

A hora da mudança

O que fazer quando sua empresa precisa passar por uma mudança, de grande ou de pequeno porte? Quais são os caminhos a serem tomados e quais os obstáculos a serem enfrentados? Este artigo sugere um modelo para a gestão de mudanças planejadas, o V.I.A.R.M.A., que se baseia na tese de que o processo transformacional pode ser realizado de cima para baixo, sustentando-se em dois pilares distintos: liderança e gestão. Somente a conjugação dessas duas dimensões de ação pode garantir o êxito da mudança planejada.

por **Arménio Rego** Universidade de Aveiro e **Miguel Pina e Cunha** Universidade Nova de Lisboa

Processo planejado. Duas visões estreitamente relacionadas predominam em livros e teorias sobre processos de mudança. A primeira corresponde à idéia de que a mudança é um processo que pode/deve ser planejado. A segunda dita que a gestão da mudança é algo definido inicialmente no topo, para só então percorrer os diversos níveis e meandros

da organização. Embora o processo como um todo não esteja, como veremos, isento de dificuldades e riscos, procuraremos descrevê-lo de forma a que esses percalços possam ser minimizados e, se possível, eliminados.

Digamos, por exemplo, que a diretoria da empresa procure introduzir uma política de comunicação interna menos

hierarquizada e mais reticular, ou que então busque incutir entre os empregados a orientação permanente para a inovação de produtos. Há também a possibilidade de que a diretoria tente “inverter a pirâmide”, colocando no “topo” os agentes operacionais que asseguram a qualidade do serviço ao cliente, posicionando na “base” – retaguarda – os gestores e pessoal de apoio, cuja incumbência é garantir a boa atuação dos operacionais. Os diretores podem decidir criar e implementar um código de ética que norteie as atuações cotidianas dos funcionários na relação com os diversos *stakeholders* da organização – clientes, fornecedores e público em geral – ou, ainda, substituir uma cultura de “emprego para toda a vida” por uma cultura de “empregabilidade”. Em todos esses casos ilustrativos, prepondera a idéia de que a mudança é um processo planejado. Não só. Essa perspectiva concebe o

processo como algo que nasce na alta gerência, para depois se disseminar pelo resto da empresa. A premissa básica é a de que compete aos gestores conduzir a mudança de forma que a organização se adapte às efetivas características do ambiente organizacional, sem sacrificar a possibilidade de ajustamento a diferentes condições futuras.

Um modelo que representa claramente a mudança planejada foi defendido por J. P. Kotter em seu recente livro *Leading change*. Sua tese aplica-se sobretudo a mudanças de maior envergadura, mas também cria possibilidades para transformações de menor porte. A seqüência que examinaremos constitui uma concepção voluntarista, atribuindo ao ápice estratégico da empresa a responsabilidade pela determinação do caminho – desenhado para que os diversos níveis da hierarquia possam percorrê-lo. Há oito etapas que os gestores devem se-

Quadro 1: Os oito passos da mudança planejada

| | |
|--|---|
| Estabelecer um sentido de urgência | A análise do mercado e das realidades competitivas deve conduzir à identificação e discussão de crises reais e potenciais, bem como das principais oportunidades. É importante que todos os membros da organização sejam imbuídos de um espírito dinâmico – isto é, que adquiram consciência da necessidade de mudança e não se permitam levar pela inércia. |
| Criar uma poderosa equipe dirigente | A construção de uma equipe com poder suficiente para pôr a mudança em marcha é essencial. Equipes fracas ou sem representatividade não são capazes de remover obstáculos. |
| Desenvolver visão e estratégia | A próxima etapa consiste em articular uma visão forte (compreensível, atraente e realizável), que ajude a direcionar o esforço de mudança e inspire a ação dos colaboradores. Passam então a ser definidas as estratégias que permitam alcançar essa visão. |
| Estabelecer uma comunicação eficaz da visão | A nova visão e as respectivas estratégias devem ser comunicadas continuamente e por todos os meios possíveis. A equipe dirigente deve funcionar como um modelo de ação para os funcionários – suas ações devem ser coerentes com seu discurso. |
| Remover obstáculos e passar à ação | Devem ser removidos os obstáculos à mudança, alteradas as estruturas e os sistemas que a dificultem, e encorajada a aceitação do risco e das ações heterodoxas. Devem ser reforçados / recompensados os comportamentos consistentes com a nova visão e as estratégias correspondentes. |
| Gerar ganhos de curto prazo | Deve ser assegurado o alcance de ganhos de curto prazo e recompensados os colaboradores que os facilitem. Caso contrário, os atores organizacionais podem adquirir sentimentos de descrença diante da mudança. |
| Consolidar ganhos e produzir mais mudança | A credibilidade gerada pela obtenção de resultados deve ser usada para mudar todos os aspectos da organização que não se conformam à nova visão. O projeto deve ser constantemente revigorado com a introdução de novos temas e objetivos. |
| Ancorar novas abordagens na cultura da organização | A cultura organizacional deve preservar e reforçar as novas maneiras de pensar e agir. Enquanto a mudança não tiver penetrado na cultura da empresa, as celebrações de vitória podem ser precipitadas – podendo haver retrocessos no processo de transformação. |

