como respostas a modificações estratégicas, de recursos ou tecnológicas (HERZOG, 1991).

A mudança pode ser considerada como um ônus, pois envolve alterações significativas na maneira como os indivíduos agem e pensam, tornando-a, ao mesmo tempo, incerta e arriscada. Ao mesmo tempo, pode ser considerada como uma fonte de novas possibilidades, sendo que as organizações de alto desempenho mudam rapidamente para se adequarem às necessidades dos clientes, que são constantemente modificadas, e ao ambiente competitivo dinâmico da atualidade (MOTTA, 1997).

Cabe destacar que a mudança organizacional é sempre contingencial, pois é diferente e refere-se à realidade e idiosincrasias de cada empresa (GEROLAMO, 2003).

Historicamente, em consequência das teorias da administração clássica e científica, as primeiras abordagens de mudança organizacional estão diretamente relacionadas a alterações de cunho estrutural, focando divisão e especialização do trabalho, hierarquização e divisão clara de responsabilidades. Segundo Bertero (1976, p. 29), “as primeiras manifestações da teoria e da

prática administrativas objetivaram mudanças de tipo estrutural, pois se acreditava que a perda da eficácia organizacional era devida a uma distribuição inadequada do trabalho”.

Posteriormente, com o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas na Administração, a mudança adquiriu outras preocupações, como o enfoque na cultura organizacional e nas alterações no comportamento dos membros da organização (BERTERO, 1976).

Sendo assim, existem basicamente dois tipos de mudanças: mudanças estruturais, influenciadas pela Escola de Administração Clássica, e mudanças comportamentais, ligadas à Escola de Relações Humanas (WOOD JUNIOR, 2004).

Complementarmente, Bertero (1976, p. 30) defende que ambas as formas de mudança estão relacionadas:

Deve ficar claro que as duas maneiras de se focar a mudança organizacional não são mutuamente exclusivas e que não há necessidade de optar por uma delas. A questão fundamental pode ser vista como de causação circular, ou seja, indivíduos afetam estruturas, da mesma maneira que o comportamento individual ocorre necessariamente no contexto de um quadro estrutural.

Com isso, conclui-se que mudança organizacional é um processo de transformação, que pode ter diferentes objetivos e que pode ser desencadeado por diversos fatores, tanto externos quanto internos às organizações. E, apesar de existirem duas vertentes teóricas diferentes em relação ao foco das mudanças organizacionais (estruturais e comportamentais), ambas não são mutuamente excludentes e, por isso, devem ser tratadas como perspectivas complementares.

O processo de mudança organizacional

Lewin (1952) propõe um modelo de três fases para interpretar o processo de mudança: descongelamento, movimento e recongelamento. Na fase de descongelamento, as forças propulsoras (contrárias ao status quo) são estimuladas, enquanto as forças restritivas (que impedem o movimento para fora do equilíbrio) são desestimuladas. Após esta primeira etapa, a mudança é implementada (etapa do movimento), e, finalmente, para garantir que a mesma seja concretizada, ocorre a terceira etapa, de modo a garantir a permanência do novo estado no longo prazo.

Complementarmente, Robbins (2004), ampliando a visão proposta por Lewin (1952), defende que a mudança pode ser analisada a partir de duas perspectivas distintas: a primeira, que compara um processo de mudança a um mar turbulento e desconhecido, o que torna impossível prever futuros obstáculos, sendo que a mudança é um estado natural e contínuo; na segunda perspectiva, a organização é comparada a um mar calmo, que vez ou outra se depara com uma tormenta; quando isso ocorre, são feitos alguns ajustes e a viagem prossegue tranqüilamente, sendo esses ajustes os processos de mudança pelos quais as organizações passam. Na segunda visão, a mudança é considerada uma resposta à quebra do status quo, necessária apenas em determinadas situações.

O processo de mudança varia de acordo com o modelo que iniciou esse processo. Sendo assim, a mudança pode ser categorizada em três modelos: (1) quando a mudança começa por meio de uma decisão consciente de interferir na realidade; (2) quando o processo de mudança é iniciado como uma resposta planejada para problemas organizacionais; e (3) quando a mudança é considerada como um processo contínuo de aprendizagem (MOTTA, 1997).

De acordo com a primeira perspectiva, a mudança organizacional começa através da identificação de ameaças ou oportunidades, e da presunção de possíveis problemas. São realizadas análises, de modo a buscar alternativas estratégicas, sendo que o processo todo é direcionado por idéias predefinidas, geralmente pela alta administração da empresa. Nesta forma de mudança, o planejamento antecede qualquer ação, sendo que o processo de transformação organizacional ocorre por meio da transferência das novas idéias para os demais funcionários que não participaram de sua elaboração. O problema desta perspectiva é que a mudança é considerada como uma consequência natural do planejamento (MOTTA, 1997).

Já a segunda abordagem do autor refere-se a uma reação adaptativa, onde a mudança inicia-se pela constatação de um problema a ser solucionado, sendo este consequência da discrepância entre uma situação real e outra desejada. Esta visão condiciona qualquer esforço contrário ao status quo a um problema bem definido que a empresa esteja enfrentando. Neste modelo, buscam-se soluções para determinado problema já existente, sendo que, à medida que surgem novas idéias, as mesmas são implementadas, através de negociação entre as partes envolvidas. As maiores dificuldades deste foco reativo da mudança é que diferentes pessoas identificam diferentes problemas, e entendem os mesmos problemas de formas distintas, além de que este foco reativo inibe qualquer busca estratégica por novas oportunidades (MOTTA, 1997).

A última forma de mudança é baseada na hipótese de que toda empresa possui um enorme potencial de novas idéias, as quais fazem parte da experiência das pessoas envolvidas no ambiente organizacional. Se a empresa for capaz de criar um ambiente favorável às novas idéias, onde os erros são considerados como parte do processo de inovação, o risco é encorajado e as pessoas sentem-se confortáveis para participar, um processo de aprendizado grupal é desenvolvido, onde a mudança inicia-se pela sensibilização das pessoas a fatores organizacionais e ambientais. Nesta perspectiva, o processo de mudança é amplo, aberto e experimental, além de espontâneo e emergente. Esse último modelo tem o raciocínio crítico, analítico e criativo como uma primeira etapa, onde, posteriormente, possíveis cenários são elaborados e novas ideias são geradas, sendo que a mudança surge a partir da confrontação da organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais. Porém, este modelo possui algumas dificuldades, pela excessiva crença na espontaneidade humana como fator de mudança, desprezando-se um planejamento mais sistêmico. (MOTTA, 1997).

Resistência ao processo de mudança organizacional

Vários autores concordam que um dos maiores obstáculos na implementação bem-sucedida de mudanças nas organizações é um processo social conhecido como resistência à mudança.

De acordo com Lewin (1952), a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio.

Complementarmente, Robbins (2004) explica que a resistência parte tanto dos indivíduos quanto da própria organização. Ainda segundo este mesmo autor, em algumas situações, a resistência tem seu lado positivo, pois é a mesma que traz estabilidade e previsibilidade ao comportamento organizacional, além de trazer discussões sobre determinadas decisões, resultando em uma decisão melhor; porém, a resistência tende a dificultar a adaptação e o progresso de uma organização.

