

# Implementação Bem – Sucedida de Mudanças Organizacionais: O Que Líderes e Gerentes Devem Saber?

Luciana Kalil Lage\*

“A atual revolução do conhecimento, tendo inaugurado uma gigantesca ‘Terceira Onda’ de mudanças econômicas, técnicas e sociais, está forçando as organizações a operarem de formas radicalmente novas e continuamente em mutação...”

(Alvin e Heidi Toffler)

## Introdução

A década de 90 foi marcada, em todo o mundo, por profundas mudanças econômicas, tecnológicas e sociais. Presenciamos verdadeira revolução do conhecimento, caracterizada pela contínua quebra de paradigmas, evolução constante de valores éticos, políticos e culturais, crescente conscientização dos cidadãos e das comunidades e conseqüente transformação das práticas organizacionais. Vivemos um ambiente de descontinuidades, onde avanços revolucionários na área de tecnologia da informação impõem mudanças radicais à forma como o trabalho é conduzido, de um lado, ampliando as possibilidades de atuação da empresa privada e, de outro, reduzindo o espaço de atuação do Estado. Em ambos os casos, as relações no ambiente de trabalho são profundamente reformadas.

A administração pública brasileira não é exceção ao cenário mundial. Desde 1995, vivenciamos extensas e significativas mudanças, as quais objetivam garantir a eficiência e a eficácia do serviço público. Cumprir formalidades e legalidades não é suficiente. O grande desafio hoje é o compromisso com o cidadão e com a otimização dos recursos públicos.

O Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, em sintonia estreita com as mudanças no cenário nacional, e consciente de seu papel transformador na sociedade, percebe a necessidade de uma atuação diferenciada, responsabilizante, de resultados e voltada para a comunidade na qual está inserido.

Diante de tantas e tão significativas mudanças no ambiente em que existem, as organizações freqüentemente percebem que possuem em funcionamento arranjos e processos desalinhados com seus objetivos e necessidades. Faz-se necessária, então, a implementação de mudanças com o fim de reformular a cultura, o desenho, os processos e o comportamento da organização.

De fato, este Tribunal de Contas vem experimentando, ao longo dos últimos anos, mudanças significativas em seus processos de trabalho, forma de atuação e estrutura. Apenas a título de rápida ilustração, citamos a implantação do processo de planejamento (atualmente em fase de estruturação e amadurecimento), a completa reformulação do sistema de avaliação de desempenho (cuja implementação deverá iniciar-se no futuro próximo) e o estudo do redesenho organizacional.

### 1. O Que Queremos Dizer com Mudança Organizacional?

Mudança organizacional é um processo complexo que normalmente demanda tempo considerável e sempre impõe grandes desafios. É indispensável, portanto, que todos aqueles envolvidos na condução das mudanças conheçam os elementos básicos do referido processo, as dificuldades de implementação, os erros mais comuns e as estratégias mais efetivas para sua consecução.

A necessidade de mudança organizacional faz-se evidente quando a atual forma de ser e de funcionar de uma organização (ou de parte da organização) não mais conduz aos resultados almejados. O processo de mudança deve ser motivado por uma nova percepção do papel da organização no mercado e na sociedade em que está inserida e pelo desejo verdadeiro (ou necessidade) de inovar e servir aos clientes da organização. Partindo desta percepção, ocorre a construção de uma nova visão orientadora, ou seja, uma imagem do futuro que desejamos criar, com definição da direção em que se quer seguir a fim de conquistar determinados resultados futuros.

O termo mudança organizacional é normalmente utilizado em referência a profundas mudanças sistêmicas, envolvendo responsabilidades, atitudes e

ações de altos executivos e da gerência estratégica da empresa. Temos firme convicção, contudo, de que a compreensão dos elementos essenciais ao processo de mudança nas organizações é igualmente fundamental para líderes e gerentes de níveis médio e operacional. São eles, afinal, os agentes de mudança que atuarão em contato direto com os grupos de trabalho que compõem a instituição. Além disso, cada nova gestão - seja em nível de conselho, coordenadoria, departamento, núcleo ou divisão - significa possíveis, até mesmo prováveis, mudanças, o que tende a gerar ansiedades, resistências e descontinuidades nos processos de trabalho.

