

2 Referencial teórico

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre as questões levantadas nas entrevistas com os consultores a respeito das principais mudanças ocorridas em função da decisão da implantação da Gestão por Resultados em organizações de interesse público.

Essa pesquisa bibliográfica tem como principal função fundamentar as análises das percepções coletadas e assim viabilizar a construção das conclusões dessa dissertação.

As entrevistas possibilitaram a formulação de 4 (quatro) Espaços Resultados, apresentado no capítulo 4, os quais indicaram a necessidade de pesquisa bibliográfica sobre as teorias da administração pública, de mudança organizacional e gestão da mudança.

Com o objetivo de organizar conteúdo desse capítulo, o Referencial Teórico está organizado nas seguintes 5 (cinco) partes:

- 2.1: Breve Histórico sobre Gestão Pública
- 2.1: Conceitos de Mudança Organizacional
- 2.2: Fatores Impulsionadores de Mudanças
- 2.3: Dimensões Impactadas por Mudanças
- 2.4: Fatores Críticos a Mudanças Organizacionais
- 2.5: Processos de Gestão de Mudanças

2.1. Breve histórico sobre gestão pública

Tanto nas empresas e organizações privadas como no setor público e nas entidades de interesse público, os modelos e métodos de gestão vêm evoluindo significativamente para se adequar às mudanças cada vez mais frequentes no ambiente externo e na postura da sociedade em relação ao papel dos governos e das empresas.

No setor privado, o foco no cliente e a orientação para resultados são requisitos incorporados na formulação estratégica e orientam a execução de suas iniciativas, especialmente para maximizar o lucro e a rentabilidade dos negócios e sustentar o crescimento da empresa no longo prazo. Nos últimos anos, a cobrança dos clientes e da sociedade em geral por uma postura ética e socialmente responsável das empresas agrega novos desafios à atuação e gestão dessas organizações.

Segundo Trosa (2001), no setor público, a exigência cada vez maior do cidadão por resultados concretos da aplicação dos escassos recursos públicos impulsiona a reforma do Estado, a reforma administrativa, a promoção da qualidade do serviço público e a modernização da gestão. Esse contexto de mudança exige uma nova forma de gerir as organizações públicas e de interesse público, com foco na produção de benefícios efetivos à sociedade.

À medida que as sociedades evoluem, surge a necessidade da criação de modelos de organização capazes de manter a ordem entre os indivíduos e impedir que os interesses pessoais sobressaiam ao interesse público. Dessa forma emergem a figura do Estado e, conseqüentemente, os modelos da administração pública, que evoluem para adequar o Governo à nova realidade social e econômica na qual está inserido.

Partindo-se de uma perspectiva histórica, segundo Bresser (2001), verifica-se que a administração pública, em resposta às demandas da sociedade e aos fatores críticos da conjuntura econômica e social, formatou-se em três modelos: a gestão patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

A gestão patrimonialista é o modelo de administração pública das sociedades pré-democráticas e pré-capitalistas, predominantes no período que vai do século XV a meados do século XIX. Estabelecia algum tipo de organização da gestão do Estado de modo que os interesses comuns pudessem ser defendidos de forma ordeira.

Nas monarquias absolutistas européias o patrimônio do Estado pertencia ao soberano e à sua dinastia. A população era composta por súditos, sem distinção clara entre a *res publica* e a *res principis*, ou seja, o que pertencia ao Estado e o que pertencia ao soberano. No típico regime autoritário, o poder se concentrava nas mãos de poucos. Os cargos e o dinheiro público eram utilizados como patrimônio particular dos governantes, e o aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder soberano, ou seja, o governante era o principal beneficiário da riqueza do governo e também o seu gestor. A célebre frase de

Luís XIV, rei da França, “*L’etat c’est moi*” (o Estado sou eu), simboliza a percepção dos soberanos em relação à gestão do Estado.

O papel do Estado patrimonialista limitava-se à defesa nacional, à arrecadação de tributos e à diplomacia. A provisão de serviços públicos para a sociedade em resposta ao pagamento de impostos não era vista como uma obrigação do governo.

Com o fortalecimento do capitalismo e das sociedades democráticas, a partir do final do século XIX, tornou-se claro que os bens e receitas do Estado não seriam mais vistos como pertences do soberano, mas como pertencente a toda coletividade para atendimento das necessidades dos cidadãos. Era necessário distinguir os bens públicos dos bens privados, visto que no sistema capitalista o mercado e a sociedade civil passavam a se diferenciar do Estado.

Tornava-se cada vez mais necessário o estabelecimento de normas e procedimentos para dar diretrizes ao funcionamento do Estado, como uma alternativa ao modelo de gestão patrimonialista vigente. A gestão pública passava então a incorporar os princípios da administração burocrática.

No final do século XIX começava a difundir-se na Europa a administração pública burocrática, para afirmar o poder do Estado em oposição a poderes feudais ou regionais e como forma de combater os vícios da gestão patrimonialista. As idéias do serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional começaram a ser incorporadas na gestão pública.

A Administração Pública Burocrática baseia-se na racionalidade, por meio da criação e cumprimento das leis, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Os princípios orientadores do modelo burocrático são a profissionalização, a carreira e a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Os controles administrativos são sempre a priori, tendo como foco a rigidez no controle dos processos como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.

O desenvolvimento do capitalismo coloca o Estado no papel de coordenador de políticas públicas, concentrando nas empresas a geração de riqueza e desenvolvimento. A partir da crise de 1929, o Estado se fortalece como formulador de políticas, promotor do desenvolvimento e regulador do mercado.

A partir do término da II Guerra Mundial, aumenta o processo de globalização, a competição pelos mercados externos passa a ter grande importância para o crescimento das economias, as demandas e necessidades da população se diversificam, os meios de comunicação evoluem rapidamente, o acesso à informação é mais amplo e a sociedade passa a exigir maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos.

O aparecimento de uma administração pública burocrática foi um grande progresso quando comparado à forma patrimonialista de administrar o Estado. No entanto, já não mais atendia às expectativas e necessidades da sociedade. O ambiente externo em que se formou o estado burocrático, caracterizado por poucas mudanças ou mudanças razoavelmente estruturadas e previsíveis, passou a ser marcado por um ritmo muito acelerado de transformações, o que requeria das organizações (públicas e privadas) flexibilidade e agilidade para responder às demandas externas e às novas condições econômicas e sociais.

A administração pública burocrática, efetiva no controle dos abusos, passou com o tempo a ser ineficiente, pois a burocracia gerou mais burocracia, mostrando ser incapaz de atender as necessidades dos cidadãos, o que descaracterizava sua missão básica, que é a de servir a sociedade.

Diante dessa conjuntura mais dinâmica e com mudanças mais frequentes, a administração burocrática apresentava suas limitações:

- As normas e regulamentos, absolutos e prioritários, impedem a flexibilidade da organização. O apego exagerado aos regulamentos faz com que o burocrata trabalhe em função deles e não em função dos objetivos organizacionais estabelecidos;
- Acostumado à repetição do que faz, o funcionário torna-se executor de rotinas e procedimentos e trata qualquer mudança como indesejável;
- A rígida hierarquização restringe a tomada de decisão àquele que estiver no posto mais alto, limitando a atuação empreendedora do funcionário;
- O funcionário está voltado para dentro da organização, fecha-se ao cidadão, que é seu próprio objetivo, e desestimula totalmente a inovação e a criatividade.

A administração pública gerencial teve início na segunda metade do século XX e surgiu como resposta à evolução econômica e social do Estado, diante da globalização e do desenvolvimento tecnológico. Este modelo constitui uma evolução na história da administração pública, por focar aspectos de eficiência e eficácia operacional, da necessidade de redução do custo da máquina pública e aumento da qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

A lógica do modelo gerencial sinaliza que o Estado deve fazer mais com menos, ou seja, deve oferecer mais e melhores serviços públicos para a sociedade com menor custo operacional possível.

Com as duas crises do petróleo ocorridas na década de 70, o Estado passou a conviver em um ambiente de escassez de recursos, entrando numa grave crise fiscal, com déficits constantes. Além disso, a sociedade, contrária ao aumento de tributação, por não perceber relação direta entre o tributo e a melhoria dos serviços públicos, passou a exigir maior qualidade gerencial na administração do Estado.

Assim, a ênfase gerencial surge motivada pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado; como instrumento de proteção ao patrimônio público; e em resposta à insatisfação com a administração pública burocrática.

A administração pública gerencial representa uma mudança de pensamento e atitude, com foco na eficiência administrativa e na eficácia das políticas públicas. Constitui um rompimento com a Administração Pública Burocrática, mas conserva alguns de seus princípios fundamentais, como a promoção por mérito, as carreiras, a avaliação de desempenho, a existência de um sistema de remuneração, e o treinamento dos funcionários, dentre outros.

O modelo gerencial tornou-se realidade inicialmente em países da Europa, onde se revelou capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. Suas características iniciais contemplavam:

- Definição clara de objetivos para cada unidade da administração;
- Descentralização de responsabilidades;
- Mudança de estruturas organizacionais; e
- Adoção de valores e de comportamentos modernos na gestão pública.

No Brasil, a administração pública gerencial começa em 1967, com a expedição do Decreto-Lei nº 200, que promovia uma descentralização da administração pública brasileira. O DL 200 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a instituição de princípios de racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados.

A partir da década de 80, o modelo de administração gerencial evoluiu para uma nova forma de o Estado planejar e executar as iniciativas públicas, denominada Nova Gestão Pública. Esse modelo busca orientar a atuação do Estado para ampliar sua capacidade de produzir resultados que sejam relevantes e de interesse da sociedade. Já não basta fazer mais com menos, mas é preciso assegurar efetividade no cumprimento das responsabilidades do Estado. É uma abordagem inovadora que orienta o Estado para resultados, com equilíbrio fiscal e assegurando a melhor relação custo/benefício para o cidadão.

Trosa (2001) explica que a nova gestão pública manifestou-se inicialmente na Grã-Bretanha, no governo da primeira-ministra Margareth Thatcher, que realizou uma profunda reforma administrativa e implementou programas modernizantes como o Unidades de Eficiência , com relatórios de pesquisa e avaliação; o Próximo Passo , que criou as agências autônomas; e o Direito do Cidadão, tornando o serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente e orientado para o cidadão, com forte característica gerencial. Reformas análogas ocorreram nos EUA, Nova Zelândia, Austrália, Suécia e França. Em 1992, o EUA promoveram a reforma da administração pública federal por critérios gerenciais. Reformar a administração pública passou a ser parte dos programas de governo. A Nova Gestão Pública começa a ser implementada no Brasil em 1995, com a reforma administrativa sob a abordagem gerencial.

No Brasil, a reforma administrativa começou a ser discutida e implementada a partir da transição para a democracia. O Estado brasileiro era marcado por uma base autoritária e um forte intervencionismo econômico e social. Com a abertura política, ficou clara a exigência, pela população, de um Estado mais eficiente. Esse período caracterizou-se pelas críticas ao modelo de Estado intervencionista e empresarial e um apelo à modernização do Estado, de modo a orientá-lo para produzir resultados que refletissem as reais necessidades da sociedade.

Segundo o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, em sua carta à Câmara da Reforma do Estado, de 1995, ao iniciar Reforma da Gestão Pública, ou reforma gerencial do Estado, o Brasil foi o primeiro país em desenvolvimento que tomou essa iniciativa. Com o objetivo de formar um aparelho de Estado forte e eficiente, a Reforma da Gestão Pública compreendia três dimensões:

- Institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional e criação de novos formatos organizacionais, como agências executivas, agências regulatórias e organizações sociais;
- Gestão, definida pela maior autonomia e novas formas de responsabilização dos gestores – administração por resultados, competição administrada por excelência e controle social; e
- Cultural (mudança de mentalidade), visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

Segundo Bresser-Pereira (1996), o Plano Diretor da Reforma do Estado propunha um Estado mais regulador e menos produtor de bens e serviços, ancorado no dever de gerir com eficiência os recursos e apresentar resultados, na responsabilização dos gestores, na transparência e no controle social dos recursos públicos.

O Plano Plurianual 1996-99 definiu objetivos estratégicos para a área de Estado e Administração Pública, dentre os quais:

- Aumentar a capacidade de governar com efetividade e eficiência;
- Aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços sociais, atendendo melhor ao cidadão a um custo menor; e
- Substituir a administração pública burocrática, voltada para o controle a priori, pela administração pública gerencial baseada no controle dos resultados.