Fonte: Kotter, J. P. *Leading change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996.

guir se almejam ser bem-sucedidos (Quadro 1). As primeiras quatro etapas ajudam a confrontar a *status quo* organizacional. As três seguintes permitem a introdução de novas práticas. E a última infunde a mudança na cultura da organização. A primeira fase – remoção da antiga lógica de atuação – prepara o terreno para a segunda – introdução da nova lógica –, e a terceira promove a consolidação da mudança.

Não se deve queimar etapas. A tese sustenta que a seqüência precisa ser observada para que surta o efeito desejado. Segundo Kotter, uma análise cuidadosa das histórias de sucesso revela duas verdades fundamentais. Em primeiro lugar, as mudanças bem-sucedidas tendem a aderir a esse processo em várias fases seqüenciais que geram poder e motivação suficientes para acabar com as fontes de inércia. Em segundo lugar, a eficácia do processo depende, em considerável medida, da qualidade da liderança – e não apenas da excelência da gestão.

Modelo para a mudança. O modelo V.I.A.R.M.A., aqui proposto, assemelha-se bastante à proposta de Kotter e compreende seis etapas: **visão**, **implementação**, **ativação**, **reconhecimento**, **monitoração/control**e e **apoio** (Figura 1). Apresenta a vantagem de oferecer simplicidade e proporcionar uma associação nítida entre as fases do processo e a relevância dos papéis de liderança e de gestão.

A visão, a ativação e o apoio estão diretamente relacionados com a liderança. A implementação, a monitoração / controle e o reconhecimento representam o processo de gestão. A divisão entre os processos de gestão e de liderança tem sido alvo de ampla controvérsia. Aqui, propomos sinteticamente que a liderança é um processo mais transformacional, de longo prazo e afetivo, enquanto a gestão é mais “fria”, racional, controladora e de curto prazo (Quadro 2). Embora distintos, esses processos se complementam: as empresas precisam de ambos para enfrentar os desafios da mudança permanente.

Eis o significado de cada uma das seis dimensões do modelo V.I.A.R.M.A.:

- A *visão* é o processo fundamental desse modelo. Deve representar uma imagem coerente do futuro – confiável, realizável, clara, consistente, atraente e eficazmente comunicada (Quadro 3). É ela que inspira os esforços dos membros da organização e dá orientação para as

estratégias, as políticas e as ações diárias.

- A *implementação* compreende os planos estratégicos, os planos de mais curto prazo, os orçamentos e a gestão de cada projeto específico. Traduzem a visão em elementos mais específicos, tendo em vista sua realização. Predomina aqui o processo de gestão.

- A *ativação* consiste em assegurar que os membros da organização – e outros *stakeholders* – compreendam a visão e a mudança nela embutida, apoiem-nas e se empenhem em sua implementação. Alguns autores sugerem que a mudança passa pela participação e pela articulação de uma visão que reflita os desejos e valores das pessoas. Esse vértice do modelo está especialmente associado à liderança.