Nesta mesma linha, Motta (1997) e Silva e Vergara (2003) argumentam que a resistência é um processo comum, e tem seus aspectos positivos, ao inibir imposições unilaterais e ser uma fonte de crítica e criatividade, assim como aspectos negativos, já que impede a concretização de

algumas mudanças na organização.

A resistência às mudanças pode ser dividida em duas categorias, sendo a primeira aquela que ocorre a nível individual e a outra, a nível organizacional. A resistência por parte dos indivíduos da organização ocorre por várias razões, entre elas o hábito (o ser humano tende a responder frente à mudança como tem costume de fazê-lo); a segurança (mudanças fazem com que as pessoas sintam-se ameaçadas); fatores econômicos (quando há dúvida a respeito de queda de rendimentos pessoais); medo do desconhecido (em um processo de mudança, o que era conhecido passa a ser ambíguo e incerto); e por causa do processo seletivo de informações (para não mudarem suas percepções de mundo, os indivíduos tendem a ignorar informações que possam questionar suas formas de pensar). Já a resistência organizacional ocorre pelos seguintes motivos: inércia estrutural (a própria estrutura da empresa tende a manter a estabilidade, através de processos de seleção que dão preferência a certas características pessoais na contratação, ou por meio de treinamentos que visam socializar novos funcionários, entre outros exemplos); foco limitado de mudança (como os sistemas que formam uma organização são interdependentes, mudanças que se limitam a alguns subsistemas tendem a ser anuladas pelos demais); inércia do grupo (geralmente as normas grupais influenciam iniciativas de mudanças de comportamentos a nível individual); ameaça à especialização (algumas mudanças ameaçam certos grupos especialistas em determinados assuntos); ameaça às relações de poder estabelecidas (mudanças podem representar redistribuição de autoridade dentro da organização); ameaça às alocações de recursos estabelecidas (mudanças podem representar realocações de recursos organizacionais, fazendo com que determinados grupos que antes eram beneficiados sintam-se ameaçados) (ROBBINS, 2004).

Para Motta (1997), a resistência surge devido a alguns fatores inerentes ao processo de mudança e a percepções individuais sobre as conseqüências da mudança. A impossibilidade de conhecer o futuro, a dificuldade existente na transição entre o estado atual e o proposto, a dificuldade dos funcionários em lidar com condições novas e complexas, além de experiências negativas com mudanças anteriormente ocorridas fazem com que haja certo receio em relação a mudar.

Chiavenato (1996) classifica as resistências à mudança em três tipos: (1) resistências por aspectos lógicos, englobando objeções pessoais racionais, ligadas a interesses pessoais conscientes, tempo necessário para ajustar-se à mudança e esforço extra que será necessário, custos envolvidos e viabilidade do processo; (2) resistências por aspectos psicológicos, relacionados a atitudes pessoais, como medo do desconhecido, dificuldade para compreender a mudança, baixa tolerância a incertezas, falta de confiança nos demais membros da equipe, além da necessidade de segurança que determinadas pessoas possuem; e (3) resistências por aspectos sociológicos, ligados a interesses de grupos e a fatores sociais, como coalizões políticas, valores sociais opostos, desejos de reter colegas atuais, entre outros.

Caldas e Hernandez (2001) consideram que as teorias a respeito de resistência à mudança estão baseadas em alguns pressupostos, os quais devem ser revistos, e propõem alguns contrapontos a serem considerados. Segundo estes mesmos autores, os cinco pressupostos atuais são: (1) a resistência à mudança é um “fato da vida” e inexoravelmente irá ocorrer durante processos de transformação; (2) a resistência à mudança é nociva à organização; (3) os seres humanos são naturalmente resistentes a mudanças; (4) os empregados são os atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem à mudança; e (5) a resistência à mudança é um fenômeno massificado.

O primeiro pressuposto diz respeito ao pensamento predominante de que a resistência é um fenômeno natural, que sempre irá ocorrer durante qualquer processo de mudança. No entanto,

a resistência é algo raro e ocorre como resultado da expectativa dos planejadores acerca do surgimento desse fenômeno e das ferramentas que estes criam para minimizar seus efeitos. Assim, a resistência à mudança surge como uma espécie de profecia autorrealizável, ou seja, as iniciativas tomadas no gerenciamento do processo de mudança para evitar as supostas resistências acabam contribuindo para que as mesmas ocorram (CALDAS; HERNANDEZ, 2001).

O pressuposto número dois refere-se à crença de que as resistências que ocorrem durante os processos de mudança são sempre negativas. Como contraponto, pode-se pensar em uma perspectiva positiva acerca da resistência, a qual exerce pressão sobre os agentes da mudança quando as mudanças propostas não são compatíveis com o ambiente organizacional, ou quando representam situações opressivas aos colaboradores (CALDAS; HERNANDEZ, 2001).

O terceiro pressuposto diz respeito à tendência de todo ser humano em tornar-se resistente a qualquer mudança proposta, já que mudanças provocam incertezas e, conseqüentemente, causam receio aos afetados. O que se observa é que, muitas vezes, os seres humanos anseiam por novas experiências e, por conseguinte, por mudanças (CALDAS; HERNANDEZ, 2001).

O quarto pressuposto relaciona os empregados à maior probabilidade de ocorrência de resistências nas organizações durante processos de mudança. Novamente, Caldas e Hernandez (2001) defendem um contraponto a essa afirmação, que liga a resistência tanto a gerentes quanto a empregados, pois a mesma é um fenômeno sistêmico, e, como tal, pode ocorrer em todos os pontos da empresa. Spreitzer e Quinn (1996) mostraram em uma pesquisa que gerentes de nível hierárquico médio atribuíam a maior resistência às mudanças a seus superiores na organização.

O último pressuposto apresentado considera que a resistência que ocorre durante os processos de mudança é homogênea, ou seja, é semelhante em todos os indivíduos. Para Caldas e Hernandez (2001), a resistência é tanto um fenômeno individual quanto grupal, e pode variar de um indivíduo para outro, devido a fatores pessoais e situacionais.

Gerenciamento do processo de mudança organizacional

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1991), um processo de mudança organizacional inicia-se quando forças externas e internas exercem pressão sobre a alta administração de determinada empresa. Isso faz com que a cúpula da organização reorienta sua atenção para os problemas internos, de modo a realizar um diagnóstico das áreas com problemas. Após a identificação de disfunções organizacionais, começa uma busca por novas idéias, por novas soluções, as quais são experimentadas, de forma a analisar os resultados dessas novas ações. Finalmente, se as mudanças geraram melhorias, esse resultado positivo torna-se um reforço positivo, de modo a garantir a aceitação das novas práticas.

Entretanto, este processo de mudança, que se inicia a partir de forças internas ou externas, precisa ser gerenciado; caso contrário, os resultados obtidos podem divergir muito em relação àqueles inicialmente projetados (SHIRLEY, 1976).