O Movimento da Qualidade Total enfatizou para a média e alta gerência no setor público os princípios e conceitos de gestão utilizados com eficácia na iniciativa privada. O planejamento estratégico, a gestão por projetos, o gerenciamento de pessoas, a gestão da informação, entre outras ferramentas, começavam a ser apresentados aos gestores públicos.

Em 1996, teve início a gestão estratégica de um conjunto de projetos do Governo Federal. O Programa Brasil em Ação inseriu no setor público a prática da gestão diferenciada de projetos prioritários. Essa iniciativa contemplou a seleção, priorização e o gerenciamento intensivo de 42 empreendimentos estratégicos que compunham o PPA 1996-1999 e introduzia a responsabilização individualizada pela gestão dos projetos.

Em 1998, a restrição fiscal foi agravada pelas repercussões da crise econômica da Rússia, entre elas, a crise cambial. Cortes orçamentários significativos e a desvalorização da moeda provocaram a necessidade de mudanças de parâmetros macroeconômicos e a intensificação da busca de solução gerencial para o governo. O foco da solução proposta nesse momento deixou de ser a reforma das instituições, como indicava o Plano Diretor da Reforma do Estado, e passou a ser a adoção de uma racionalidade gerencial de governo que tivesse o gasto público como eixo. A idéia central era unificar o planejamento, o orçamento e a gestão das ações governamentais. Duas iniciativas no âmbito da reforma do Estado, voltadas para os instrumentos de gestão, foram adotadas nesse período: a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF e o novo modelo de Plano Plurianual.

A LRF (Lei Complementar nr. 101, de 04/05/2000) permite um planejamento fiscal, de médio prazo, importante para a orientação do gasto futuro e estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, destacando-se o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização, como premissas básicas.

O PPA 2000-2003 foi elaborado com uma abordagem diferenciada. Contemplava as iniciativas para o desenvolvimento do País, mas, ao mesmo tempo, inseria uma lógica de racionalização e melhoria da qualidade do gasto: Fazer mais com menos, com um novo modelo de gestão foi a inovação incorporada ao processo de planejamento governamental.

O novo modelo baseou-se na integração dos instrumentos de planejamento, orçamento e gestão, organizados a partir da estratégia de longo prazo ancorada nos eixos de integração e desenvolvimento, na definição dos investimentos no plano plurianual e, por consequência, na elaboração do orçamento anual.

O Programa Avança Brasil (nome pelo qual o Plano era conhecido) trouxe como inovação a organização de todas as ações do governo por programas, tendo o cidadão como foco da gestão. Esse modelo fortaleceu a orientação estratégica; incorporou o princípio de seletividade das ações, priorizando aquelas que contribuíssem com o desenvolvimento nacional vislumbrado no Plano; implementou o gerenciamento intensivo, pautado na responsabilização pelas ações, orientação do trabalho das equipes e constante atualização sobre o andamento do Plano; e adotou práticas de avaliação, com foco nos resultados estabelecidos.

Foi nesse período que foram lançadas as bases para a implantação da nova gestão pública no Brasil, voltada para a produção de resultados, a descentralização e a eficiência.

A partir dessa reforma gerencial do Estado, um impulso de profissionalização da gestão pública começou a ser observado em algumas Unidades Federativas do país, com destaque para São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro, que passaram a pautar a administração dos recursos públicos nas seguintes práticas:

- estabelecimento de agendas de prioridades, com planejamento estratégico;
- adoção de instrumentos voltados para a qualidade do serviço, como o estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho, com metas e cobrança de resultados;
- racionalização da atuação do estado, com valorização de parcerias com a iniciativa privada para atrair investimentos;
- profissionalização de postos-chave da administração pública, como Fazenda, Saúde, Educação e Segurança; e
- perseguição do equilíbrio das contas, com utilização de ferramentas de redução de custos e aumento de receita.

2.2. Conceitos de mudança organizacional

De acordo com o dicionário, mudança significa troca, alteração, modificação, transformação, física ou moral. Apesar da aparente simplicidade conceitual, mudança, no contexto organizacional, ganha amplitude e complexidade, como poderá ser observado no decorrer desse capítulo.

Lima & Bressan (2003) afirmam que poucos autores preocupam-se em definir o conceito de mudança organizacional por se tratar de um tema vago por sua própria natureza. Afinal, o que não é mudança? Tudo o que as organizações fazem, desde sempre, para a obtenção de maior eficiência, por exemplo, não se constitui em mudança? Quando é possível afirmar que começa e termina um processo de mudança organizacional? .

As autoras deparam-se a grande quantidade de conceitos, alguns convergentes e outros discrepantes entre si, o que, em última instância, significa a ausência de um conceito útil para a análise do fenômeno. Os conceitos encontrados estão apresentados no quadro a seguir.

Quadro 1: Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional

| Definição | Referência |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Alterações significativas, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. | Araújo (1982) |
| Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas. | Woodman (1989) |
| Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. | Porras & Robertson (1992) |
| Respostas da organização que vigora no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais. | Nadler et alii (1994) |
| Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita as pessoas de falarem sobre a mudança que percebem. | Ford & Ford (1994) |
| Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança. | Van de Vem & Poole (1995) |
| Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais. | Robbins (1999) |
| Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. | Wood Jr. (2000) |
| Qualquer modificação, planejada ou não, nos comportamentos organizacionais, formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em respostas as demandas internas e externas. | Bressan (2001) |
| Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho. | Bruno-Faria (2003) |

Fonte: Lima (2003)

As autoras analisam os conceitos colecionados e concluem que embora seja aparente a ausência de um mesmo eixo que norteie todas as definições apresentadas, observam-se convergência em torno de 7 (sete) dimensões da mudança, conforme apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 2: Análise de Convergência de Conceitos

| Autor / Dimensão | Intencionalidade | Transformação congruência | Relevância do impacto da mudança | Resposta ao ambiente | Temporalidade | Construção social da mudança | Resposta à demanda interna |
|---------------------------|------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------|---------------|------------------------------|----------------------------|
| Araújo (1982) | X | X | | | | | |
| Woodman (1989) | | | | | | X | |
| Porras & robertson (1992) | X | | | | | | |
| Nadler et alii (1994) | | X | | X | | | |
| Ford & Ford (1994) | | | | | X | X | |
| Van de Vem & poole (1995) | | | | | X | | |
| Robbins (1999) | X | | | | | | |
| Wood jr. (2000) | | | X | | | | |
| Bressan (2001) | X | | X | X | | | X |
| Bruno-faria (2003) | X | X | X | X | | | X |

Fonte: Lima e Bressan (2003), com adaptações

Da mesma forma, Thomaz Wood (2005) seleciona um conjunto bastante rico de conceitos e abordagens sobre mudança organizacional, apresentados no quadro a seguir. Apesar da extensa coleção, o autor não faz nenhum tipo de análise com a intenção de identificar traços de complementaridade ou mútua exclusividade de idéias.

Quadro 3: Panorama Conceitual de Thomaz Wood Jr.

| Definição | Referência |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e das instituições e estruturas. A maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas. | Basil e Cook (1974) |
| As empresas mudam essencialmente em virtude de novas tecnologias, restrições de recursos e adequação de novas legislações. A chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto o nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não trata da mudança tecnológica, mas a mudança da cultura organizacional, renovando valores para ganhar vantagem competitiva. | Coopers & Lybrand |
| Desenvolveram uma tipologia para os ciclos de mudança, com três fases de crescimento: formação (o sistema descobre a si próprio e a seu mundo, organiza-se e cria um padrão de comportamento); regulamentação (dá-se o crescimento por repetição do padrão e negação da diferença); Integração (o sistema ultrapassa a eficiência de seu padrão repetitivo). Para continuar a crescer, reduz a rigidez do padrão e a força de seus vínculos internos. Passa por uma fase de inovação, abertura e ruptura. | Land e Jarman (1981) |
| As mudanças devem estar embasadas nas tradições e pontos fortes da organização. O trabalho tem de se adequar ao estágio de vida da empresa. Há de se considerar ainda todos os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos. | Kanter (1984) e March (1981) |
| Considera que as organizações estão continuamente mudando, mas que essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. Acredita que a maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do ambiente. Apesar de se tratar de um processo adaptativo e portanto rotineiro, algumas surpresas pode ocorrer. Isto advém do fato de o processo de mudança não ser uma estratégia estritamente racional e consciente. Envolve incentivos, ações simbólicas e ambigüidades. March afirma que não é possível levar uma organização numa direção pretendida, mas é possível influenciar cursos de eventos, gerenciando o processo de mudança através da compreensão entre o aparente prosaico e o poético na organização. | March (1981) |
| Defende a idéia de condução do processo de mudança. A mudança trata de um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode, e deve, ser minimizado se convenientemente gerenciado. | Elliott (1990) |

| Definição | Referência |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Categoriza cinco tipos de mudança: por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada; e total, nos casos mais críticos, como uma iminência de falência. | Wantt (1990) |
| Consideram a Mudança Organizacional segundo duas vertentes de pensamento: adaptação racional e seleção natural. Para os teóricos da adaptação racional, as organizações são entidades prontas para mudar em função das alterações exógenas. Já para os teóricos da seleção natural, as organizações são complexas redes de comprometimento e forças institucionais que restringem severamente a capacidade de mudança das organizações. | Ginsberg e Buchholtz (1990) |
| Analisa empiricamente o Princípio da Inércia Organizacional de Hannan & Freeman. Segundo esse princípio, a habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade a suas ações requer a exigência de estruturas estáveis, reprodutibilidade e padrões. E isto tudo implica em resistências. | Kelly e Amburgey (1991) |
| Entende a mudança organizacional como processo contínuo de melhoria e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua. | Harari (1991) |
| Mudança organizacional envolve alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta de modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. | Herzog (1991) |
| Mostra como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e a necessidade de que isto ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões. | Huey (1991) |
| Explora o impacto das inovações tecnológicas na mudança Organizacional. | Brown (1991) |

Fonte: Wood Jr. (2009), com adaptações

Além dos conceitos coletados por Lima (2003) e Wood Jr (2009), é possível encontrar muitos outros conceitos, como o de Reinaldo Dias (2008), no qual mudança significa passar de uma situação à outra, quer seja em termos pessoais ou de grupo. Segundo o autor, a mudança ocorre convertendo-se o *status quo* em algo novo, mas mantendo o formato anterior, num indeterminado número de **estados** intermediários, entre a transformação gradativa e a renovação profunda. Especificamente em termos organizacionais, significa modificações no espaço físico, tecnologias, equipamentos, estrutura, procedimentos administrativos e principalmente condutas, atitudes e valores.

Já Robbins (2005) afirma que mudança refere-se a fazer coisas de maneira diferente e acrescenta que é preciso diferenciar qualquer mudança de uma mudança planejada, que são aquelas proativas, significativas, intencionais e orientada para resultados. As mudanças planejadas buscam 2 (dois) grandes objetivos: 1) melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente e 2) mudar o comportamento dos funcionários.

Há autores que analisam o conceito de mudança com outra perspectiva. Doolin (2003), por exemplo, entende a própria organização como um desempenho, então, em sentido fundamental, a organização é vista como a própria mudança e, portanto, nesse contexto, o termo mudança organizacional se tornaria uma tautologia.

No entanto, o autor utiliza-se do termo mudança organizacional por achar conveniente o seu uso para referir-se às tentativas deliberadas de transformações estratégicas, no sentido da construção de algum resultado intencional, durante um determinado período de tempo. Utiliza o conceito de uma ordenação narrativa para descrever uma mudança como um episódio. O elemento-chave nessa perspectiva é entender a organização como um processo social em curso de ordenação e não como um elemento estático. Esse entendimento pressupõe a organização como um jogo multi-discursivo de narrativas, que envolve resistências individuais e múltiplas influências, na qual cada pessoa da organização exerce uma estratégia diferente que influencia o curso da transformação organizacional.

De acordo com Silva (2001), a mudança é, antes de tudo, um processo que se concretiza socialmente nas interações do dia-a-dia, onde os membros irão articular a identidade da sua organização quando confrontados com grandes descontinuidades e ameaças externas.