Mudança bem-sucedida é alcançada quando a nova cultura, processos e comportamentos desejados tornam-se institucionalizados, isto é, as mudanças são absorvidas pela organização de tal maneira que desafios externos e dificuldades internas não são capazes de comprometer ou anular os resultados do processo.

## 2. Visão Sistêmica e Transformação do Modelo Mental:

### O Calcanhar de Aquiles

Mudança organizacional é um processo sistêmico e portanto requer a visão da organização como uma sistema social. Por sistema, entende-se um grupo de componentes interrelacionados e interdependentes, os quais trabalham conjuntamente, orientados por objetivos comuns, visando à consecução de resultados. Tal assertiva, de simplicidade apenas aparente, possui importantes implicações práticas para a implementação efetiva de mudanças nas organizações.

Em primeiro lugar, o fato de que organizações são sistemas sociais torna o estudo do comportamento humano (relações, motivação, reações) indispensável a qualquer processo de mudança organizacional. Mudanças sempre envolvem questões emocionais e comportamentais, o que requer líderes e gerentes preparados para lidar com sentimentos e administrar medos, inseguranças, questionamentos, preocupações e diferentes reações provocadas pelas mudanças. As verdadeiras transformações ocorrem ao nível das relações e da identidade. Inúmeros esforços de mudanças são incapazes de ir além da excitação inicial e gerar resultados duradouros porque enfocam apenas

as dimensões dos recursos e dos processos.

Adicionalmente, falar em componentes interrelacionados e interdependentes significa dizer que as organizações são compostas por partes distintas (setores, divisões, departamentos, núcleos, coordenadorias) as quais afetam umas às outras. Líderes e gerentes detêm a responsabilidade de administrar a dinâmica das partes, e não as partes independentemente. É necessário entender como os diversos setores da organização equilibram-se entre si e como mudanças em um elemento causam alterações nos demais.<sup>1</sup>

Práticas organizacionais em desarmonia com o elemento humano das organizações e/ou com a relação de interdependência entre as partes que formam o todo estão entre as principais causas de fracasso de processos de mudança organizacional. A literatura empírica neste campo do conhecimento oferece inúmeros casos de esforços que fracassaram porque os efeitos dos diversos elementos de uma empresa uns sobre os outros foram menosprezados durante a concepção e a implementação das mudanças ou porque as implicações do processo sobre o comportamento humano não foram devidamente consideradas.

Não obstante as evidências oferecidas por estudiosos, pesquisadores e empresários, a visão mecanicista das organizações, herança da revolução industrial, parece permanecer viva no inconsciente coletivo das nossas empresas e instituições, apesar da sua evidente inadequação aos tempos atuais. É tal modelo mental linear que está no comando quando líderes e gerentes movem pessoas através da organização, modificam prioridades e tomam decisões sem considerar as impressões pessoais, opiniões, sentimentos e reações de todos aqueles que são afetados pelas decisões. É ainda esta mesma forma de pensar que está no controle quando corporações tentam "consertar", de forma pontual, processos de trabalho, como se estes existissem em isolamento, como se não estivessem profundamente interligados com todos os demais processos da organização através de relações muito mais complexas do que imediata causa e efeito.

O raciocínio lógico e linear típico da era industrial serviu a uma época em que o crescimento e o desenvolvimento da economia e das organizações se dava de forma contínua e previsível. O futuro era, então,

<sup>1</sup> Jeanie Daniel Duck, "Managing Change: The Art of Balancing", in *Harvard Business Review on Change*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.

apenas a continuação linear do passado. Hoje, diferentemente, vivemos uma época de avanços descontínuos e mudanças abruptas em todas as esferas do mundo organizacional. Vivemos tempos de inovações radicais, revolução de conhecimentos, ruptura com o familiar e uso criativo de competências pessoais e organizacionais visando à efetividade de nossas empresas e instituições.