De acordo com Kotter (1997), um processo de mudança organizacional bem-estruturado deve incluir basicamente oito etapas: (1) estabelecimento de um senso de urgência, removendo fontes de complacência (falta de feedback externo acerca do desempenho da empresa; sistemas errôneos de avaliação interna; otimismo elevado da alta administração; além de uma cultura organizacional que busca evitar conflitos e más notícias, entre outras); (2) formação de uma coalizão de pessoas com autoridade suficiente para liderar a mudança; (3) desenvolvimento de uma visão que possa direcionar os esforços de mudança, e a elaboração de uma estratégia, que

permita que a visão seja concretizada; (4) comunicação da visão para todos os envolvidos nos esforços para mudar, na medida em que uma visão não tem utilidade a não ser que a maioria dos envolvidos na mudança tenha um entendimento comum de seus objetivos e direção; (5) munir os colaboradores de autoridade para que eles possam agir quando necessário e, juntamente a isso, treiná-los adequadamente para que possam preparar-se para maiores responsabilidades; (6) desenvolvimento de um projeto de mudança que possibilite conquistas em curto prazo, pois estas fomentam a credibilidade necessária para que os esforços da mudança sejam mantidos no longo prazo; (7) consolidação de ganhos e produção de mais mudanças, pois, nesta fase do processo, o nível de complacência da equipe responsável por dirigir os esforços de mudança e de todos os demais envolvidos tende a aumentar; e (8) modificar a cultura organizacional.

Apesar de várias teorias afirmarem a necessidade de iniciar-se um processo de mudança pela cultura, Kotter (1997) defende que uma cultura só muda depois que as ações das pessoas tenham sido alteradas com sucesso, depois que o novo comportamento produziu resultados e depois que as melhorias geradas sejam ligadas às mudanças implementadas.

Cabe destacar que a definição da visão que irá orientar a mudança (terceira etapa do processo de Kotter) deve incorporar diferentes objetivos, que podem ser classificados como: estratégicos, quando buscam alterar a relação entre a empresa e seu ambiente; tecnológicos, quando estão diretamente ligados com mudanças nas tecnologias relacionadas à organização; estruturais, quando visam alterações nas redes de poder e comunicação, além de objetivarem mudanças na hierarquia vigente na empresa; comportamentais, quando estão voltados para a mudança de crenças, valores, atitudes e interações humanas na organização; e programas, quando visam alterações de planos corporativos, como, por exemplo, de marketing, produção e pesquisa e desenvolvimento, entre outros (SHIRLEY, 1976).

Adicionalmente, ressalta-se que, durante a comunicação da visão de mudança, que representa a quarta etapa do processo de Kotter (1997), deve-se tomar alguns cuidados, considerando que uma mensagem eficaz deve conter cinco elementos: (1) a relação entre o estado atual e o desejado; (2) como a mudança proposta é apropriada para eliminar a diferença entre ambos; (3) a confiança que os agentes da mudança têm na implementação bem-sucedida da mudança; (4) a confirmação do envolvimento da alta administração no processo; e (5) os benefícios, para os colaboradores, que serão obtidos com a mudança (ARMENAKIS; BERNERTH; WALKER, 2007).

Além disso, durante o desenvolvimento do projeto de mudança (sexta etapa do processo de Kotter), a empresa deve determinar os alvos da mudança, ou seja, os pontos que irão sofrer alterações com a implementação das mudanças propostas, que podem ser divididos em estruturais, quando a mudança ocorrerá no nível formal de distribuição do trabalho, e em comportamentais, quando se referem a fenômenos humanos nas organizações. Como alvos estruturais, citam-se a distribuição de funções na empresa, as relações de autoridade e subordinação existentes, o processo de comunicação/decisão, as diretrizes organizacionais e os sistemas de incentivos formais. Já como alvos comportamentais, citam-se as crenças e valores individuais, relações interpessoais e comportamentos grupal e intergrupais (SHIRLEY, 1976).

Finalmente, na última etapa do processo de mudança proposto por Kotter (1997), verifica-se a importância de garantir que haja um sentimento de identificação dos funcionários em relação às mudanças realizadas, sendo este, juntamente com os objetivos alcançados e resultados gerados, um bom indicador de um processo bem-sucedido de mudança organizacional (SHIRLEY, 1976).

O modelo de mudança proposto por Kotter, apesar de bastante útil como arcabouço teórico, possui algumas limitações, na medida em que desconsidera as mudanças emergentes que fazem

parte da realidade organizacional.

Quando ocorrem mudanças planejadas ou não nas organizações, tais como aumento do fluxo de informações (vertical, horizontal e diagonalmente), aumento do grau de diversidade dos agentes organizacionais e de suas relações, aumento da conectividade ou inter-relação entre os membros da organização e redução do controle exercido pelos agentes do sistema organizacional, cria-se um sistema que tende a caminhar para o caos, sendo que, a partir desse momento, várias mudanças começam a emergir tanto do todo para as partes como vice-versa (OBADIA; VIDAL; MELO, 2007).

As partes do sistema interagem e, com isso, novos padrões emergem na organização como um todo; novas formas de fazer as coisas estão sempre substituindo as antigas maneiras de agir. Por outro lado, os velhos padrões da organização influenciam os agentes do sistema, estabelecendo tradições na vida organizacional que tendem a estabilizar o sistema (OBADIA; VIDAL; MELO, 2007).

Assim, verifica-se que as mudanças podem começar do topo ou da base da organização, que a eficiência é conseguida por meio de mecanismos de controle, mas também por meio da flexibilidade dos agentes organizacionais, e que alguns resultados previstos com o processo são previsíveis, enquanto outros, emergentes, tendem a ser mais imprevisíveis (OBADIA; VIDAL; MELO, 2007).

Aspectos metodológicos

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar comparativamente dois processos de mudança organizacional, abordando um caso bem-sucedido e outro que não atingiu os resultados esperados, com o intuito de identificar quais são os fatores críticos de sucesso a serem gerenciados para garantir que as mudanças planejadas sejam efetivamente implementadas.

Segundo Yin (2005), questões do tipo 'como' e 'qual' têm caráter explanatório, sendo preferível a utilização do método de pesquisa denominado estudo de caso para respondê-las. Por isso, optou-se pelo método de estudos de casos nesta pesquisa.

Considerando que foram analisados dois casos independentes, a presente pesquisa pode ser caracterizada como um projeto de casos múltiplos, que tem como vantagem, em relação ao projeto de caso único, o fato de ser mais robusto e apresentar evidências mais convincentes (YIN, 2005).

A escolha dos autores pelo método de estudo de caso pode ser justificada pelo fato de que o objetivo geral da pesquisa envolve questões operacionais que devem ser investigadas ao longo do tempo, ao invés de serem encaradas como eventos isolados ou incidências. Além disso, o estudo de caso é a estratégia preferível ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular os comportamentos relevantes a serem estudados (YIN, 2005).

As empresas estudadas foram escolhidas com base na conveniência dos pesquisadores. Foram contatadas inicialmente doze empresas que estavam passando por processos de mudança; contudo, apenas duas se dispuseram a contribuir com o presente estudo, aceitando a presença dos pesquisadores em seu ambiente organizacional.