Já para Lines (2008) a mudança organizacional é definida como uma decisão deliberadamente planejada para gerar alterações na estrutura formal, nos sistemas, nos processos ou nos produtos, que visam melhorar o desempenho para o alcance de objetivos organizacionais e, em última instância, ampliar o seu domínio de mercado.

2.2.1. Classificações

Lima & Bressan (2003), com base em classificações definidas por vários autores, destacam as principais tipologias sobre mudanças organizacionais, que em linhas gerais podem ser entendidas segundo 2 (dois) graus profundidade de mudanças, a primeira que altera apenas alguns aspectos da organização (incremental) e a segunda que envolve uma ruptura de padrões anteriores (radical), conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 4: tipos de mudança organizacional

| Referência | Tipos de mudança | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Silva (1999) | Incremental ou Organizacional | Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa. |
| | Transformacional ou Institucional | Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização. |
| Weick & Quinn (1999) | Contínua | Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização. |
| | Episódica | Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio. |
| Robbins (1999) | 1ª ordem | Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa. |
| | 2ª ordem | Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere. |

| Referência | Tipos de mudança | |
|-------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nadler et alii (1994) | Incremental / contínua | Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa. |
| | Descontínua | Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa. |
| Porras & Robertson (1992) | 1ª ordem | É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização. |
| | 2ª ordem | É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais. |
| Greenwood & Hinnings (1996) | Convergente | Ajuste fino na orientação organizacional existente. |
| | Radical | Ruptura com a orientação existente e transformação da organização. |
| Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, (2000) | Micro | Focalizada dentro da organização. Pode envolver, por exemplo, a redefinição de cargos ou o desenvolvimento de um novo produto. |
| | Macro | Visa à organização inteira, por exemplo, reposicionando seu lugar no mercado ou mudando todas as instalações físicas. |

Fonte: Lima e Bressan (2003), com adaptações

As autoras ressaltam que a mudança contínua não pode ser caracterizada como uma sucessão ou conjunto de mudanças incrementais, que acabam por realizar uma grande mudança na organização. Ambas são qualitativamente e essencialmente diferentes.

Em trabalho similar, Silva (2001) propõe uma síntese das diversas classificações encontradas em seus estudos, apresentadas no quadro seguinte. Porém, o autor afirma que as diferentes dimensões podem influenciar-se mutuamente e que os tipos de mudança identificados em cada uma das dimensões devem ser entendidos como posições de um mesmo contínuo e não como elementos discretos entre si.

Quadro 5: Síntese dos Critérios de Classificação Observados na Literatura sobre a Mudança

| Critério | Classificações | Descrição |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intencionalidade | Intencional ou deliberada | Processo originado, conscientemente, por uma decisão da organização. |
| | Não intencional ou emergente | Processo originado em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-lo. |
| Controle sobre o processo | Programada ou planejada | O processo segue uma seqüência de eventos projetados pela organização. |
| | Dirigida | O controle do processo é assumido pela direção da organização, embora não haja uma seqüência rígida de eventos programados. |
| | Espontânea | Acontece sem que a direção da organização tenha o controle sobre o processo. |
| Dimensão do impacto | Macro | Envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização. |
| | Micro | Acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões. |
| Frequência | Evolutiva ou Incremental | Composta por pequenas alterações que acontecem de modo seqüencial, freqüente, mas que, a longo prazo podem mesmo chegar a produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização. |
| | Episódica ou intermitente | Processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo. |
| Profundidade | Normal, marginal ou contínua | Pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial. |
| | Radical ou descontínua | Grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização. |
| Impacto na organização e na estratégia Classificação de giroux (1990) | Ruptura | Transformação dramática da posição da empresa, seja em resposta a uma crise interna ou a uma descontinuidade importante no ambiente. |
| | Sobressalto | Afeta as práticas da organização, porém geralmente se insere dentro do quadro das regras existentes. |
| | Erosão | Através da acumulação de mudanças marginais, produz uma transformação global e radical a longo-prazo. |
| | Elaboração | Mudança evolutiva, gradual e durável. Representa um refinamento da estratégia. |
| | Enxerto | Adiciona novos valores e escolhas de domínios ou práticas à estratégia da organização, que não entram em contradição com as regras em vigor. |

| Critério | Classificações | Descrição |
|------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conteúdo afetado | Técnica e/ou econômica | Afeta mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização. |
| | Humana / social | Afeta mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas. |
| Comunicação organizacional taylor (1993) | Dedutiva | Tem origem no “ <i>texto</i> ” da organização. |
| | Indutiva | Tem origem na <i>conversa</i> ção . |
| | Abdutiva | Tem origem simultânea no <i>texto</i> e na <i>conversa</i> ção . |

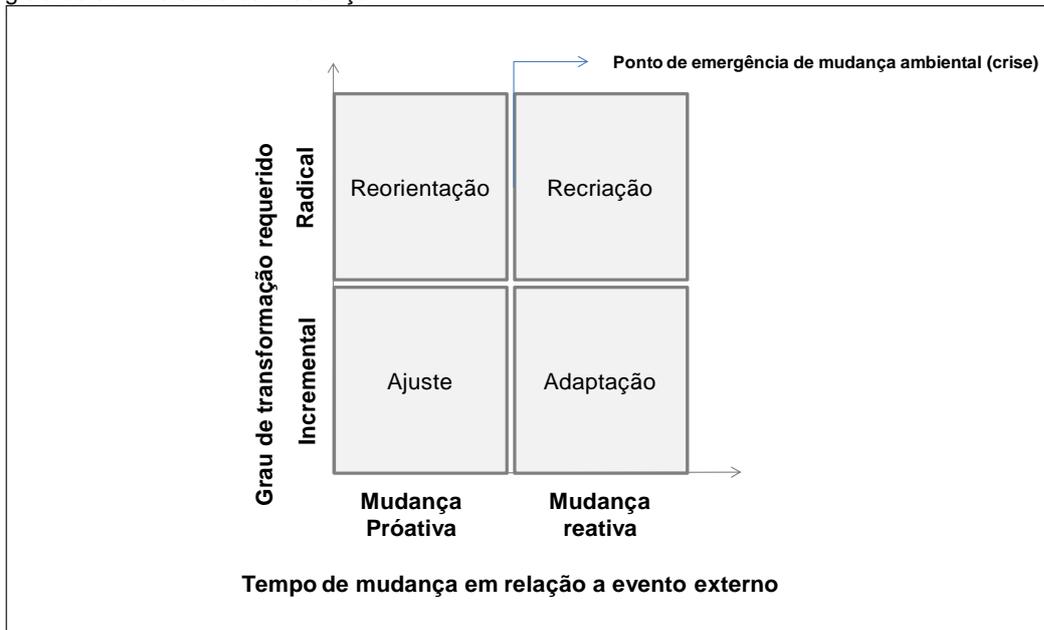
Fonte: Silva (2001), adaptado

Greenwood & Hinnings (1996) e Miller & Friesen (1984) adicionam outras tipologias de análise, sendo elas:

- Continuidade e descontinuidade da mudança no tempo
- Objeto da mudança: meios/fins organizações como um todo/subsistemas organizacionais (mudanças de primeira e de segunda ordem)
- Agenda da mudança: quantum/gradual , isto é, mudança simultânea em todos os elementos da organização (quantum), e mudança gradual ou incremental (mudança de um elemento de cada vez).
- Tempo de resposta a eventos externos (antecipação/reação)
- Velocidade de mudança: devagar/ rápida

Lima e Bressan (2003) afirmam que a dimensão temporal é especialmente importante para a compreensão da mudança organizacional. Segundo as autoras, as organizações podem antecipar-se a tais eventos (por meio, por exemplo de estudos prospectivos que indiquem cenários alternativos para o ambiente organizacional – Godet, 1982), iniciando um processo de mudança planejada para enfrentar os desafios futuros descritos nos cenários, ou podem ser surpreendidas por eventos externos, restando-lhe então apenas reagir a eles (se ainda houver tempo suficiente) ou sucumbir. Essa reflexão está apresentada na figura a seguir:

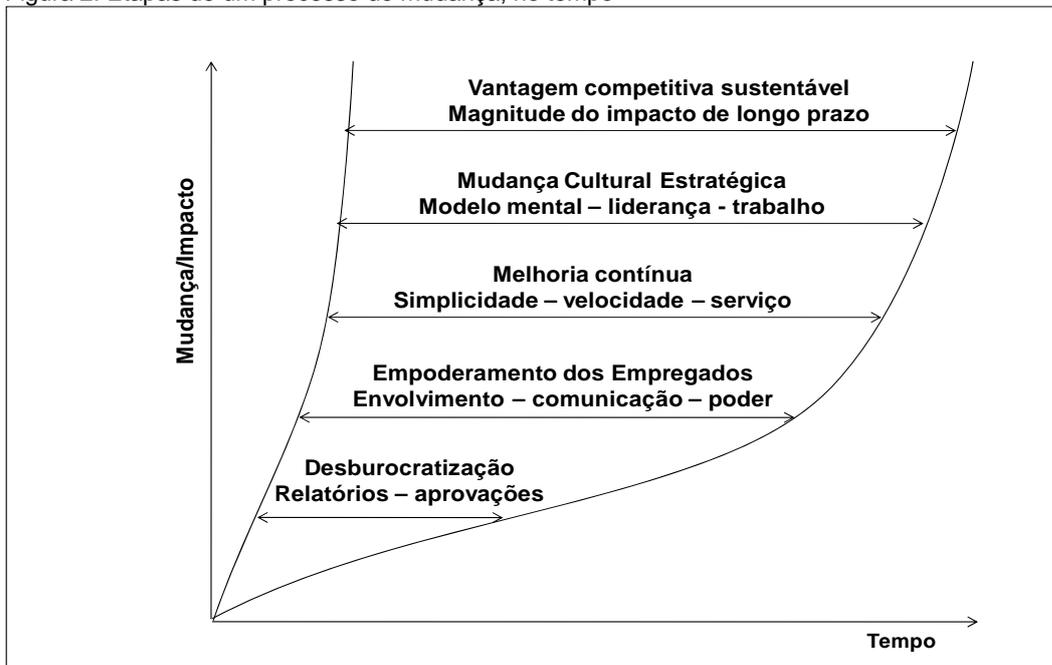
Figura 1: Tipos de mudança, conforme tempo de resposta a eventos no ambiente organizacional e grau de continuidade da mudança



Fonte: adaptado de Nadler et alii (1994)

Além do tempo de resposta, as autoras afirmam ser importante analisar o tempo de duração das mudanças. Beatty e Ulrich (1991) estudam o desenrolar do processo de mudança no tempo e observam que trata-se de um processo de natureza contínua e de aperfeiçoamento do desempenho da organização, onde mudança contínuas consomem menos tempo para consolidar-se do que mudanças radicais.

Figura 2: Etapas de um processo de mudança, no tempo



Fonte: adaptado de Beatty & Ulrich (1991)

Por fim, Lima e Bressan (2003) ressaltam que mesmo em mudanças planejadas, determinar com precisão o início e o fim do processo é tarefa praticamente impossível, já que esses momentos se dissolvem no fluir constante da vida organizacional.

2.2.2. Pressupostos

A evolução das teorias organizacionais e seus pressupostos impactam a forma como são entendidas as mudanças organizacionais. Pfeffer (1982) distingue três perspectivas de mudança com base em diferentes teorias organizacionais.

- **Sistemas racionais:** a mudança é vista como possuindo um propósito, intencionalmente racional e orientada por objetivos. A ação organizacional visa a obtenção de maior eficiência. Aquelas organizações que possuem uma estrutura ajustada aos requerimentos do contexto são mais efetivas. Nesse contexto, o papel dos gerentes é o de buscar a consistência entre estrutura e contexto.
- **Sistemas naturais:** a mudança é vista como o resultado de condições, demandas ou forças externas que se impõem às organizações e aos atores sociais. Considera-se que as forças externas têm importância fundamental para a mudança, mas acredita-se que existe algum grau de liberdade para a ação liberada que possa adaptar a organização a essas forças. As organizações estão sujeitas a poderosas forças inerciais que restringem a mudança.
- **Sistemas abertos:** a mudança não pode ser predita a priori, nem a partir da intenção de atores individuais, nem a partir das condições do ambiente. Nessa perspectiva a organização é entendida como um contexto em que pessoas, problemas e soluções se integram, onde os resultados são dependentes de um processo de interação e das condições que se impõem a esse processo. A realidade organizacional é socialmente construída e emergente.