Liderar mudanças organizacionais no século XXI, portanto, exige modelos mentais distintos, caracterizados pelo pensamento sistêmico, orgânico e não linear. Exige que nos habituemos com descontinuidades e inovações constantes. E exige o comprometimento com o fato de que comportamento organizacional não é uma ciência exata, onde as relações de causa e efeito são lógicas e previsíveis. Devemos compreender as organizações como entes sociais e vivos, onde lidamos todo o tempo com pessoas cujas rotinas distintas de trabalho afetam-se mutuamente e cujos sentimentos e emoções sempre farão parte do processo de mudança.

### 3. Cultura Organizacional: Aliada ou Inimiga?

A cultura de uma organização pode ser definida como o conjunto de valores, princípios e regras que, implícita ou explicitamente, governam a tomada de decisões, o comportamento e as ações organizacionais. Tal conjunto de crenças e normas é operacionalizado através dos processos da organização.

O grau de internalização dos preceitos da cultura corporativa afeta indicadores tais como produtividade, performance, comprometimento, autoconfiança e comportamento ético.<sup>2</sup> Logo, a condução efetiva de mudanças demanda que líderes e gerentes compreendam a forma como as pessoas afetam e são afetadas pela cultura organizacional. Esforços de mudança bem-sucedidos requerem um profundo “encaixe” entre a cultura da organização e a nova visão que se persegue. A cultura de uma empresa pode funcionar como catalisadora do processo de mudanças, mas também pode vir a constituir uma grande barreira quando engloba valores, comportamentos e práticas que não são compatíveis com a nova visão organizacional. Por exemplo, uma cultura que encoraja

a preservação de tradições, proporciona poucas oportunidades para experimentação e mostra-se intolerante a erros não é adequada à condução de inovações.

Thompson and Strickland<sup>3</sup> afirmam que um alinhamento estreito entre cultura e estratégia organizacionais direciona o comportamento e influencia os funcionários de duas maneiras:

➤ Um ambiente de trabalho no qual existe encaixe entre cultura e as condições para boa execução da estratégia da empresa proporciona um sistema de regras informais e pressão espontânea entre colegas de trabalho, no tocante a como conduzir o trabalho e desenvolver atividades.

➤ Uma cultura que apóia a estratégia organizacional motiva as pessoas a desenvolverem seus trabalhos de forma condizente com a execução da estratégia. Tal cultura proporciona estrutura, padrões e sistemas de valores dentro dos quais operar e promove forte identificação dos servidores com a visão, as metas e a estratégia organizacionais.

Basta que leiamos “mudança” onde os autores escrevem estratégia para que tenhamos uma descrição clara do papel fundamental da cultura organizacional no processo de mudança. “A mudança é primeiro cultural para depois entrar nos seres humanos.” Muitas vezes, portanto, faz-se necessário transformar a cultura da organização de modo a viabilizar a implementação das mudanças visionadas.

### 4. O Papel e as Responsabilidades de Líderes e Gerentes

A missão dos líderes e gerentes de processos de mudança é extremamente complexa e difícil. As responsabilidades dos líderes incluem criar uma visão (direção na qual mudar), formular estratégias, adquirir e alocar recursos, promover capacitação, integrar as partes distintas do processo, solucionar crises, negociar, motivar e conquistar comprometimento.

Devido à sua complexidade e implicações sistêmicas e estratégicas, esforços efetivos de mudança organizacional requerem o compromisso da alta direção e da gerência estratégica da organização. Mas deve ficar claro que tal compromisso não deverá restringir-se a

<sup>2</sup> Michael Ritchie, “Organizational Culture: An Examination Of Its Effect On The Internalization Process And Member Performance”, *Southern Business Review* 25, no. 2 (Statesboro: spring 2000): 1-13.