Inicialmente, definiu-se que os estudos de caso durariam seis meses; entretanto, verificou-se a necessidade de prolongar o tempo de pesquisa. A observação na indústria, que foi objeto de um dos casos, durou treze meses, enquanto no hipermercado, que foi objeto do outro caso estudado,

durou dezenove meses. Cabe destacar que não houve pesquisa-ação, ou seja, os pesquisadores limitaram-se a observar a realidade estudada, sem propor quaisquer ações de melhorias.

Além da observação direta, os pesquisadores realizaram entrevistas com colaboradores de diferentes níveis operacionais de ambas as empresas estudadas. Sendo assim, foram entrevistados diretores (nível estratégico), gerentes (nível tático) e operários (nível operacional). As entrevistas ocorreram no próprio ambiente organizacional não eram pré-agendadas e não duravam mais do que vinte minutos, de modo a não atrapalharem o andamento das atividades diárias em cada empresa.

Ressalta-se que as entrevistas não eram conduzidas com base em nenhum instrumento formal de coleta de dados. O que ocorria é que os pesquisadores abordavam os colaboradores operacionais quando necessitavam entender suas percepções a respeito de determinados eventos, assim como os colaboradores do alto escalão das empresas, quando objetivavam entender por que determinadas decisões haviam sido tomadas.

Semanalmente, os pesquisadores visitaram as organizações estudadas, passando em média uma hora em cada uma delas. Os dias em que os pesquisadores iriam às empresas eram agendados com antecedência de uma semana com a direção.

Todos os dados coletados foram manualmente transcritos; ao final de cada mês, os mesmos eram organizados digitalmente. No final dos processos de observação e entrevistas, todas as informações colhidas foram resgatadas e organizadas temporalmente.

Apresentação e discussão dos casos

Inicialmente foram analisados os dois estudos de casos separadamente. Em seguida, os resultados foram comparados entre si e com o referencial teórico levantado, com o intuito de identificar quais os fatores críticos que influenciaram de maneira mais relevante os resultados obtidos com o processo de implementação de mudanças nas empresas em estudo.

Caso 1. Mudanças que não deram certo: o caso de uma indústria de equipamentos agrícolas

Este estudo de caso foi desenvolvido com base na observação direta, durante treze meses, de um processo de mudanças radicais em uma indústria do ramo de equipamentos agrícolas, que atua no mercado brasileiro e no internacional.

A empresa estudada é uma indústria que atua no setor de equipamentos agrícolas há mais de 48 anos. Possuía, no início deste estudo, pouco mais de trezentos colaboradores, sendo considerada uma empresa inovadora no setor. A estrutura organizacional estava dividida em quatro departamentos-chave: administrativo, produção, engenharia e vendas.

A cultura organizacional da empresa estudada incentivava fortemente a desorganização, pois, apesar de existir excessiva burocracia, a mesma não estava presente nos processos cotidianos. O “jeitinho” era a solução mais utilizada quando alguém tinha que realizar tarefas com certa urgência.

Outro aspecto relevante observado é que a promoção e remuneração dos colaboradores estavam mais vinculadas ao tempo de trabalho na empresa do que à competência técnica dos colaboradores.

A diretoria da empresa era basicamente familiar e pouco profissionalizada. Além disso, os departamentos não trabalhavam de forma conjunta, o que dificultava qualquer tentativa de

organizar os processos administrativos.

Outro ponto crítico observado foi a falta de conhecimento dos colaboradores a respeito do software utilizado pela empresa, já que a falta de know-how dos usuários diretos em relação às funcionalidades desta tecnologia prejudicava muito os processos operacionais e táticos.

O maior problema levantado pela administração familiar era a dificuldade do departamento de produção de entregar as máquinas nos prazos acordados com o departamento de vendas, mesmo contando com muitas horas-extras mensalmente.

Com o crescimento agroindustrial, a demanda relacionada aos equipamentos produzidos pela indústria estudada teve significativo acréscimo, o que aumentou a divergência entre a produtividade da empresa e a demanda por seus produtos.

Juntamente ao aquecimento do setor, podemos citar como fator preponderante para o surgimento da necessidade de mudanças na organização o investimento estrangeiro que a empresa recebeu, proveniente da venda de parte das ações da companhia, o que aumentou a pressão por melhora nos resultados.

Esses dois fatores (aumento da demanda e investimentos estrangeiros) contribuíram para alavancar a necessidade de quebrar o status quo, de modo a adaptar a produtividade da organização com a demanda proveniente de um mercado em expansão.

A primeira mudança proposta pelos novos investidores foi a profissionalização da gestão, para que os novos administradores pudessem posteriormente realizar as demais alterações. Por isso, a diretoria familiar foi substituída, e os antigos diretores familiares passaram a constituir o conselho da empresa.

Após a mudança na alta administração, todos os gerentes e coordenadores de nível médio foram demitidos, e novos profissionais foram contratados. O objetivo era organizar os processos e aumentar a produtividade de forma rápida, para que os resultados aparecessem de maneira quase que imediata.

O novo gerente de produção, analisando os processos de produção, identificou um elevado grau de ineficiência, e optou por realizar, de forma brusca, cortes no quadro de funcionários. Trinta funcionários foram demitidos em menos de um mês, porém a produtividade não sofreu reduções, o que elevou o moral do novo gerente.

No entanto, o objetivo era aumentar a produtividade, o que gerou certo nível de pressão sobre os funcionários que continuavam na organização. Vários processos foram identificados como ineficientes, só que os novos gerentes ainda não entendiam o fluxo de informações e tarefas suficientemente bem para propor melhorias.

Após três meses, uma consultoria especializada em aumento de produtividade foi contratada, para auxiliar os gestores a atingirem seu objetivo principal. Além disso, outra consultoria foi contratada para realizar o mapeamento dos processos organizacionais, o que possibilitaria aumentar a compreensão dos novos gerentes a respeito de como as coisas realmente funcionavam.

E, quanto mais tempo se passava, maior era a pressão por produtividade. O clima organizacional tornara-se agressivo, já que os gerentes também eram cada vez mais pressionados por resultados. Os novos coordenadores de produção chegavam a ofender os operários quando uma máquina sofria atrasos durante o processo produtivo.

Por outro lado, mais funcionários eram demitidos a cada semana, pois a ociosidade ainda era considerada alta. Os novos gerentes alegavam que não eram necessários tantos funcionários para elevar a produtividade a níveis ótimos, pois os problemas eram os processos produtivos ineficientes.

E, enquanto a cobrança aumentava, a desmotivação passava a fazer parte do cotidiano de todos. O trabalho aumentara, afinal, era preciso trabalhar mais para substituir os recém-demitidos; no entanto, os salários não sofriam mudanças, ao contrário do que era reivindicado pelos operários e demais funcionários administrativos.

Depois de alguns meses, os coordenadores funcionais (compras, produção e logística), que haviam sido contratados no início do processo de mudança, foram substituídos, porque não conseguiram aumentar a efetividade organizacional tanto quanto era desejado.