Thomaz Wood (2009) afirma que o tema gestão de mudança tem sido grande alvo da literatura e que há uma grande variedade abordagens com diferentes graus de profundidade e enfoques, que vão desde vertentes filosóficas e antropológicas, com profundas reflexões sobre o conceito, até manuais no estilo “n- steps guide” de como lidar com a mudança.

Dollin (2003), a partir de uma análise das abordagens de diversos autores, identifica três principais vertentes sobre o estudo da gestão de mudança organizacional: gerencialista; processual e social ou discursiva.

A abordagem gerencial para a mudança é funcional, na medida em que oferece técnicas normativas para os gestores operarem a mudança ou emprega teorias de contingência em que os métodos de mudança são dependentes de contexto variáveis (Collins, 1998; Sturdy e Morgan, 2000).

Muitos autores de mudança organizacional que utilizam a abordagem gerencialista são deterministas na medida em que eles assumem uma 'conseqüências simples' (Ciborra e Lanzara, 1994) entre as decisões de altos gestores e os resultados do processo de mudança. Ao fazer isso, eles ignoram a complexidade e ambigüidade de mudança organizacional. Tendem a ignorar a existência de interesses diferentes, alianças, identidades e valores particulares de cada organização.

Empson (2004) afirma que alguns escritores que tratam o tema mudança organizacional são criticados por objetivar uma construção subjetiva, por meio de aplicação de prescrições funcionalista do que é intrinsecamente interpretativo e descritivo.

Alinhado a essa visão, Collins (2003) é um dos principais críticos à abordagem n-step guide . Afirma que esses modelos têm análises estritamente racionais sobre a gestão de mudança, com uma abordagem seqüencial tanto para o planejamento quanto para a gestão da mudança e geralmente com um tom prescritível e imbatível.

Argumenta que o problema desse enfoque é que as organizações não operam, somente, segundo bases racionais e lógicas formais. Os autores do estilo n-step guide entendem a mudança como um episódio (e não como um processo) com uma visão ingênua e estritamente racionalista. Tendem a formular quadros (frameworks) que oferecem abordagens experimentadas e testadas para efetuar a mudança organizacional, os quais desconsideram as necessidades e complexidades de um processo social, como os jogos de dominação e controle inerentes das relações de empregado e empregador, bem como as ambições, desejos e medos individuais.

Sustenta a sua argumentação afirmando que as pessoas interpretam os eventos e os problemas baseados em suas próprias experiências vividas. E, em torno dessas percepções, que as opiniões são formuladas, orientando suas atitudes, necessidades e reações.

Adiciona as suas críticas a constatação de que os modelos n-step guide trazem mandamentos deliberadamente vagos com interpretações realizadas posteriormente aos fatos.

Collins (2003) ilustra seus argumentos citando a declaração de Pettigrew que diz se estamos diretamente envolvidos em uma iniciativa de mudança não é de se esperar que um mapa claro surja diante de nós indicando os resultados finais desse processo. Em vez disso, dada a complexidade da interação social e dos esforços de gestão da mudança, podemos esperar por um momento nublado, com algum grau de incerteza.

A abordagem processual surge como uma forma de superação das tendências determinística e visões ingênuas sobre a mudança. Vários autores têm desenvolvido abordagens alternativas nesse sentido, Por exemplo, Pettigrew (1985, 1990) propõe uma abordagem sobre a mudança que incide sobre a complexidade da dinâmica da mudança. Enfatiza a necessidade de estudar, no contexto do processo de mudança, o ambiente externo ou contexto organizacional. Sua abordagem destaca o papel da política e jogo de negociação na definição resultados da mudança. Collins afirma que o trabalho de Pettigrew deve ser visto como uma tentativa de estudar a mudança, em oposição à mudança .

Clark et al. (1988) também vêem a mudança como um processo indeterminado de resultados, enfocando o processo de mudança política e tecnológica. Eles argumentam que os pontos críticos no processo de mudança surgem quando as escolhas políticas feitas por coligações dominante dos atores são contestadas e negociadas por outros atores organizacionais (McLoughlin, 1999). Da mesma forma, Dawson (1994) entende a mudança como um tema da atividade política.

No entanto, Sturdy e Morgan (2000) sugerem que tais abordagens processuais para estudar a mudança organizacional permanecem em grande parte acrítica, porque muitas vezes deixam de questionar o papel da gerência no processo de mudança. Por isso, Sturdy e Morgan defendem uma abordagem discursiva para compreender os processos de mudança.

A abordagem discursiva trata sobre a maneira como os indivíduos se entendem e explicam as suas ações no contexto organizacional, tanto para si mesmo quanto para os outros, considerando os mecanismos de controle e coordenação e também o quadro de construção e manutenção da ordem que os gestores constroem dentro e através de organizações. (Morgan e robusto, 2000: 18)

A análise do discurso organizacional tem ganhado popularidade (Chia, 2000; Oswick et al., 2000). Dentro desta abordagem ampla há uma série de linhas (Alvesson e Karreman, 2000; Grant et al., 1998; Sturdy e Grey, 2002). Heracleous e Barrett (2001) fazem a distinção das perspectivas sobre o discurso entre funcional, interpretativa e crítica.

A perspectiva funcional estuda o uso instrumental da linguagem de comunicação baseada em atores sociais. Por exemplo, Ford e Ford (1995) analisam os aspectos da comunicação organizacional a partir das conversas que os gestores utilizam para produzir uma mudança de local de trabalho.

A corrente interpretativa da análise do discurso vê a linguagem como um simbólico, um meio, através do qual a realidade social é construída. Histórias, metáforas e humor na construção de significado na mudança organizacional são exemplos de trabalhos que exploram esse papel de elementos discursivos. Esta linha de trabalho, que inclui a narração organizacional, dá centralidade às narrativas organizacionais na formação dos resultados da mudança.

A forma crítica de análise do discurso organizacional está relacionada com o poder. Influenciada pela percepção de Foucault (1980, 1982) do discurso como produção da vida social e subjetividade, esta forma de análise explora como os atores individuais são constituídos como sujeitos, através da reprodução de discursos que têm profundas implicações políticas. Ele conceitua discursos como as relações de conhecimentos incorporados na prática social (Heracleous e Barrett, 2001).

O discurso é visto aqui como mais do que um dispositivo lingüístico ou textual. Discursos são práticas institucionalizadas no contexto social e reproduzidas no material. Para compreender a mudança organizacional, é preciso compreender o conhecimento, a linguagem e as práticas que os atores usam para dar sentido a sua vida e controlar o seu mundo (Morgan e Sturdy 2000).

O discurso organizacional identifica as formas em que uma variedade de práticas discursiva pode contribuir para os processos da organização e do comportamento dos stakeholders organizacionais. (Oswick et al. 2000: 1116)

Hardy et al. (2000) sugerem que a atividade discursiva pode ser usada por atores organizacionais como um recurso estratégico para iniciar uma mudança organizacional. Eles desenvolvem um modelo de discurso em que as pessoas se buscam associar o significado específico de uma mudança a relações sociais ou material.

Um uso alternativo do construtivismo social é criar uma democracia de elaboração do mundo no qual o processo é aberto e disponibilizado para todos via discurso público sobre ele. Entretanto, os pós-modernistas não afirmam que as relações de poder desaparecem, apenas que nos defrontamos com uma oportunidade para vê-las como forças de liberdade, criatividade e possibilidade, ao invés de estritamente de dominação, restrição e controle. Hatch (1997)

Segundo Silva (2001), a comunicação é um dos principais fatores que afetam a possibilidade de sucesso nos processos de mudança na empresa. Ela definirá o engajamento ou a resistência das pessoas para a mudança em questão. Para a mudança ser efetiva, a comunicação não deve apenas buscar transmitir o plano de mudança, mas sim buscar criar um significado comum entre os funcionários e a empresa.

Para Silva (2001), essa busca de significado tem como premissa as dificuldades que os indivíduos encontram em lidar com o processo de mudança organizacional. O que muitos textos tratam sob o título de resistência é, em grande parte, resultante do fato de que a mudança organizacional afeta diretamente os indivíduos em sua identidade e condição de sujeitos e atores na organização.

Essas dificuldades estão relacionadas, entre outras coisas, à forma como os indivíduos percebem o contexto da mudança e como a mudança afeta as suas oportunidades pessoais na organização, assim como as suas relações com os outros sujeitos e atores do processo. A organização, como instituição, pode atuar em um conjunto de características que afetam o modo como a comunicação multidirecional se desenvolve ao longo do processo, de forma a criar condições para que os indivíduos possam reconstruir as suas identidades como sujeitos e atores.

2.3. Fatores impulsionadores de mudanças

Demers (1999) apresenta uma perspectiva histórica sobre os principais fatores que impulsionaram e impulsionam a mudança organizacional, marcado em sua percepção por três períodos.

O primeiro período é identificado como Crescimento e Adaptação. Ocorre após da 2ª Guerra Mundial e é caracterizado por um alto crescimento e estabilidade econômica que se seguiu até meados dos anos 70. A mudança era considerada como sinônimo de progresso. As mudanças eram entendidas de forma gradual e contínua, sendo conduzida por um dirigente racional que trabalhava num ambiente previsível. A ênfase era sobre o que mudar.

O segundo período é conhecido como Morte ou Transformação. Ocorre a partir da década de 70, ocasionada especialmente em função da crise do petróleo. A mudança organizacional era vista como uma crise, um processo de transformação radical e essencial à sobrevivência da organização. O interesse estava em como fazer a mudança, em um ambiente que mudava de maneira freqüente e imprevisível.

Esses períodos também são identificados por Robbins (2005), quando afirma que vivemos uma era de descontinuidades. Nas décadas de 50 e 60, o passado representava um prólogo aceitável do futuro. O amanhã era essencialmente a extensão das tendências do ontem. Porém, desde o início dos anos 70, os choques econômicos, iniciados pela crise do petróleo, vêm impondo contínuas mudanças as organizações .

O último período identifica por Demers (1999) se inicia na década de 90. É reconhecido como o período de Aprendizagem e Evolução. As sucessivas crises ocorridas desde a década de 70 e a forte intensificação do processo de globalização trouxeram a percepção de constante instabilidade. A mudança passa a ser entendida como uma realidade cotidiana e tarefa de todos os membros da organização. O interesse passou a ser simultaneamente o que, como e por que mudar, e ao papel do dirigente foi adicionado a tarefa de agente de mudança .

Kotter (1997) corrobora com Demers (1999) quando afirma que o mundo dos negócios se tornará cada vez mais instável. As mudanças significativas e traumáticas ocorridas ao longo das últimas décadas crescerão substancialmente e a velocidade não irá diminuir no futuro próximo. Ao contrário, devido ao aumento da concorrência na maioria dos setores e do acirramento da globalização, as mudanças provavelmente só irão aumentar nas próximas décadas .

O autor explica que a globalização está sendo impulsionada por um conjunto de fatores associados a mudanças tecnológicas, à integração econômica internacional, ao amadurecimento do mercado interno dos países mais desenvolvidos e ao colapso do comunismo. E ressalta que uma economia globalizada gera mais risco (maior concorrência e velocidade) e oportunidades (mercados maiores e menos barreiras) às empresas, forçando-as a fazer melhorias significativas, não apenas para prosperar, mas simplesmente para sobreviver.

Ainda nessa perspectiva, Senge (1999) afirma que a mudança organizacional vem se consolidando como inevitável e necessária à sobrevivência. A mudança nos dias de hoje é vista como algo inerente ao funcionamento das organizações . Desse modo, passa-se de uma visão de controle e gestão da mudança para o desenvolvimento da capacidade de mudar, o que envolve a questão do aprendizado e da flexibilidade.

Miles (1982) afirma que para responder as ameaças as organizações utilizam basicamente 3 (três) estratégias:

- **Defesa de domínio** – visa preservar a legitimidade do negócio no domínio de sua indústria. Envolve a formação de associações políticas entre as empresas, procurando estabelecer um controle de informações vitais e estabelecendo lobby e cooptando figuras importantes do ambiente institucional.
- **Ofensiva de domínio** – competição entre companhias por fatias de mercado. São enfatizados fatores de eficiência, inovação de produto e segmentação de mercado.
- **Criação de domínio** – expansão da indústria para mercados estrangeiros.