- O *reconhecimento* incorpora as ações destinadas a reconhecer e incentivar as pessoas envolvidas no processo – especialmente as mais empenhadas no sucesso da mudança e/ou que mais possam contribuir para seu êxito. Há vários tipos de ações possíveis. As recompensas materiais / financeiras – por exemplo, aumento salarial e promoção – são um bom recurso, embora os prêmios simbólicos – como um elogio público – possam ser mais eficazes para certas pessoas e em determinadas situações. O processo de gestão impera nessa área, especialmente devido à lógica transacional com a qual se identifica.

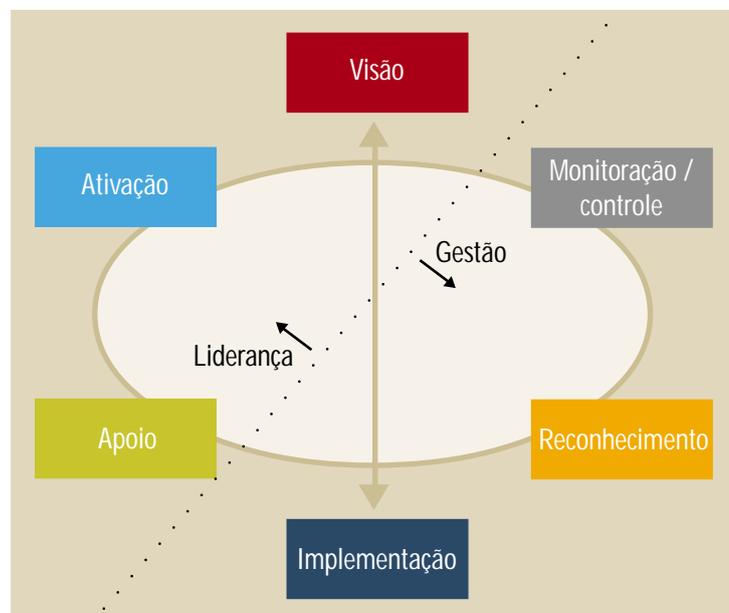


Figura 1: O modelo V.I.A.R.M.A.

Fonte: adaptada de Hussey, D. E. *How to manage organizational change*. London : Kogan Page, 1995.

- A *monitoração / controle* assegura que o processo esteja no caminho correto. Implica que as ações sejam tomadas a tempo, que as reorientações de rumo sejam formuladas e concretizadas, que os desvios sejam corrigidos e que os erros sejam sanados. Processos de gestão são os aqui indicados.

A eficácia do processo de transformação depende, em considerável medida, da qualidade da liderança – e não apenas da excelência da gestão.

- O *apoio* está muito associado ao reconhecimento, mas não se esgota nele. Representa as ações em que o líder inspira as pessoas a superar a si próprias, transmite-lhes expectativas de desempenho elevado, incute-lhes confiança, encoraja-as em momentos de dificuldade e descrença. É essencial que o líder seja íntegro e genuíno. Trata-se de um vértice claramente alicerçado no processo de liderança.

Visão holística. As seis dimensões do modelo estão intimamente associadas – não sendo recomendável tomá-las como uma seqüência monolinar. De qualquer modo, podemos esboçar uma concatenação: a visão inicia o processo; a imple-

mentação é a concretização da visão; todo o processo exige que as pessoas sejam motivadas para concretizar a mudança, que sejam apoiadas, que os sucessos sejam reconhecidos; e, por fim, por meio da monitoração / controle, garante-se que o processo siga a trilha apropriada.

Note-se a necessária intercomunicação entre os processos de liderança e de gestão – ambos encontram-se na raiz das várias dimensões do modelo. Por exemplo, a visão apropriada que a liderança articula pede

uma implementação eficaz, garantida pelos processos de gestão. Além disso, o apoio sócio-afetivo – da liderança – interage com os mecanismos de reconhecimento transacional – por exemplo, financeiros – para estimular nas pessoas níveis mais elevados de comprometimento. Em suma, podemos dizer que a liderança exige gestão para que a sobrevivência no curto prazo esteja assegurada, e que a gestão requer liderança para que a organização supere as fontes de inércia e assegure seu futuro.