Após muita pressão e várias demissões, a produtividade cresceu, mas ainda não estava enquadrada nas metas. Além disso, os processos continuavam confusos e os desperdícios, elevados. As consultorias não conseguiam o comprometimento necessário, principalmente por parte dos funcionários administrativos, pois estes alegavam que não tinham tempo, além de que possuíam muitas atividades diariamente, e não podiam deixá-las de lado.

O clima de desconfiança, graças às demissões em massa, acabara por reduzir o comprometimento de todos com os resultados. Quaisquer mudanças propostas pelas consultorias ou gerentes, além de muitas não serem relevantes, encontravam grande resistência.

Todos reclamavam sobre a falta de transparência acerca do rumo da organização. Resultados eram cobrados, mas ninguém sabia se continuaria na empresa tempo suficiente para acompanhar qualquer melhoria. Por outro lado, os gerentes continuavam sem entender a maioria dos processos realizados com base no “jeitinho”, o que dificultava qualquer tentativa de organização interna.

Esse foi o quadro que perdurou na organização por sete meses, o que levou à situação descrita a seguir.

A produtividade aumentou em relação ao nível inicial encontrado pela nova gestão, porém estava ainda muito abaixo do desejado. Por sua vez, a qualidade dos produtos sofrera queda significativa. Além disso, os funcionários estavam muito desmotivados, o que estava reduzindo cada vez mais a qualidade dos equipamentos fabricados, além de elevar os desperdícios.

A imagem da indústria perante o mercado estava fortemente prejudicada, tanto pela péssima qualidade, quanto pelos atrasos na entrega, que ainda não haviam sido minimizados, o que reduziu muito as vendas.

Os departamentos continuavam como feudos isolados, e ninguém assumia responsabilidade pela situação da empresa. Ao contrário, cada setor culpava os demais pelas falhas organizacionais. O software continuava a atrasar os processos de planejamento da produção, já que ninguém se preocupava em treinar seus usuários diretos. E os gerentes preocupavam-se cada vez mais com metas e planejamento, mas continuavam perdidos com relação aos processos operacionais da organização.

Diante desse quadro e da forma como as mudanças foram estruturadas na indústria estudada, podem-se verificar algumas falhas em relação ao referencial teórico apresentado neste trabalho,

as quais são descritas a seguir, em forma de uma explanação conclusiva.

Tanto os novos gerentes quanto as consultorias contratadas não buscaram desenvolver um senso de urgência nos colaboradores envolvidos no processo de implementação de mudanças, conforme argumenta Kotter (1997), dificultando a obtenção de comprometimento de todos com os aumentos de produtividade objetivados e com o mapeamento dos processos proposto.

Outro erro foi o não estabelecimento de uma visão clara de futuro, para guiar os esforços dos coordenadores e demais funcionários, porque isso gerou um clima de insegurança na organização, o que dificultou qualquer implementação das melhorias propostas. A necessidade de definição e comunicação de uma visão clara é amplamente sustentada por Kotter (1997) e Shirley (1976).

Além disso, apesar de os gerentes atribuírem a ineficiência e os desperdícios aos processos organizacionais, não havia uma tentativa de mudar qualquer aspecto da cultura organizacional, de modo a influenciar esse aspecto negativo da mesma, que, como descrita anteriormente, dava suporte à desordem. A cultura era quase ignorada, como se os colaboradores pudessem mudar seus hábitos imediatamente, só porque os novos gerentes queriam que fossem mudados. “As coisas sempre funcionaram assim por aqui... Para que precisamos mudar agora?” era uma frase que se repetia por toda a organização.

Outro problema foi a falta de transparência nas demissões, o que levou a um aumento nas resistências à mudança, pois os colaboradores alegavam que, quanto mais produzissem, mais chance teriam de ser demitidos. Os funcionários não percebiam qualquer benefício com as mudanças propostas, e, pelo contrário, sentiam-se cada vez mais inseguros. Ao contrário do que defendem Armenakis, Bernerth e Walker (2007), não havia qualquer preocupação dos gestores em incluir os colaboradores na visão de futuro da organização.

Além desses erros, o foco limitado das mudanças pode também ser apontado como um fator que gerou grande resistência dos colaboradores, já que algumas mudanças propostas em certos departamentos eram dificultadas pelo não envolvimento de outros departamentos afetados. A necessidade de incluir todos os departamentos da organização quando as mudanças afetam a todos é amplamente discutida por Robbins (2004), mas foi ignorada no caso estudado.

Assim, a falta de visão sistêmica deve receber destaque entre os erros, pois a preocupação limitada ao aumento de produtividade teve como uma grave consequência a queda na qualidade das máquinas. Essa falta de visão sistêmica está relacionada ao foco limitado da mudança, descrito anteriormente, pois os departamentos de qualidade e da produção sempre entravam em conflito, já que muitas falhas eram ignoradas na pressa para tirar as máquinas da linha de produção.

Outro aspecto a ser considerado era a pressa excessiva por obter resultados grandiosos, proveniente dos diretores e gerentes, pois pequenos incrementos na produção eram sempre considerados como insuficientes, o que causava um sentimento de impotência dos operários. As vitórias em curto prazo foram totalmente ignoradas, ao contrário do que defende Kotter (1997).

Todos os erros listados acima impediram a organização de elevar sua produtividade aos níveis pretendidos pela nova gestão. Além disso, a ineficiência nos processos não diminuiu, pois a resistência dos funcionários muitas vezes era traduzida por falta de colaboração no mapeamento e posterior implementação de melhorias.

Caso 2. Como implementar mudanças e ainda aumentar a competitividade: o caso de um hipermercado

Este estudo de caso foi desenvolvido com base na observação direta, durante dezenove meses, de um processo de mudanças radicais em um hipermercado situado no sudoeste goiano, que, antes de decidir mudar o sistema de gestão vigente, possuía uma gestão familiar.

A cultura organizacional da empresa era altamente centralizada no diretor-presidente, o qual era também o acionista majoritário. A estrutura organizacional era composta pelos departamentos administrativo-contábil, de recursos humanos, comercial e marketing e de tecnologia de informação, todos subordinados ao conselho gestor, formado pelo diretor-presidente e dois conselheiros (todos da família proprietária do negócio).

Com um total de área construída de 5.582 metros quadrados, atendendo a população do sudoeste goiano, o hipermercado estudado dispunha de 27 seções em sua loja e 20 check-outs, mantendo um quadro de colaboradores efetivos, com base no início do estudo, de 266 funcionários e mais quatro estagiários.

Depois de um dos piores resultados operacionais desde a fundação da empresa, em 1984, o presidente da organização estudada decidiu profissionalizar a gestão. A falta de preparo dos gestores familiares e de foco estratégico fez com que o conselho administrativo solicitasse à diretoria de recursos humanos a contratação de um especialista na área de varejo. Sendo assim, o novo diretor contratado, alocado ao cargo de diretor-executivo, tinha duas missões: profissionalizar a gestão da empresa e, ao mesmo tempo, reverter o prejuízo obtido recentemente.