Robbins (2005) resume as principais forças que estimulam as mudanças nas organizações desde o final da década de 90, apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 6: Forças para a Mudança

| Força | Exemplos |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Natureza da força de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • Maior diversidade cultural • Envelhecimento da população • Recém-contratados com habilidades inadequadas |
| Tecnologia | <ul style="list-style-type: none"> • Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis • Compartilhamento de musica on-line • Pesquisas na área de genética humana |
| Choques econômicos | <ul style="list-style-type: none"> • Ascensão e queda das empresas ponto-com • Colapso no mercado de ações em 2000-2002 • Taxas de juros historicamente baixas |
| Competição | <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência globalizada • Fusões e consolidações • Crescimento do comercio eletrônico |
| Tendências sociais | <ul style="list-style-type: none"> • Salas de bate-papo na internet • Aposentadoria da geração dos baby boomers • Expansão das redes varejistas |
| Política Internacional | <ul style="list-style-type: none"> • Invasão do Iraque • Abertura dos mercados na China • Guerra ao terrorismo após a tragédia de 11 de setembro |

Fonte: Robbins 2005, com adaptações

No entanto, Rondeau (1999) afirma que o processo de mudança organizacional não ocorre apenas por um simples processo de adaptação a pressões externas. Sugere que as organizações mudam porque a forma de pensar a gestão também sofre alterações com o tempo. Isso ocorre tanto pelo surgimento de novos modelos de gestão e novas ferramentas quanto pela própria evolução das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

Nessa perspectiva, Empson (2004) adiciona mais um fator impulsionador de mudanças organizacionais. Afirma, em um de seus estudos sobre identidade organizacional, que além da crescente competitividade (fator externo), há também o aumento de exigências de práticas de gestão (fator interno), que podem colocar em cheque a posição de uma empresa no mercado, tornando a mudança organizacional um processo inevitável.

DiMaggio e Powell (1983) abordam a questão das exigências de práticas de gestão, que impulsionam as mudanças (especialmente nas estruturas organizacionais), como práticas isomórficas. Trata-se de um fenômeno onde as organizações tendem a modelar-se em organizações similares, percebidas como mais legítimas ou mais bem sucedidas. É um processo de constrangimento que força uma unidade de uma população a assemelhar-se a outra unidade que estão diante de um mesmo conjunto de condições ambientais. Ou seja, uma vez que organizações diferentes operando em um mesmo tipo de negócio são estruturadas em um campo (pela competição, pelo Estado ou pelas profissões), aparecem forças que as levam a tornarem-se mais similares umas as outras. Os autores indicam 3 (três) mecanismos de mudança institucional isomórfica:

- **Isomorfismo coercitivo**, que se origina das influências políticas e dos problemas de legitimidade. É uma resultante de pressões formais e informais para a mudança exercida por outras organizações das quais uma dada organização depende ou por expectativas culturais existentes na sociedade.
- **Isomorfismo mimético**, resultante dos padrões de resposta as incertezas. As organizações tendem a adotar como modelos aquelas organizações que percebem como mais eficientes e legítimas.
- **Isomorfismo normativo**, o qual pode ser associado à ação das profissões. A formação comum dos profissionais que compõem as organizações acaba por uniformizar a atuação das empresas.

Para Meyer e Rowan (1977) o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações. A incorporação de estruturas formais externamente legitimadas aumenta o comprometimento dos participantes. E o uso de critérios de avaliação externos (legítimos) pode permitir que a organização permaneça bem sucedida por definição social e isolando-a em relação ao fracasso. A organização torna-se legítima e usa sua legitimidade para fortalecer sua sustentação e assegurar sua sobrevivência.

Ainda nessa linha, Kisil (1998) cita três forças para a mudança que tem sua origem dentro das próprias das organizações. A primeira refere-se a associações profissionais que têm os seus representantes atuando dentro da organização como técnicos ou profissionais, que são constantemente alimentados por informações, práticas ou tecnologias inovadoras que afetam a sua organização. A segunda são as novas metas organizacionais que podem resultar da entrada de um novo diretor, do estabelecimento de mudanças estratégicas em seus processos e métodos, ou em novas tecnologias. Para que as metas sejam atingidas serão necessárias mudanças organizacionais. A terceira trata-se do excedente de recursos ocasionando novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, que podem alterar substancialmente o perfil da organização.

2.4. Dimensões impactadas por mudanças

Jian (2008) afirma que a investigação sobre a mudança organizacional planejada cresceu tremendamente nas últimas décadas e é marcada pelos grandes programas de mudança organizacional, que alteram desde objetivos organizacionais, passando pelas estruturas e processos, e impactando os resultados alcançados pelas organizações.

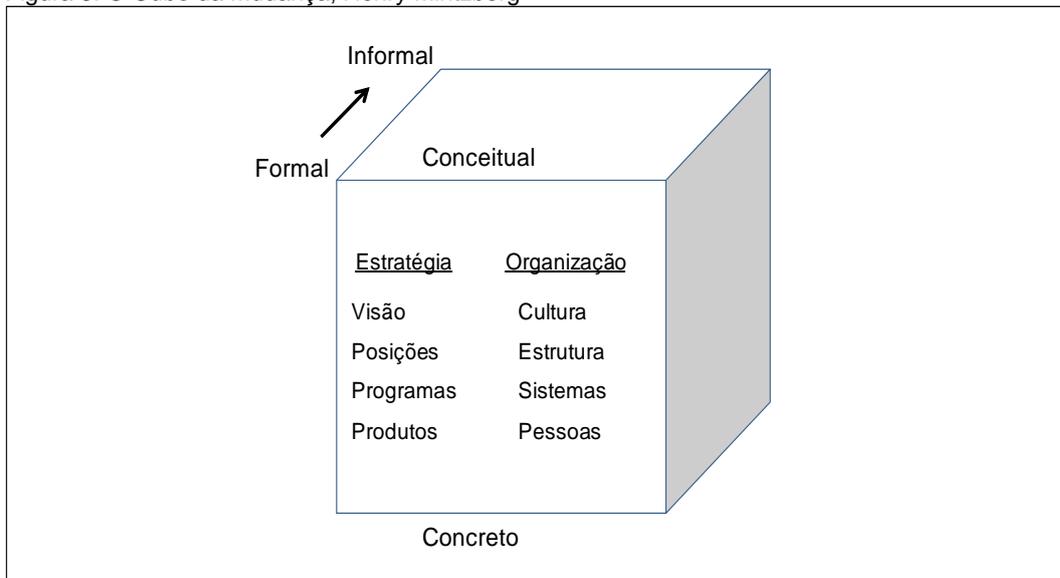
Numa abordagem mais específica Lines (2008) afirma que a mudança organizacional trata de alterações estruturais como a fusão das duas organizações ou de duas unidades, a criação de uma unidade organizacional, a redução do escopo de trabalho ou a redução drástica dos processos organizacionais. Também inclui mudanças no sistema (tais como a implementação do *Balanced Score Card* ou um novo sistema de recompensa), mudanças de processos (tais como a introdução de novos processos de trabalho), mudanças na descrição formal de trabalho, ou a substituição de processos realizados por seres humanos para processos realizados por máquinas, e mudanças de mercados-alvo onde são ofertados os produtos ou serviços.

Segundo o autor, muitas vezes, a mudança organizacional inclui várias dessas alterações, muitas vezes chamadas de mudanças estratégicas tendem a envolver mudanças no domínio produto-mercado, seguida por mudanças na estrutura, sistemas e processos, como por exemplo, as organizações que implementam programa de qualidade total ou reengenharia de processos de negócio, que simultaneamente alteram sua estrutura, sistemas e processos para melhorar a sua eficiência, a inovação ou a qualidade de suas ofertas.

Kotter (1997) está alinhado a esse conceito quando afirma que as empresas têm enfrentando mais mudanças em grandes escalas, para evitar riscos e capitalizar oportunidades, adotando métodos típicos de transformação global, que incluem a Reengenharia, a Reestruturação Organizacional, os Programas de Qualidade, Fusões e Aquisições e Mudança Cultural.

Mintzberg (2000) apresenta uma forma interessante e bem estruturada para abordar a questão o que pode ser mudado numa organização, utilizando uma ilustração denominada como cubo de mudança .

Figura 3: O Cubo da Mudança, Henry Mintzberg



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000

A face do cubo mostra duas importantes dimensões da mudança. À esquerda do cubo está a estratégia (a direção para a qual uma organização está voltada) e, a direita, a organização (o estado que ela está). A estratégia e a organização podem variar entre o altamente conceitual (abstrato) e o concreto (tangível).

Na perspectiva da estratégia a visão é o mais conceitual, como a cultura na perspectiva da organização. No outro extremo, as pessoas e os produtos são os elementos mais concretos.

Mintzberg (2000) afirma ainda que a alteração em um dos elementos do cubo exigirá a modificação de todos os demais elementos abaixo do ponto de interferência. Caso contrário, será apenas um gesto vazio. Por exemplo, não faz sentido mudar a visão sem repensar posições estratégicas e também sem reprojeter programas e produtos.

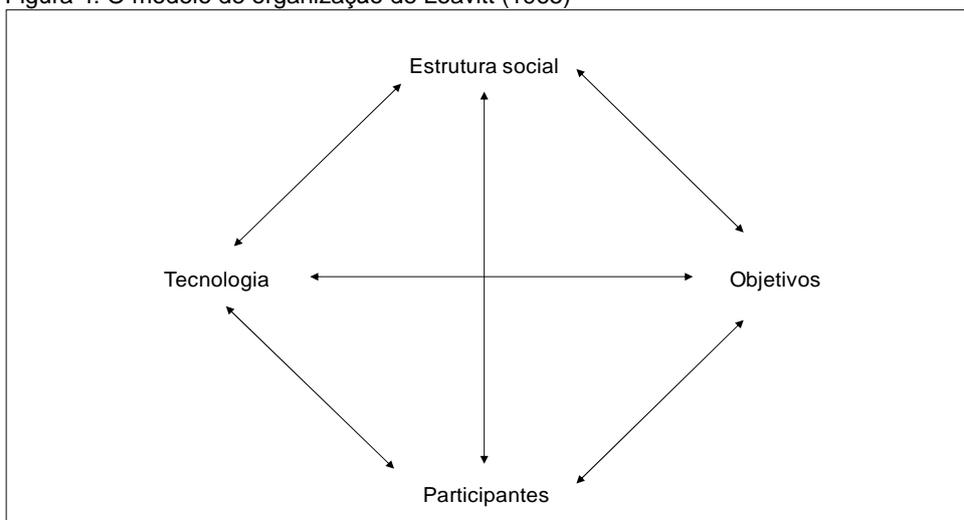
Todas as modificações podem variar do formal (aberto) ao informal (implícito), indo da face da frente a de trás do cubo. Por exemplo, uma posição estratégica pode ser mais deliberada (formal) ou mais emergente (implícita). As mudanças mais profundas em uma organização incluem o cubo inteiro: estratégia e organização, do mais conceitual ao mais concreto, informalmente e formalmente.

Já Nadler (1994) apresenta o conceito de congruência para explicar o que muda em processos de mudança organizacional. O autor entende a organização como um sistema composto por quatro elementos: o trabalho, as pessoas, a estrutura formal (que organiza o trabalho das pessoas) e a organização informal (que emerge da realização do trabalho).

Congruência é o grau em que as necessidades, demandas, objetivos ou estruturas de um componente são complementares e consistentes com as necessidades, demandas, objetivos ou estruturas de outro componente. É uma medida de encaixe entre pares componentes.

Uma organização em equilíbrio apresenta uma congruência entre esses quatro componentes, e também entre a estratégia organizacional. Quando a estratégia organizacional se altera todos os quatro componentes devem ser modificados, de modo a restaurar a congruência entre eles. Esse conceito de congruência está implícito em várias conceituações sobre mudança, como por exemplo, no modelo de organização de Leavitt (1965), onde se pode inferir relações entre os quatro componentes organizacionais.

Figura 4: O modelo de organização de Leavitt (1965)



Fonte: Lima e Bressan (2003)

Tanto na análise de Mintzberg (2000) quanto na proposta de Nadler (1994) está implícita a proposta de que todos os componentes organizacionais podem ser alterados, desde que seja mantido o equilíbrio entre eles.