<sup>3</sup> Arthur A Thompson Jr. e A. J. Strickland III, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, 12<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill/Irwin, 2001.

dar “sinal verde” para a implementação das mudanças. O envolvimento de dirigentes e líderes estratégicos no sentido de liderar através do exemplo é fundamental à legitimidade de um processo de mudança porque determina o “tom” para o resto da organização e assegura que a abordagem seja estratégica, que todas as ações pertinentes sejam integradas e que a organização como um todo trabalhe de forma colaborativa e coordenada. Quando os líderes e gerentes não agem de forma consistente com seu discurso, o processo perde a credibilidade e, conseqüentemente, a eficácia.

Mudança organizacional, contudo, não deve ser imposta aos demais níveis da organização. É necessário que toda a empresa compreenda a nova visão, os compromissos envolvidos, as razões que fazem as mudanças necessárias e os objetivos a serem alcançados. Todos os que serão afetados devem fazer parte do processo e estar comprometidos com as mudanças propostas. “Para que ocorra mudança em qualquer organização, cada pessoa deve pensar, sentir ou fazer algo diferentemente.”<sup>4</sup> Quando a organização como um todo compreende com clareza os objetivos e a direção em que precisa caminhar, a organização está apta a funcionar de forma efetiva como um sistema social, ou seja, um organismo onde todas as funções tendem para o equilíbrio necessário à consecução de seus objetivos.

Tal compreensão do processo por todos aqueles que compõem a organização só é possível através de comunicação organizacional ampla e efetiva. A comunicação neste sentido deve ser tão pervasiva a ponto de mesclar-se com os processos organizacionais. Líderes e gerentes devem comunicar a nova visão claramente em todas as oportunidades, e não apenas através dos instrumentos rotineiros de comunicação administrativa. Líderes efetivos comunicam sua visão por meio de ações e decisões, em encontros formais e informais, dentro e fora da organização. Mensagens, atividades, políticas, instrumentos gerenciais e comportamentos devem fazer sentido à luz da nova visão, ou seja, devem ser congruentes com os objetivos e resultados almejados.

A formação de um grupo com autoridade, expertise e o desejo de liderar o esforço de mudança é crítica

para a disseminação do processo por toda a organização. Tal grupo atuará não só em nível de recursos, processos e instrumentos formais de gerência, mas também, e muito importante, nas esferas da motivação e das relações interpessoais. Por essa razão, são componentes essenciais de tal grupo aquelas pessoas que detêm uma boa rede de relacionamentos na organização e que, independentemente de seus cargos e níveis de autoridade formal, possuem amplo acesso e mobilidade, agindo como formadores de opinião.

A remoção de barreiras à implementação das mudanças propostas é também essencial à consecução dos resultados almejados.<sup>5</sup> Processos de mudança sempre enfrentam severos obstáculos, a exemplo de:

- estrutura organizacional inadequada à nova visão;
- sistemas de remuneração e avaliação de desempenho que não incentivam esforços colaborativos de mudança (a exemplo de sistemas de avaliação que premiam quantidade produzida quando as mudanças propostas referem-se à qualidade do trabalho, ou sistemas que provocam competição entre setores distintos, ao invés de colaboração);
- a existência de gerentes que rejeitam as mudanças, ainda que afirmem o contrário, e agem de forma a não contribuir com o processo;
- a implementação concomitante de outros projetos importantes;
- a falta de habilidades adequadas por parte do corpo funcional;
- a resistência dos servidores a mudanças;
- líderes que não percebem a necessidade de mudar.