Ao tomar posse do cargo, o diretor-executivo, que passou a gerenciar o departamento de vendas e marketing e a fazer parte do conselho de administração do hipermercado, tomou o cuidado de obter apoio por parte de todos os demais diretores e conselheiros da organização, antes de propor quaisquer ações. Isso porque, segundo o novo diretor, se não houvesse uma coalizão administrativa suficientemente forte, que apoiasse as mudanças que seriam necessárias, as mesmas não teriam muita chance de sucesso.

Além disso, era importante que todos os departamentos participassem ativamente do processo de mudanças, já que não era possível alterar nenhum aspecto organizacional sem afetar todos eles. “É essencial que todos os executivos com poder de decisão sintam-se parte do processo, através de participação ativa nos planos propostos, pois isso reduziria possíveis obstáculos políticos durante o processo”, respondeu o diretor-executivo da organização, quando foi questionado sobre o porquê de buscar apoio de todos os demais gestores e conselheiros. Esta postura vem ao encontro das constatações de Kotter (1997) e Shirley (1976), que afirmam que deve haver uma coalizão administrativa com autoridade suficiente para implementar as mudanças programadas, e de Robbins (2004), que argumenta que todos os departamentos devem ser incluídos em processos de mudança organizacional de magnitude mais elevada.

Depois de formar uma coalizão administrativa generalista, iniciou-se um processo para definir a visão que seria o guia para quaisquer esforços de mudanças. Muitas reuniões se fizeram necessárias até que se definiu que o objetivo de longo prazo da empresa seria tornar-se referência em relação ao atendimento a clientes, firmando-se como a maior loja varejista do sudoeste goiano.

E, após a definição desta visão, os diretores mostraram-se preocupados em comunicá-la a todos os colaboradores, pois, segundo todos os diretores, se a visão limitar-se apenas à alta

administração, então ela foi o resultado de horas desperdiçadas sem objetivo nenhum. Esta perspectiva vem ao encontro das constatações de Kotter (1997) e Armenakis, Bernerth e Walker (2007), que argumentam que uma visão de mudança só é útil quando alcança a maioria dos colaboradores.

A comunicação desta visão foi realizada formalmente, por meio de campanhas internas relacionadas à melhoria dos serviços prestados aos clientes, e de meios informais, por meio dos próprios executivos. Era comum ver os diretores instruindo os gerentes operacionais a aumentarem o nível de cobrança sobre os demais funcionários, exigindo um serviço impecável ao consumidor. As reclamações dos clientes eram tratadas com a devida importância sempre que ocorriam, e todos os colaboradores envolvidos eram comunicados e exigidos para que aquelas situações que geravam desconforto ao cliente não se repetissem.

Todos os funcionários que não se adaptaram ao novo modelo de gestão, focado principalmente no cliente, foram substituídos, independentemente do nível hierárquico a que pertenciam. Gerentes e outros colaboradores com dez anos ou mais de serviços prestados à empresa foram demitidos, o que, de certa maneira, aumentou a urgência dos colaboradores que ficavam. Além disso, o processo de demissões era completamente transparente: só eram desligados da organização os funcionários que não se adaptavam às novas exigências no trato com clientes. Esta postura pode ser analisada a partir das constatações de Robbins (2004), Caldas e Hernandez (2001) e Spreitzer e Quinn (1996), que sustentam que a resistência em relação às mudanças organizacionais pode surgir em qualquer nível hierárquico da empresa, o que evidencia a necessidade de agir sobre diferentes níveis organizacionais.

Seis meses depois que o diretor-executivo assumiu, o clima organizacional era totalmente diferente; a maioria dos funcionários estava comprometida com níveis ótimos de atendimento ao cliente, além de que o movimento de clientes já começava a dar sinais de aumento.

Nesse mesmo período, os diretores reuniram-se para definir o planejamento estratégico e as metas para o próximo ano, como parte do processo de profissionalização da gestão. Além das metas anuais, metas mensais foram estipuladas, para que o acompanhamento dos resultados das ações e mudanças implementadas fosse constante. “Estas metas mensais serviram como um termômetro; a gente sabia que estava no caminho certo à medida que essas metas eram alcançadas”, disse a diretora administrativo-contábil.

Segundo a diretora de recursos humanos, metas mensais são um excelente indicador de resultados em curto prazo, sendo que, ao divulgar estes índices para os gerentes operacionais e demais colaboradores, os mesmos sentiam-se mais motivadas e confiantes, ao verificarem que os objetivos estavam sendo alcançados. Ressalta-se que, conforme aponta Kotter (1997), metas de curto prazo aumentam o senso de urgência dos agentes organizacionais e direcionam as mudanças implementadas em um intervalo menor de tempo.

Cabe destacar que, ao invés de confrontar as normas e valores organizacionais, a coalização administrativa formada planejou as mudanças na cultura organizacional de maneira gradual. “O maior obstáculo para implementar qualquer mudança geralmente está ligado à cultura organizacional e velhos costumes dos colaboradores”, explicou um dos diretores.

“Acho que, ao demitirmos aqueles que persistiam em lutar contra as mudanças propostas, independente do cargo que ocupavam, e defendermos constantemente novos padrões comportamentais, dando exemplo do que exigíamos dos colaboradores, todos começaram a perceber que não era aceitável continuar agindo da forma como sempre agiram”, respondeu a diretora de recursos humanos, ao ser questionada sobre a forma como as mudanças foram

incorporadas à cultura da empresa.

“Até em situações mais simples, nós, da alta administração, passamos a demonstrar que o cliente era nossa maior prioridade. Nós parávamos os carros até dois quarteirões da empresa, apesar de termos um grande estacionamento, só para não corrermos o risco de atrapalhar algum cliente que iria estacionar para fazer compras”, exemplificou o diretor-executivo.

Vários treinamentos foram desenvolvidos abordando os mais variados aspectos; até para orientar os funcionários a atender cada cliente com total disposição e empatia. Deste modo, os funcionários sabiam o que era esperado deles e como eles deveriam proceder em diferentes situações.

Algumas outras medidas foram tomadas como parte das mudanças organizacionais: o processo de compras passou a receber mais importância, já que é ele que iria garantir margens melhores e estoques menores, resultando em uma rentabilidade mais elevada para o hipermercado.

O layout da loja foi modernizado, o que sinalizava ao cliente as mudanças nas concepções de serviços da organização. Além disso, iniciou-se um processo de substituição do *software* de gestão, para garantir métodos mais eficientes de gerenciamento tanto do mix de produtos da empresa, quanto para possibilitar a aferição das vendas quase que instantaneamente. Com a mudança na ferramenta tecnológica, buscou-se também interligar ainda mais os departamentos, demonstrando a importância atribuída ao trabalho em equipe, englobando todos os setores.

Depois de um ano e meio após o início da profissionalização da gestão da empresa e das mudanças nos paradigmas organizacionais, o hipermercado apresentou lucro líquido recorde, e começou a expandir a empresa, com a construção de uma nova loja, o que evidencia o sucesso das mudanças planejadas.

Análise comparativa dos casos apresentados

Para comparar os dois processos de mudança apresentados anteriormente partindo de uma ordem lógica de discussão, adotou-se o modelo de gerenciamento de mudança organizacional proposto por Kotter (1997). Desta forma, as comparações relevantes foram realizadas com base em cada etapa do modelo supramencionado.