Nem tudo são flores. A tese segundo a qual a mudança deve ser realizada de cima para baixo predomina entre consultores e executivos, mas isso não torna sua materialização

Quadro 2: **Liderança vs. gestão: dois processos distintos mas complementares**

| LIDERANÇA | GESTÃO |
|--|---|
| Focalizada no futuro | Focalizada no presente |
| Mudança | Estabilidade, ordem e previsibilidade |
| Quadro orientador: visão | Quadro orientador: cumprimento das regras |
| <i>Empowerment</i> dos colaboradores | Controle dos colaboradores |
| Simplificação | Complexidade |
| Intuição | Razão e lógica |
| Relacionamento | Autoridade |
| Orientação para a sociedade | Orientação para a organização |
| A mudança reflete propósitos mútuos de líderes e seguidores | Coordenação de atividades para produzir e vender bens e/ou serviços que reflitam os propósitos da empresa |
| Estabelecimento de uma direção / visão, alinhamento das pessoas com essa visão, motivação e inspiração dos membros organizacionais | Orçamento, organização, estruturação, controle e resolução de problemas |

prática menos sujeita a obstáculos. Vejamos alguns deles:

- Devido a resistências, o que é planejado nem sempre é implementado. Em conseqüência, o plano acaba sendo adulterado – e, assim, aumentam os riscos de que não responda adequadamente aos desafios com que se defronta a empresa.
- Os tomadores de decisão podem se ver sem os conhecimentos e a informação necessários para a compreensão das particularidades locais – aumentando, então, os riscos de a mudança tomar caminhos errados.
- A luta política gerada na arena organizacional pode anular a eficácia dos planos, boicotá-los ou descaracterizá-los.
- A almejada introdução de mudanças pode se inspirar em projetos de sucesso importados de outras organizações, não se adequando à realidade específica que caracteriza a empresa.

Duplo comando. Os modelos aqui expostos não procuram esconder esses riscos e desvantagens – antes se destinam precisamente a preveni-los e a geri-los. É importante que não

A liderança exige gestão para que a sobrevivência no curto prazo esteja assegurada. A gestão requer liderança para que a organização supere as fontes de inércia e garanta seu futuro.

os tomemos como remédios para todos os males, mas como roteiros genéricos que incorporam os elementos fundamentais da gestão bem-sucedida de mudanças planejadas.

Eles chamam, ainda, a atenção para a necessidade de conciliar a liderança e a gestão. Diversos autores e vários exemplos concretos sugerem a dificuldade em conciliá-las na mesma pessoa, daí surgindo a tese que defende a dupla liderança – alguém exercendo o papel de gestão e outro o de liderança. Assim, é provável que o modelo V.I.A.R.M.A., para ser realmente bem-sucedido, não requeira somente dois processos, mas também dois parceiros que os executem em complementaridade.

Quadro 3: **Características de uma visão eficaz**

| | |
|--|---|
| Imaginável (o que a empresa será no futuro) | A visão faculta uma imagem palpável do que a organização e suas atividades serão no futuro. |
| Desejável / atraente | A visão apela aos interesses de longo prazo dos diversos <i>stakeholders</i> – clientes, empregados, fornecedores. |
| Ambiciosa | A visão deve ser suficientemente ambiciosa para impelir as pessoas a saírem de suas “rotinas confortáveis”. |
| Praticável, realizável, realista e crível | Se as metas compreendidas na visão não se mostrarem realizáveis e realistas, os diversos <i>stakeholders</i> perdem confiança e não se empenham em sua concretização. |
| Enraizada na realidade econômica | A visão deve considerar as tendências fundamentais da vida econômica e empresarial, a globalização e as linhas de progresso tecnológico. |
| Focalizada e clara | A visão não pode ser vaga – sob pena de as pessoas não se espelharem nela, nem nela se nutrirem como guia orientadora. |
| Internamente consistente | Os elementos da visão devem ser congruentes. As contradições internas podem diminuir a credibilidade e o pendor inspirador. |
| Incutida nas convicções do líder e/ou da equipe que encabeça a mudança | É fundamental que, por seus atos e discursos, os líderes da mudança demonstrem que estão confiantes na visão e em seu sucesso. |
| Flexível | Uma boa visão é suficientemente clara para motivar a ação, mas flexível o bastante para permitir a iniciativa individual e a adoção de respostas que se ajustam às condições dinâmicas da evolução. |
| Comunicável e compreensível | A visão deve ser facilmente transmitida, explicável em poucos minutos – sob pena de não ser compreendida pela grande diversidade de destinatários. |