Utilizando uma perspectiva histórica, Kotter (1996) aponta as principais mudanças organizacionais, e suas respectivas dimensões impactadas, ocorridas entre o século XX e XXI, conforme apresentada no quadro a seguir:

Quadro 7: Comparação entre as Organizações dos Séculos XX e XXI

| Dimensão | Século XX | Século XXI |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrutura | Burocrática. | Não burocrática, com menos regras e empregados. |
| | Multi-nivelada. | Limitada a poucos níveis. |
| | Administração exercida pela a alta gerência. | Liderança exercida pela alta gerência e administração exercida pela média gerência. |
| | Políticas e procedimentos geradores de complexas interdependências internas. | Políticas e procedimentos geradores do mínimo de interdependência interna necessária para atender o cliente. |
| Sistemas | Dependem de poucos sistemas de informações de desempenho. | Dependem de muitos sistemas de informações de desempenho, fornecendo dados especialmente dos clientes. |
| | Distribuem os dados de desempenho apenas aos executivos. | Distribuem amplamente os dados de desempenho. |
| | Oferece treinamento administrativo e sistemas de apoio apenas a alta gerência. | Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio a vários níveis organizacionais. |
| Cultura | Internamente focada. | Externamente orientada. |
| | Centralizada. | Preocupada com <i>empowerment</i> . |
| | Lenta na tomada de decisão. | Rápida na tomada de decisões. |
| | Politizada. | Aberta e franca. |
| | Avessa aos riscos. | Tolerante aos riscos. |

Fonte: Adaptado de Kotter (1996)

Outra dimensão, que poderia ser classificada como parte da cultura organizacional, conhecida como Identidade Organizacional, também pode ser impactada em função de mudanças do ambiente. Empson (2004) define Identidade Organizacional como uma expressão que descreve como os membros de uma organização se auto definem como um grupo social e se entendem como membros distintos de outros membros, em outras organizações.

Segundo Corley (2004), é a resposta da pergunta Quem somos como organização? . A identidade é constituída pelas percepções e crenças de seus funcionários sobre o que distingue sua organização das outras. Nesse sentido, trata-se de um fenômeno socialmente construído e que gera as bases para a apresentação das imagens da organização para os outros .

Empson (2004) ressalta a importância dessa dimensão, especialmente em processos de mudança. Afirmar ser essencial a criação e manutenção de um forte sentimento de identidade de grupo através de uma imagem positiva de aspiração, o que aumentaria o auto-conceito de cada indivíduo. Como exemplo, pode ser citado o compartilhamento de aspiração imagem entre os gerentes de duas unidades, que será essencial para a implantação de novas normas e regulamentos, que somente serão efetivos se socialmente aceitos e compartilhados.

De acordo com Silva (2001), as situações de mudança podem representar um contexto de forte mobilização da identidade organizacional, na medida em que se modifiquem as relações da organização com os seus interlocutores externos e, como consequência, se modifique a imagem da organização. Mesmo que as empresas não possuam um forte senso de identidade, os membros da organização podem iniciar um período extenso de introspecção em que será idealizado a sua própria empresa, maximizando as diferenças e minimizando as semelhanças percebidas entre a empresa e ameaças externas.

Entre as causas da dificuldade em criação de uma identidade comum da empresa está o ceticismo e o cinismo. Richester et al (1997) afirmam que o ceticismo existe independente das melhores intenções. O ceticismo resultante da mudança organizacional é distinto do cinismo. Os céticos duvidam da possibilidade de sucesso, mas ainda são razoavelmente esperançosos de que mudanças positivas irão ocorrer. O cinismo sobre a mudança envolve uma perda real de fé nos líderes da mudança e é uma resposta a uma história de tentativas de mudança que não são inteiramente ou claramente bem sucedidas. Questiona-se as intenções dos responsáveis da mudança, mesmo que os tomadores de decisão ajam de forma racional e se preocupem com o bem-estar

dos empregados e valor suas próprias reputações. O cinismo pode se tornar uma profecia auto-realizável: se os cínicos recusarem-se a apoiar a mudança, sua falta de suporte pode acarretar a falência ou limitado sucesso. O fracasso em seguida reforça crenças do cínico, o que poderá ainda mais inibir a vontade de tentar novamente.

Adicionalmente, Corley, 2004 afirma que não existe apenas uma identidade em cada organização. As identidades múltiplas podem se manifestar de forma Ideográfica, quando múltiplas identidades existem em diferentes partes da mesma organização, ou de forma Holográfica, quando há múltiplas identidades percebidas por todos os membros.

A causa da existência de múltiplas identidades organizacionais pode ter sua origem nos avanços tecnológicos que ocorrem diversamente nas unidades organizacionais, conflitos culturais, diversificação nas práticas comerciais e empresas geograficamente separadas. O autor afirma ainda que essas múltiplas identidades organizacionais são mais divergentes quando analisadas segundo a perspectiva dos níveis Hierárquicos, comprovando que os mais altos da hierarquia tendem a ver identidade em função da estratégia da organização, enquanto que os mais baixos vêm em relação à cultura organizacional.

2.5. Fatores críticos a mudanças

Processos de mudanças ocorrem dentro de unidades comportamentais [pessoas], no interior das organizações. Entretanto, intenções individuais e resultados ambientais são desconectados devido à diversidade de interesses entre os membros da organização e à incerteza sobre as relações entre os meios e os fins. Por essas razões, o desenho de estruturas orientadas a um ajuste com o ambiente pode ter conseqüências completamente inesperadas. (Hannan e Freeman, 1984)

Como todas as mudanças necessariamente ameaçam o *status quo* ela é essencialmente uma atividade política e ameaçadora do sistema de poder estabelecido e assim provocadora de sentimentos e reações humanas. Segundo Robbins (2005).

Segundo Lines (2008), muitos modelos de mudança abordam o tema estresse organizacional. Isso indica que a mudança envolve muitas vezes uma imagem de ambientes hostis que ameaçam a existência da organização, caso não seja atingida. Ao se criar essa imagem, os agentes de mudança estão suscetíveis a provocar reações emocionais negativas para a mudança, como medo, raiva e agressão. Em outras palavras, os processos de mudança tem se mostrado mais capazes de produzir reações desagradáveis do que positivas. Isso indica que apenas evitar eventos negativos em situação de mudança estaria contribuindo fortemente para a conquista de um processo da mudança bem-sucedido.

Soma-se a esses fatores a abordagem de Katz e Kahn (1978) apresentando os múltiplos mecanismos organizacionais que estimulam a manutenção do *status quo*, como a seleção de pessoal, o treinamento e os sistemas de recompensas destinam-se a conduzir à estabilidade.

Segundo Lines (2008), no início de um processo de mudança, quando os membros da organização são primeiro expostos a informações sobre uma alteração, eles formam crenças sobre a mudança. Essas crenças dizem respeito a questões tais como:

- A mudança afetará as características de um posto de trabalho?
- A organização é capaz de implementar a mudança de tal forma que os objetivos sejam cumpridos?
- A mudança é compatível com os valores organizacionais?

As pessoas irão reagir melhor às demandas coerentes com seus valores do que com solicitações que parece contrariar as atitudes. (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Isabella, 1990).

Nenhuma mudança organizacional é invariavelmente boa ou ruim, progressista ou conservadora, benéfica ou prejudicial. Pode-se tomar qualquer uma das direções dependendo da situação. Mas todo o processo de mudança é confrontado com fatores críticos que a colocam em xeque e que restringem agudamente a capacidade das organizações de realizarem mudanças. Essa afirmação baseia-se na consideração que uma mudança organizacional pode por em risco a conquista de algumas das necessidades mais fortes dos seres humanos, como as de segurança, estabilidade, auto-estima e manutenção de imagem coerente do mundo. Kaufman (1971).

Os diversos sentimentos, que cada indivíduo pode vir a ter, tem um potencial de provocar conseqüências imprevistas, conhecidas como conseqüências não intencionais, que refere-se às conseqüências não desejadas porém geradas pelos agentes de mudança. Jian (2008)

Talvez essas constatações justifiquem o fato do tema Resistência à Mudança ser um dos principais aspectos analisados e mais bem documentados quando se trata de mudança organizacional, conforme afirmado por Robbins (2005).

Segundo Robbins (2005), a resistência é, por um lado, necessária para garantir estabilidade e previsibilidade à organização, impedindo um comportamento organizacional caótico. Mas, por outro lado, ameaça a capacidade de adaptação e de incremento da competitividade organizacional.

As reações aos processos de mudança podem ser manifestadas de diferentes formas: abertas (como manifestação, protestos e greves), implícitas (como perda de lealdade, desmotivação e aumento do absenteísmo), imediata (no momento da mudança) ou protelada (após o período de mudança).

Podem ainda ocorrer resistências consideradas desproporcionais ao tamanho da mudança proposta, revelando um acúmulo de reações proteladas de outras mudanças, especialmente por pessoas que passaram por esforços de mudanças difíceis e dolorosos e não muito bem sucedidos, que acabam por desenvolver resistências a novos processos de mudanças, questionando a sua necessidade e viabilidade.

Os programas de intervenção organizacional (como o programa de qualidade total, análise de processos e empoderamento dos empregados) embora originalmente pensados a partir do entendimento das relações de poder, autonomia e criatividade, são utilizados por muitos gerentes como maneira de impor as suas idéias, por meio de um falso processo de participação. Nessas condições os empregados adotam comportamentos de resistência passiva, ao concluírem que nada irá mudar. Hatch (1997)

É possível identificar e classificar as reações das pessoas frente ao desafio da mudança. Alguns estereótipos mais freqüentes que emergem durante o processo de mudança organizacional são: indiferença; rejeição passiva; rejeição ativa; sabotagem; colaboração; entusiasmo não comprometido; e entusiasmo comprometido. Kaufman (1971)

A variação no comportamento resultante de mudanças ocorre por dois principais fatores diferenciais, que são a conscientização (a capacidade das pessoas compreenderem os processos de mudança) e a intensidade de resposta às mudanças (a capacidade de produzirem soluções adequadas).

A criação de um gráfico cartesiano com estas duas variáveis permite o enquadramento dos comportamentos em quatro grupos principais, que caracteriza a reação provável dos indivíduos (indecisão, inércia, rejeição ou adaptação).

Figura 5: Conscientização x Intensidade de Resposta



Fonte: Kaufman (1971)

Segundo Lines (2008), a forma como os indivíduos irão reagir a mudanças será decisiva para a implementação bem sucedida de uma mudança organizacional e, conseqüentemente, será crucial para a sobrevivência da organização, já que o ambiente de negócios competitivo exige constantes adequações organizacionais de estratégias, estruturas e processos.

O autor explica que as emoções determinam o conteúdo e a força da mudança. A excitação emocional durante a mudança controla quais informações atender e não atender. As emoções também atuam como uma força motivacional que influencia fortemente a busca ativa de informações em apoio de reações emocionais. Assim, um indivíduo que experimenta uma emoção agradável durante a mudança tende a procurar a informação que é consistente com esta emoção.

Há diversas fontes de resistências a mudanças, que foram classificadas por Robbins (2005) em individuais (características humanas básicas, como percepção, personalidade e necessidade) e organizacionais (características da estrutura organizacional, ou seja, como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas).

Quadro 8: Fontes de Resistências à Mudança

| Fontes de Resistência Individual |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Hábitos: tendência de responder de acordo com o costume.</p> <p>Fatores econômicos: receio de redução da remuneração em função de uma possível queda de desempenho ocorrida em detrimento da mudança.</p> <p>Medo do desconhecido: o trabalho conhecido é trocado pelo trabalho incerto.</p> <p>Processamento seletivo de informações: desconsideração de informações que possam desafiar o mundo construído.</p> |
| Fontes de Resistências Coletivas |
| <p>Inércia estrutural: estabilidade produzida pelas regras internas.</p> <p>Foco limitado de mudança: mudanças limitadas a um subsistema tendem a ser anulada pelo sistema mais amplo.</p> <p>Inércia de grupo: normas informais de grupo que limitam as iniciativas individuais</p> <p>Ameaça à especialização: a padronização pode ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.</p> <p>Ameaça às relações de poder estabelecidas: a redistribuição de autoridade pode ameaçar o sistema de poder vigente</p> <p>Ameaças às alocações de recursos estabelecidas: o remanejamento do controle de recursos ameaça a poder conquistado por determinados grupos</p> |

Fonte: Adaptado de Robbins (2005)

Uma abordagem semelhante sobre as fontes de resistências a mudança é utilizada por Kaufman (1971). O autor também descreve os principais fatores individuais e coletivos de resistência a mudança.