Analisando a primeira etapa do modelo de Kotter (1997), relacionada ao estabelecimento de um senso de urgência, pode-se verificar a primeira diferença entre o caso bem-sucedido de mudança, que ocorreu no hipermercado, e o caso de mudança malsucedida, que ocorreu na indústria de equipamentos agrícolas. No hipermercado, a mudança foi iniciada como uma resposta ao resultado operacional negativo que fora obtido e que era de conhecimento de todos na organização; isso elevou o senso de urgência de todos os envolvidos, na medida em que o motivo das mudanças que seriam realizadas era de conhecimento geral. Por outro lado, na indústria, apesar de haver um motivo bastante relevante para se iniciar a mudança, relacionado à dificuldade de conciliar vendas e produção no modelo de gestão antigo, o mesmo não era conhecido pelos funcionários da linha de montagem; neste caso, grande parte dos funcionários não entendia o porquê da mudança e, conseqüentemente, a resistência individual era bastante expressiva. Esta primeira análise evidencia a importância de “vender” a ideia da mudança para os funcionários, ou seja, todos os envolvidos devem entender por que devem mudar.

Partindo para a segunda etapa do modelo de Kotter (1997), que se refere à formação de uma coalização administrativa forte, também foi possível observar diferenças significativas entre os dois casos analisados. No hipermercado, uma das primeiras ações desenvolvidas referiu-se à criação de uma coalização de gestores-chave responsáveis pela mudança, garantindo que todos

os departamentos da organização fossem representados, o que contribuiu para que a responsabilidade pela mudança fosse compartilhada por pessoas com autoridade suficiente para orquestrar sua implementação. De maneira oposta, na indústria, não havia um grupo responsável pelas mudanças que estavam sendo implementadas; a alta administração da empresa pouco se envolveu durante o processo; além disso, as consultorias contratadas não possuíam respaldo de pessoas com autoridade suficiente na organização, o que reduzia o comprometimento dos funcionários. Esta segunda análise ressalta a necessidade de distribuir a responsabilidade pela mudança entre pessoas com autoridade formal na organização e que representem todos os departamentos envolvidos, para que diferentes pontos de mudança sejam gerenciados concomitantemente por pessoas aptas a fazê-lo.

Na terceira etapa do modelo de Kotter (1997), referente à criação de uma visão de mudança, verificaram-se também diferenças importantes entre os casos apresentados anteriormente. No hipermercado, havia objetivos claramente definidos, que incluíam a busca pela excelência no atendimento ao cliente e a reversão do prejuízo alcançado no período anterior. Por outro lado, na indústria, nem os responsáveis pela mudança entendiam direito o que deveria mudar; todos sabiam que a produtividade deveria aumentar, mas ninguém sabia precisar até que nível. Além disso, a falta de objetivos no caso da indústria levou os novos gerentes a se desviarem do foco da mudança (aumentar o nível de produção) e dedicarem esforços expressivos no corte de custos (reduzindo o quadro de funcionários); com isso, os envolvidos no processo de mudança ficavam confusos quanto ao objetivo que estava realmente sendo perseguido pela empresa.

Ainda analisando a questão da visão da mudança, destaca-se a contribuição de Armenakis, Bernerth e Walker (2007), que argumentam que os funcionários devem fazer parte do futuro proposto. Quanto a esta perspectiva, verificou-se que, enquanto no hipermercado apenas foram substituídos funcionários altamente resistentes, no caso da indústria foram realizadas demissões em massa sem critérios transparentes, o que colocava em dúvida o futuro de todos remanescentes. A partir desta terceira análise, verifica-se a importância de definir no início do processo de mudança qual objetivo se está buscando alcançar; caso contrário, ações inconsistentes podem ser implementadas, aumentando a ansiedade dos envolvidos e, conseqüentemente, a resistência à mudança. Adicionalmente, chama-se a atenção para a necessidade de garantir que os funcionários sintam-se parte do futuro que se está buscando; de outro modo, o comprometimento com as mudanças tende a ser menor.

Analisando a quarta etapa do processo de mudança proposto por Kotter (1997), que engloba a comunicação da visão, verificam-se novamente duas realidades distintas. No hipermercado, foi desenvolvido um plano formal para comunicar aos funcionários as mudanças que iriam ocorrer por meio de campanhas internas; além disso, os executivos encorajavam a comunicação informal das mudanças, instruindo a média gerência a cobrar os funcionários operacionais com base nas novas diretrizes de atendimento ao cliente. Já na indústria, não houve nenhum esforço que objetivasse aumentar a transparência do processo, o que contribuiu para o sentimento geral de insegurança quanto aos rumos que a organização estaria tomando. Por meio desta quarta análise, evidencia-se a necessidade de planejar e implementar um programa de comunicação formal, que garanta transparência ao processo de mudança e reduza o estresse associado ao medo do desconhecido.

Prosseguindo, cabe discutir a quinta etapa do modelo de mudança proposto por Kotter (1997), que defende que os envolvidos na mudança devem receber maior autonomia durante o processo, garantindo adaptação mais rápida às novas diretrizes organizacionais. Entretanto, ainda segundo Kotter (1997), autonomia deve estar associada à competência, o que remete à necessidade de treinar os funcionários quanto às mudanças idealizadas. No hipermercado,

vários treinamentos foram desenvolvidos abordando os mais variados aspectos; deste modo, os funcionários sabiam o que era esperado deles e como eles deveriam proceder em diferentes situações. Assim, ficava evidente que o controle estava sendo substituído por maior autonomia, considerando que os funcionários estariam aptos a isso. Por outro lado, na indústria, não houve nenhuma preocupação em treinar os funcionários; a implementação das mudanças fora conduzida com base em pressão e controle excessivo, o que pode ser apontado como grande equívoco, na medida em que falta de conhecimento por parte dos envolvidos tende a ser um dos itens que dificultam a implementação de novas práticas. A partir desta quinta análise, destaca-se um ponto de extrema importância em qualquer processo de mudança: deve-se sempre munir os funcionários de conhecimentos e habilidades relevantes que deem suporte às mudanças que se quer promover; de outro modo, mudar torna-se um processo bastante moroso e que gera elevado nível de estresse e ansiedade.

Na sexta etapa do processo de mudança de Kotter (1997), verifica-se a importância de criar metas de curto prazo. Este aspecto também foi bastante diferente entre os dois casos analisados. No hipermercado havia preocupação em desmembrar as metas anuais em metas mensais, que permitiam aos gestores acompanhar a evolução do quadro atual e, ao mesmo tempo, aumentar a auto-eficácia dos envolvidos no processo de mudança à medida que as metas mensais eram alcançadas. Dito de outra forma, as metas de curto prazo garantiam, à medida que eram alcançadas, maior confiança aos envolvidos de que eles eram capazes de gerar os resultados globais esperados. De maneira oposta, na indústria não houve preocupação em criar metas de curto prazo; o aumento esperado na produção deveria ocorrer em um curto espaço de tempo e de maneira brusca. Com isso, o sentimento de impotência dos funcionários tornara-se expressivo durante o processo, pois havia uma percepção de que todo e qualquer esforço implementado não era o bastante. Com base nesta sexta análise, pode-se argumentar que as mudanças devem ocorrer de maneira gradual, guiadas por metas de curto prazo que servem como medidas de monitoramento da evolução da organização e, ao mesmo tempo, que aumentam a auto-eficácia dos envolvidos.