Por fim, é importante que sejam criadas algumas vitórias de curto prazo, de forma que os funcionários possam começar a perceber avanços concretos e ser reconhecidos e premiados pela sua atuação no processo. Este é um importante fator motivacional no processo de mudança. Tais pequenas vitórias, ao proporcionarem benefícios (diretos e indiretos) a todos aqueles envolvidos nas mudanças em evolução, levam à constante reafirmação da necessidade de mudar e à renovação do compromisso por parte de todos os integrantes da organização. Adicionalmente, é a consolidação da credibilidade dessas vitórias de curto

<sup>4</sup> Jeanie Daniel Duck, “Managing Change: The Art of Balancing”, in *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

<sup>5</sup> Kotter, John, “Cultures and Coalitions”, in *Rethinking the Future*, editado por Rowan Gibson, Great Britain: Biddles, 1999.

prazo que leva à consecução ainda mais mudanças.<sup>6</sup>

### Conclusão

A motivação para elaborarmos este artigo foi provocar e estimular a discussão de alguns pontos que consideramos essenciais à condução efetiva de mudanças organizacionais.

Descontinuidades políticas, econômicas, tecnológicas e sociais no ambiente externo das organizações pressionam estas a efetuar mudanças sistêmicas no sentido de ajustar sua estrutura, desenho, sistemas e cultura aos requerimentos do século XXI.

Ao discutirmos mudanças organizacionais, fazemos referência a crenças, comportamentos, habilidades e sistemas de apoio que devem ser profundamente transformados. Para a concepção e implementação efetivas de tais mudanças, líderes e gerentes devem pensar de forma estratégica sobre as transformações através das quais deverão conduzir suas organizações. Um novo modelo mental, apoiado no pensamento sistêmico e complexo, deve ser desenvolvido. Não é suficiente criar algumas novas atividades mantendo a velha estrutura, ou transferir velhas premissas para novas situações. Tal receita fatalmente ocasiona desapontamentos e sempre custa muito caro. Mudanças superficiais, onde estruturas e comportamentos permanecem inalterados em sua essência, causam confusão e descrédito.

### Bibliografia

Alecian, Serge e Foucher, Dominique. *Guia de Gerenciamento no Setor Público*, ENAP, Editora Revan, 2001. Apresentação por Regina Silvia Pacheco. Barley, Stephen R., and Gideon Kunda. "Design

And Devotion: Surges Of Rational And Normative Ideologies Of Control In Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, 37 (1992).

Bates, George. "Changing by Design: A Practical Approach to Leading Innovation in Nonprofit Organizations", *Journal of Management Consulting*, 10, no. 3 (Milwaukee: May 1999): 72-3.

Duck, Jeanie Daniel. "Managing Change: The Art of Balancing", in *Harvard Business Review on Change*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Herzlinger, Regina E. "Culture Is The Key", in *Leading Beyond the Walls: How High Performing Organizations Collaborate for Shared Success*, editado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Iain Somerville. San Francisco: Jossey Bass, 1999.

Kotter, John. "Cultures and Coalitions", in *Rethinking the Future*, editado por Rowan Gibson, Great Britain: Biddles, 1999.

Nadler, David A., and Michael L. Tushman. *Competing By Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press, 1997.

Ritchie, Michael. "Organizational Culture: An Examination Of Its Effect On The Internalization Process And Member Performance", *Southern Business Review* 25, no. 2 (Statesboro: Spring 2000): 1-13.

Senge, Peter. "Through the Eye of the Needle", in *Rethinking the Future*, editado por Rowan Gibson, Great Britain: Biddles, 1999.

Thompson, Arthur A., Jr., and Strickland, A. J., III. *Crafting and Executing Strategy – Text and Readings*. 12<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill/Irwin, 2001.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>\*</sup> Luciana Kalil Lage é Auditora das Contas Públicas. Graduada em Administração, pela UFPE, possui curso de especialização em Auditoria Governamental e Controle Externo, pela UPE, e mestrado em Administração, pela San Francisco State University (Califórnia, EUA).