Os individuais são classificados como:

- Os estabilizantes, quando o indivíduo encontra familiaridade com padrões existentes.
- Os de oposição à mudança, quando o indivíduo tem motivações altruístas ou egoístas.
- A incapacidade para a mudança, que diz respeito ao fato de que as pessoas desenvolvem bloqueios mentais que impedem a capacidade de mudar.

Já os fatores coletivos são denominados como obstáculos sistêmicos à mudança. Trata-se de obstáculos dentro do sistema global em que as organizações operam. Incluem fatores como a acumulação de:

- Restrições oficiais ao comportamento, como as leis e regulamentos;
- Restrições não-oficiais e não-planejadas ao comportamento, sob a forma de costumes informais; acordos interorganizacionais, tais como os contratos entre operários e administração;
- Incapacidade financeira ou de pessoal para se empenharem em esforços no sentido da mudança, mesmo que seja identificada a necessidade de mudar.

Da mesma forma, Redding (1985) argumenta que muitas organizações transmitem implicitamente aos empregados que eles não deveriam adotar medidas que desafiam as políticas e prerrogativas corporativas ou gerenciais e Morrison&Milliken (2000) e Argyris (1977), discutem idéia de que os poderosos jogos corporativos muitas vezes impedem que os funcionários falem sobre questões relacionadas à mudança.

Uma forma de reação à mudança é o silêncio organizacional. MORRISON& MILLIKEN (2000) discursam sobre os efeitos negativos do silêncio sobre os processos de mudança. Propõem que o silêncio será mais prejudicial em ambientes em rápida mudança, por inviabilizar o fluxo de informações necessário aos agentes do topo nos processos de tomada de decisão. A qualidade da decisão é reforçada quando múltiplas perspectivas e alternativas são considerados, ainda mais quando considerado que não há pontos de vista minoritários menos provável de ser o tipo de análise crítica necessárias para a tomada de decisão eficaz, que também pode comprometer os processo de mudança organizacional.

Outra forma em que o silêncio organizacional é susceptível de comprometer a eficácia mudança organizacional é através do bloqueio negativo do feedback e, portanto, a capacidade de uma organização para detectar e corrigir erros (Miller, 1972). Sem feedback negativo, os erros tendem a persistir e pode até se intensificar, pois ações corretivas não são tomadas quando necessário (Agyris & Schon, 1978; Deming, 1986; Março, 1991).

Os gestores de topo podem não reconhecer que eles estão lhe faltando importantes informações e pode interpretar o silêncio como sinalização de consenso e sucesso. Mesmo que os gestores solicitem a opinião diretamente aos trabalhadores, os empregados podem ter o cuidado de filtrar a informação negativa. Como resultado, o feedback que a gestão interna recebe pode refletir o que os empregados pensam o que os gestores quer ouvir. (Zand, 1972).

Além do silêncio, o cinismo e a desconfiança são elementos que, quando enraizados, dificultam os processos de mudança. Quando as pessoas começam um processo de mudança desconfiando de um sistema, é extremamente difícil restaurar sua credibilidade (Zand, 1972), mesmo que durante o processo os gestores eventualmente a tendência cética sobre as mudanças (Reichers, Wanous, & Austin, 1997). O cinismo, assim como a desconfiança, pode ser difícil de eliminar uma vez que se enraíza. Alterar a organização de um caracterizado clima de silêncio para um que incentiva voz pode exigir um revolucionário processo de mudança organizacional. (Tushman e Romanelli, 1985)

Outra dimensão importante é o estabelecimento e a quebra de contratos implícitos e psicológicos. Os contratos, escrito ou oral, são promessas feitas em troca de alguma compensação (Farnsworth, 1982, Murray, 1974). De acordo com Rousseau (1989) contratos psicológicos são crenças individuais de uma obrigação recíproca entre o indivíduo e a organização. Contratos implícitos são obrigações mútuas caracterizando interações existentes ao nível do relacionamento. A subjetividade é inerente a todos os contratos. "Promessa é mais dada quando menos se diz." (George Chapman Hero e Leandro, 1598)

Na pesquisa organizacional e teoria, o "contrato psicológico" tem sido usado geralmente para se referir a expectativas não escritas que operam entre os funcionários e gestores (Argyris, 1960; Levinson, 1962; Schein, 1980). Os contratos psicológicos são estabelecidos entre indivíduos e não entre empregado e a organização. Rousseau (1989).

Diferentes integrantes de uma organização podem ter percepções bastante diferentes sobre os seus termos. Os elementos constitutivos podem ser visto de forma bastante diferente por funcionário e empregador. Os limites cognitivos e diferentes quadros de referência afetam a forma de interpretação do contrato. Rousseau (1989)

O contrato surge de práticas passadas ou compromissos com uma promessa de futuro. Enquanto os partidos podem ter diferentes experiências subjetivas do contrato (diferentes contratos psicológicos), os observadores que não são partes na relação (por exemplo, em geral funcionários públicos) pode-se inferir um contrato implícito desses padrões e práticas. Rousseau (1989).

Os contratos pressupõem um compromisso e a confiança do indivíduo para a organização. O Compromisso tem sido caracterizado por três fatores: Aceitação de valores da organização, vontade de se esforçar em nome da organização, e desejo de permanecer um funcionário (Mowday et al., 1982, pp 26-28).

A quebra de uma promessa pode ter um impacto na confiança e na expectativa de recompensas futuras. Vale destacar que somente as promessas que precedem os esforços do empregado ou alguma contribuição constituem um contrato (Farnsworth, 1982). A violação de um contrato psicológico gera um tipo de trauma onde os fatores que levaram ao surgimento de um relacionamento, como a confiança e a boa fé, são prejudicadas. A restauração da relação envolve o restabelecimento da confiança.

Ações inconsistentes com a crença em uma obrigação recíproca podem criar a percepção de violação de um contrato psicológico. As respostas a violações do contrato psicológico ultrapassam as percepções de injustiça e insatisfação e envolvem sentimentos de traição e mais profundo sofrimento psíquico. A desigualdade provoca insatisfação, a frustração e decepção, podendo chegar a raiva e indignação moral (Averill, 1979; Bies, 1987; Steil et al, 1978).

Além do estabelecimento de contratos psicológicos, nota-se que a mudança organizacional pode ameaçar pessoas que se beneficiam da situação atual de recompensas e recursos e que isto tanto pode ocorrer horizontalmente, entre as unidades organizacionais, quanto no eixo vertical.

Coerente com essa visão, Robbins (2005) destaca que os executivos de alto escalão (geralmente responsáveis pela gestão de mudanças), que construíram suas carreiras dentro da organização, são os mais tem a perder com processos de mudanças, já que chegaram a suas posições em função do desenvolvimento de suas habilidades que, de alguma forma, foram favorecidos pelo sistema organizacional vigente e que correm o risco de não serem mais valorizados em função de uma mudança. São comumente os mais resistentes a mudanças e quando precisam liderar mudanças possuem uma tendência a optarem por mudanças marginais.

Isso explica por que grandes mudanças organizacionais são geralmente coordenadas por consultores externos, por funcionários recém contratados ou por executivos deslocados da estrutura de poder central.

Entretanto, pode-se esperar que executivos de alto escalão liderem a implantação de grandes mudanças no intuito de sinalizarem a grupos relevantes (como acionistas, fornecedores, funcionários e clientes) que possuem o domínio sobre os problemas e detém alta capacidade de adaptação em ambientes dinâmico.

Mas também há entreves relacionados à atuação da gerência média. Segundo Kotter (1997), historicamente os gerentes foram treinados a exercer um papel de manutenção do funcionamento satisfatório do sistema de pessoas e tecnologias das organizações.

Essa cultura foi institucionalizada em várias organizações. O sucesso alcançado com essa abordagem gera um certo grau de domínio de mercado que por sua vez um crescimento. Manter sob controle uma empresa em constante crescimento torna-se um grande desafio. Então a atenção volta-se para dentro e as competências gerenciais são alimentadas com uma forte ênfase no gerenciamento e não na liderança. A burocracia e o enfoque interno tomam conta da situação.

Mas com o sucesso contínuo, resultado normalmente do domínio de mercado, o problema geralmente permanece sem solução e uma arrogância pouco saudável começa a despontar. Assim, todas essas características tornam qualquer processo de mudança muito mais difícil. Os gerentes arrogantes podem superestimar o seu próprio desempenho atual e passam a escutar muito pouco e aprender num ritmo muito lento.

Em síntese, o autor afirma que a mudança necessária pode ser estagnada devido a culturas centradas nas necessidades internas, à burocracia paralisante, a políticas provincianas, a um baixo nível de confiança, à falta de trabalho em equipe, a atitudes arrogantes, à falta de liderança das gerências intermediárias, ao medo que o homem tem do desconhecido e também os erros cometidos por agentes de mudança. Ao longo do processo, fortes fontes de resistência, que podem além de frustrar funcionários, impedir a realização da mudança e a conquista dos resultados esperados. Mesmo assim o autor acredita ser possível realizar mudanças significativas a um custo aceitável.

2.6. Processos de gestão de mudanças

Segundo Lima & Bressan (2003), embora a relação entre a mudança, gestão da mudança e o êxito da mudança não esteja totalmente estabelecida, havendo autores que afirmam, categoricamente, que a mudança não pode ser gerenciada, a premissa da maioria dos textos, especialmente os dirigidos aos gerentes, é a de que essa relação é verdadeira.

Kotter (1997) afirma que os esforços até então empregados para lidar com a mudança organizacional, apesar de ter auxiliado algumas organizações a se adaptar as condições impostas pelo ambiente, em muitos casos o resultado final foi aterrador, com recursos desperdiçados e funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados.

Na busca de compreensão dos fatos ou de fórmulas mágicas para lidar com essa situação é que empresários, gestores, estudiosos e consultores no tema produzem e consomem, cada vez mais, materiais sobre o assunto.

Apesar do arsenal de materiais teóricos disponíveis hoje no mercado, nenhum mapa, por melhor que seja, poderá mostrar um cenário completo que sirva de guia para os atuais gestores. Entretanto, ainda que imperfeitos, os mapas têm constado entre os mais valiosos artefatos da humanidade, apontando que é melhor navegar com um mapa, ainda que incerto, do que sem mapa algum (Senge, 1999).

A modelação de processos sobre gestão da mudança está calcada na premissa de que é possível gerenciar uma mudança, compartilhada por diversos autores, como pode ser visto no item 2.1.

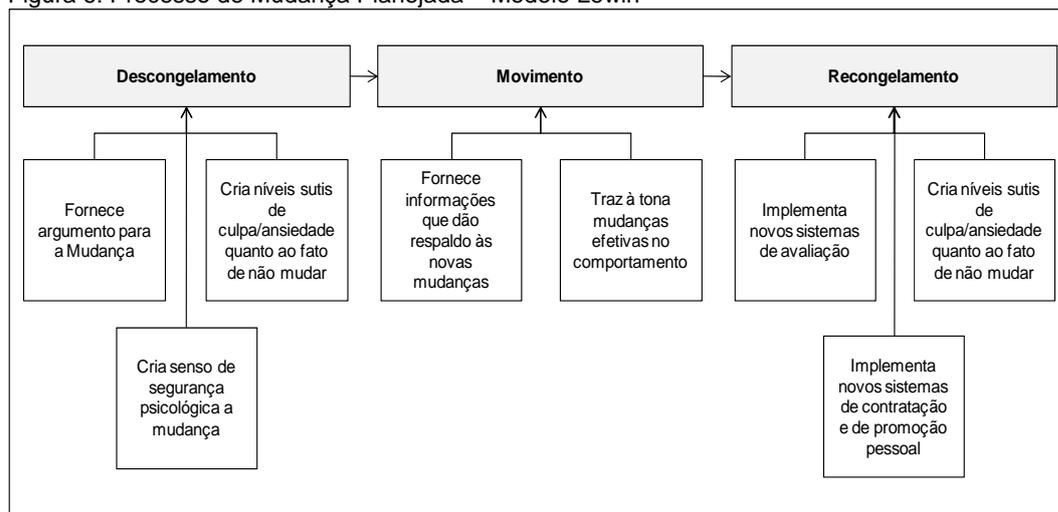
A seguir serão apresentados o modelo clássico Kurt Lewin, no intuito de oferecer um pano de fundo metodológico, e o modelo de Jonh Kotter, que servirá como o principal referencial para a análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

2.6.1. Teoria de Kurt Lewin: o modelo de três etapas e a metodologia pesquisa-ação

O modelo clássico do processo de mudança organizacional é baseado na proposta de Kurt Lewin para a mudança social. Lewin (1951) observou que a mudança move a organização de um estágio indesejável, por meio de um difícil período de transição até um novo estado desejável. Porém, notou ainda que logo após a mudança, normalmente dura um curto intervalo de tempo, havia uma tendência de retorno ao estado anterior. A partir de suas observações, chegou à conclusão que, para garantir mudanças bem sucedidas, as organizações devem seguir três etapas: o descongelamento do status quo, o movimento para uma nova condição e o recongelamento da mudança para torná-la permanente.