A penúltima etapa do modelo de Kotter (1997) refere-se à consolidação dos ganhos e promoção de mais mudanças. No caso do hipermercado, pode-se observar que, após o primeiro momento de mudanças reconhecidamente bem-sucedidas (o que aumentou o moral dos envolvidos), foram incorporadas novas mudanças, tais como modernização do *layout* da loja, substituição do *software* de gestão e modificações nas diretrizes associadas ao processo de compras. Por outro lado, na indústria, os ganhos obtidos eram sempre tidos como insuficientes; além disso, vários projetos foram implementados simultaneamente (mudança do *software* de gestão, mapeamento dos processos, profissionalização da gestão e mudanças nos processos produtivos), o que reduzia a atenção despendida a cada um deles individualmente. Com base nestas considerações, evidencia-se a importância de priorizar projetos de mudanças, garantindo que os esforços sejam direcionados a focos específicos, e reconhecer os ganhos obtidos, aumentando o moral dos envolvidos.

Por fim, a última etapa do processo de mudança proposto por Kotter (1997) descreve a necessidade de remodelar a cultura organizacional, que pode ser considerada como sendo o resultado de um processo bem-sucedido de mudanças. Nesta última etapa, a mudança passa a ser a melhor maneira de se trabalhar e não mais a maneira nova e diferente. A mudança na cultura organizacional pode ser apontada como um indicador bastante efetivo do grau de sucesso alcançado pelas mudanças propostas. Analisando comparativamente os dois casos, verifica-se que, enquanto no hipermercado os paradigmas organizacionais foram alterados e a preocupação com o cliente passou a refletir melhores resultados operacionais, na indústria, o processo de mudança culminara em um clima de desconfiança e confusão quanto ao que ainda

deveria ser feito. Com base nestas considerações, destaca-se que a cultura não é algo que pode ser modificado em questão de dias e de maneira brusca; pelo contrário, a cultura organizacional deve ser modificada gradualmente com base em um processo de mudança planejado e gerenciado.

Considerações finais

Este trabalho objetivou analisar dois processos de mudanças organizacionais que obtiveram resultados opostos: enquanto em um dos processos analisados todas as mudanças propostas conseguiram ser implementadas, no outro a implementação das mudanças desejadas não conseguiu obter grande êxito.

Cada um dos casos foi apresentado separadamente e analisado com base no referencial teórico desenvolvido. Em seguida, foi realizada uma análise comparativa discutindo-se os dois casos, com o intuito de identificar aspectos-chave que colaboraram para que um dos processos obtivesse sucesso e dificultaram a implementação das mudanças no processo que não obteve sucesso. Desta forma, foi possível identificar fatores críticos de sucesso a serem gerenciados durante a implementação de mudanças organizacionais.

Entre as principais constatações do estudo, os autores destacam a importância de “vender” a ideia da mudança para os funcionários, ou seja, todos os envolvidos devem entender por que a mudança é importante. Além disso, fica evidenciada a necessidade de distribuir a responsabilidade pela mudança entre pessoas com autoridade formal na organização e que representem todos os departamentos envolvidos, de modo que diferentes pontos de mudança sejam gerenciados concomitantemente por pessoas aptas a fazê-lo.

Também se destacam entre as constatações do estudo a importância de definir no início do processo de mudança qual objetivo se está buscando alcançar; caso contrário, ações inconsistentes podem ser implementadas, aumentando a ansiedade dos envolvidos e, conseqüentemente, a resistência à mudança. Adicionalmente, chama-se a atenção para a necessidade de garantir que os funcionários sintam-se parte do futuro que se está buscando; de outro modo, o comprometimento com as mudanças tende a ser menor.

Ainda apresentando as principais constatações do estudo, chama-se a atenção para a necessidade de planejar e implementar um programa de comunicação formal, que garanta transparência ao processo de mudança e reduza o estresse associado ao medo do desconhecido. Adicionalmente, evidencia-se que os responsáveis pela mudança devem munir os demais envolvidos de conhecimentos e habilidades relevantes que deem suporte às mudanças que se objetiva promover; de outro modo, mudar torna-se um processo bastante moroso e que gera elevado nível de estresse e ansiedade.

Outra constatação deste estudo refere-se ao fato de que as mudanças devem ocorrer de maneira gradual, guiadas por metas de curto prazo que servem como medidas de monitoramento da evolução da organização e, ao mesmo tempo, que aumentam a auto-eficácia dos envolvidos. Complementarmente, evidencia-se a importância de priorizar projetos de mudanças, garantindo que os esforços sejam direcionados a focos específicos, e reconhecer os ganhos obtidos, aumentando o moral dos envolvidos.

Além disso, cabe destacar que, quando o processo de mudança é planejado e gerenciado, as mudanças na cultura organizacional ocorrem de maneira natural, sem grandes choques ou traumas individuais e/ou organizacionais. Por outro lado, quando as mudanças confrontam-se de maneira radical com a cultura organizacional, os resultados tendem a ser bastante danosos

do ponto de vista organizacional.

Para finalizar, ressalta-se que, com a realização deste estudo, foi possível identificar um conjunto de fatores críticos que contribuem para o sucesso ou fracasso do processo de mudança organizacional. Neste sentido, a contribuição gerencial deste trabalho reside na identificação de um conjunto de aspectos a serem gerenciados, de modo a aumentar as chances de sucesso das mudanças que se deseja promover em determinada organização. De maneira complementar, como contribuição acadêmica deste trabalho destaca-se o fato de que o mesmo concilia uma visão mais conceitual da mudança organizacional a uma visão empírica, favorecendo a consolidação teórica do tema abordado, considerando que teoria e prática devem sempre complementar-se e aprimorar-se.

Referências

- ARAÚJO, L. C. G. (1982). **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Eaesp/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.
- BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, n. 16, v. 2, p. 29-40, 1976.
- CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.
- CHAMPY, J.; HAMMER, M. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GEROLAMO, M. C. (2003). **Proposta de Sistematização para o Processo de Gestão de Melhorias e Mudanças de Desempenho**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.
- HERZOG, J. P. People: The critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, v. 42, n. 3, p. 6-11, 1991.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEWIN, K. **Field theory in social science: Selected theoretical papers**. London: Tavistock Publications, 1952.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. **Management: Concepts and applications**. New York: HaperCollins, 1991.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R.; MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 125-138, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de**

Empresas, v. 16, n. 6, p. 37-43, 1976.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

SPREITZER, G. M., QUINN, R. E. Empowering middle managers to be transformational leaders. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 32, n. 3, p. 237-261, 1996.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 761-773, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WATSON, G. **Resistance to change**. In: BENNIS, W. G. et al. (Eds.). *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.

WOOD JUNIOR, T. (Coord). **Mudança Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.