Os estudiosos em comportamento organizacional tendem a estar de acordo quanto a natureza dessas três fases, porém utilizam nomenclaturas diferentes como energização, previsão e capacitação ou consciência, mobilização e retorno . (Hitt, 2007)

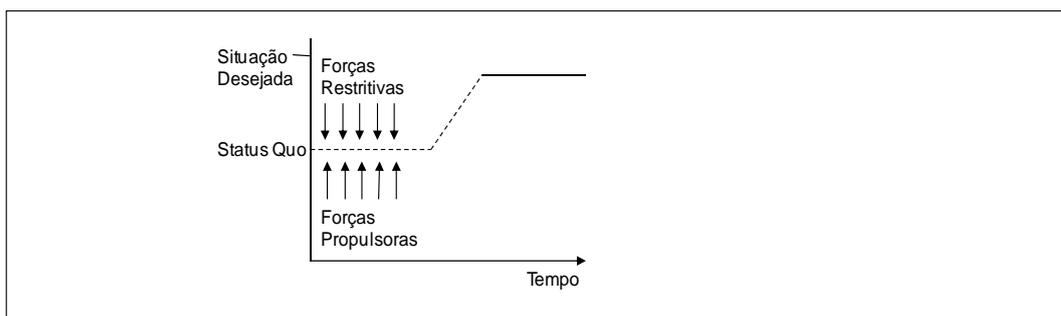
Figura 6: Processo de Mudança Planejada – Modelo Lewin



Fonte: Hitt (2007)

A primeira etapa do processo de mudança planejada, segundo Lewin, trata-se do descongelamento, que pode ser conseguido de três maneiras: Estimulando as forças propulsoras (aumento da atratividade), que dirigem o comportamento no sentido contrário do *status quo*; desestimulando as forças restritivas (redução das resistências), que impedem o movimento para fora do equilíbrio ou através de uma combinação dessas duas abordagens. O descongelamento do *status quo* está ilustrado na figura a seguir:

Figura 7: Descongelando o status quo



Fonte: Comportamento Organizacional, Robbins 2005

É nessa fase que os agentes de mudança auxiliam os gerentes e funcionários a se movimentarem além do passado fornecendo uma base racional para a mudança, criando um desconforto psicológico quanto ao fato de não mudar (discutindo os danos que a organização pode sofrer caso não faça a mudança) e criando um sentimento de segurança psicológica quanto à mudança (lembrando aos indivíduos que eles mudaram com sucesso no passado, comunicando que em outras organizações, com circunstâncias semelhantes, a mudança ocorreu com sucesso e informando que estarão disponíveis apoio e treinamento para as mudanças específicas necessárias).

A segunda etapa, o movimento, é a fase que a mudanças efetivamente ocorre. É nesse momento que os agentes de mudança ajudam a implementar as novas abordagens, por meio de duas atividades essenciais: fornecendo informações que dêem suporte às mudanças propostas e uma visão contundente sobre o futuro (evitando a descrença na mudança e o descomprometimento); e provendo recursos (como novos equipamentos ou orçamento adicional) e treinamentos para incentivar modificações efetivas de comportamento.

A análise de resultados parciais é fundamental para fazer ajustes necessários ao longo do processo de mudança. Pequenas vitórias, sucessos rápidos ou altamente visíveis podem ser úteis para apoiar esse estágio.

A última etapa, o recongelamento, assegura a consolidação da mudança planejada, evitando o retorno ao estado anterior, identificado por Lewin como uma tendência natural. É nessa fase que os agentes de mudança retêm internamente as novas abordagens, implementando mecanismos formais alinhados aos novos comportamentos esperados, como modificações permanentes nos sistemas de contratação, treinamento, avaliação, promoção ou recompensas, fornecendo suporte às novas demandas. *you receive what you reward*.

Vale destacar que o modelo de três etapas é um conceito teórico, onde a disposição em fases seqüências é bastante útil para facilitar a sua compreensão. Mas, como destaca Hitt, Miller e Colella (2007) essas etapas não necessariamente precisam ocorrer em seqüência, ou seja, as atividades importantes em uma fase do processo podem sobrepor atividades necessárias em fases subseqüentes.

Kurt Lewin desenvolveu ainda uma metodologia denominada pesquisa-ação. Foi desenvolvida no intuito de instrumentalizar a resolução de problemas sociais e também como uma metodologia científica para a administração da mudança planejada, que, segundo Robbins (2005), é muito utilizada por agentes de mudança, especialmente, consultores externos. O processo de pesquisa-ação consiste em cinco etapas, apresentadas a seguir:

- **Diagnóstico:** levantamento de informações sobre os problemas, as preocupações, e as necessidades de mudanças junto aos membros da organização por meio de entrevistas e análise de registros.
- **Análise:** sistematização de informações em questões básicas ou em áreas de problemas, identificação de padrões e ações possíveis.
- **Feedback:** compartilhamento das descobertas das duas etapas anteriores e desenvolvimento de planos de ação para realizar a mudança necessária.
- **Ação:** realizações de ações especificam para corrigir os problemas identificados.
- **Avaliação:** mensuração e análise da eficácia dos planos de ação, comparando-se os dados do diagnóstico com as mudanças realizadas.

A pesquisa-ação é uma metodologia focada em problemas. É o problema que determina o curso da mudança. Robbins (2005) observa que, embora a lógica desse método seja bastante intuitiva, muitos agentes de mudança utilizam uma lógica inversa para o seu trabalho, ou seja, de posse de uma solução favorita, buscam, ao invés do problema, justificativas que favoreçam a implantação de sua solução favorita.

Robbins (2005) observa ainda que, como essa metodologia envolve intensamente funcionários no processo, a resistência a mudança fica naturalmente reduzida, transformando os próprios colaboradores em uma fonte interna de pressão sustentada para trazer a mudança.

2.6.2. Teoria de Jonh Kotter: o plano de oito passos

Jonh Kotter, da escola de administração de Havard, tomou por base o modelo de Lewin para criar uma abordagem mais detalhada para a implementação de mudança. Kotter (1997) inicia o seu trabalho listando os erros mais comuns cometidos por agentes de mudanças. Foram 8 os erros listados, sendo eles:

Erro 1 – Permitir a complacência excessiva: os agentes de mudança superestimam o quanto podem impulsionar grandes mudanças em uma organização e subestimam a dificuldade de retirar pessoas de suas áreas de conforto. São impacientes com as ações preliminares, partindo o mais rápido possível para o projeto em si. Ou ainda confundem urgência com ansiedade e acabam gerando resistências maiores ainda à mudança;

Erro 2 – Falhar na criação de uma coalizão administrativamente forte: os agentes de mudança subestimam as dificuldades de produção da mudança e na importância de uma coalizão forte. Uma coalizão forte não inclui necessariamente o presidente da corporação ou todos os seus dirigentes, mas um grupo relevante em termos de títulos formais, informações e experiência, reputações, relações e capacidade de liderança;

Erro 3 – Subestimar o poder da visão: sem uma visão precisa que guie o processo decisório torna-se difícil dirigir, alinhar e inspirar ações no sentido desejado por parte de um grande número de pessoas. O esforço de transformação pode ser diluído em um conjunto de projetos confusos, incompatíveis e demorados, que levam à direção errada ou simplesmente a lugar nenhum.

Erro 4 – Comunicar a visão de forma ineficiente: considerando que os agentes de mudanças detêm uma visão muito boa sobre a transformação, ainda sim, em alguns casos, não conseguem transmiti-la de forma eficiente. Alguns exemplos são: o uso de poucas reuniões, poucos memorandos, breves e poucos discursos de dirigentes para os funcionários ou comportamentos de líderes incoerentes com a comunicação verbal.

Erro 5 – Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão: os obstáculos podem ter diferentes fontes. Algumas iniciativas fracassam quando os funcionários são tomados pela sensação de impotência frente as dificuldade (reais ou imaginárias). Outra fonte pode ser a própria estrutura da empresa, como sistemas de avaliação de desempenho ou de compensação, que sejam incoerentes com a mudança. Exigências inconsistentes de supervisores também podem torna-se obstáculos para as iniciativas.

Erro 6 – Falhar na criação de vitórias a curto prazo: os agentes de mudança presumem que as melhorias simplesmente irão acontecer ou ficam tão seduzidos por uma visão grandiosa que não se preocupam com os acontecimentos de curto prazo. Criar vitórias de curto prazo significa buscar ativamente maneira de obter nítidas melhorias de desempenho, como estabelecer metas no sistema de planejamento anual, alcançar os objetivos e premiar as pessoas envolvidas.

Erro 7 – Declarar vitórias prematuramente: com a primeira melhoria considerável de desempenho, os agentes de mudança tendem a comemorar os resultados e acabam insinuando que o trabalho foi concluído. A comemoração precoce da vitória interrompe o impulso, abrindo espaço para os opositores retomarem o controle da situação. Enquanto as mudanças não estiverem profundamente assimiladas, os novos métodos estão frágeis e sujeitos a regressão.

Erro 8 – Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa: os agentes de mudança erram quando negligenciam a cultura organizacional no processo de mudança. Apenas é possível declarar que a mudança está consolidada quando os comportamentos se enraízam em normas sociais e valores comuns, tornando-se a maneira de fazermos as coisas por aqui. Caso contrário, as mudanças estão sujeitas a deterioração assim que as pressões do processo de mudança sejam removidas.

Para lidar com os erros acima citados, Kotter (1997) propõem um processo de gestão de mudanças em 8 etapas, sendo cada uma delas associadas a um dos 8 erros fundamentais que minam os esforços de transformação. As etapas são:

Ação 1: estabelecimento de um senso de urgência – Exame do mercado e das realidades dos concorrentes. Identificação e discussões das crises, crises em potenciais ou oportunidades fundamentais.

Ação 2: criação de uma coalizão administrativa – Formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança. Motivação do grupo para que se trabalhe junto, como um time.

Ação 3: desenvolvimento de uma visão estratégica – Criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço da mudança. Desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão.

Ação 4: comunicação da visão de mudança – Uso de cada veículo para ajudar a comunicar constantemente a nova visão estratégica. Fazer a função de a coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários.

Ação 5: investimento de empowerment aos funcionários para ações abrangentes – Eliminação dos obstáculos. Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança. Encorajamento para correr riscos e usar idéias, atividades e ações não tradicionais.

Ação 6: realizações de conquistas a curto prazo – Planejamento de melhorias visíveis no desempenho, ou conquistas. Criação dessas conquistas. Visíveis reconhecimento e recompensas do pessoal que tornou as conquistas possíveis.

Ação 7: consolidação de ganhos e produção de mais mudanças – Uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adéquam à visão de transformação. Contratação, promoção e desenvolvimento do pessoal que possa implementar a visão da mudança. Revigoramento do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.

Ação 8: estabelecimento de novos métodos na cultura – Criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz. Articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional. Desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão da liderança.

Nota-se uma similaridade ao modelo de Lewin. As quatro primeiras ações do processo ajudam a descongelar o status quo. As ações de 5 a 7 é a fase do movimento e a última ação refere-se ao recongelamento.

Kotter (1997) chama a atenção que normalmente alguns agentes de mudança pulam etapas por se sentirem pressionados a produzir. Também inventam novas seqüências porque alguma lógica aparentemente razoável determina tal escolha.