

Explicações e Justificativas para a Mudança Organizacional: Mapeando as Concepções que Guiam Executivos Centrais

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos¹
Janice Janissek de Souza²
Vânia Medianeira Flores Costa³

RESUMO

No presente estudo, exploram-se as concepções de mudança organizacional entre executivos de 12 organizações de grande porte, da região central do Rio Grande do Sul, Brasil. Especificamente, mapeou-se a configuração das mudanças introduzidas nas empresas, características, impactos e modelo conceitual que as embasam. Para tanto, utilizou-se um questionário composto por três questões abertas e 16 itens de uma escala tipo Likert para avaliar o grau de adesão dos entrevistados a um modelo específico de mudança contínua e episódica. Os resultados indicam que as explicações construídas para a adoção de mudanças incluem causas de natureza tanto interna quanto externa, que seus resultados são predominantemente positivos e que as mudanças ocorrem, principalmente, pela busca de superação de um modelo organizacional mecânico por um mais orgânico. Os executivos aderem mais fortemente a uma concepção de mudança que incorpora mais elementos da mudança contínua do que da episódica.

Palavras-chave: cognição gerencial; mudança contínua e episódica; impactos da mudança.

Abstract

This study explores the conceptions of organizational changes between top managers of 12 large organizations, in the central area of the state Rio Grande do Sul, Brazil. The conceptual model was grounded in configurations and characteristics of the changes performed in the companies and their impacts. The data was collected by a questionnaire with three open questions and 16 items of a Likert scale to value the adherence level of the interviewed to a specific model of continuous and episodic changes. The results show that the explanations offered for the adoption of changes include causes of internal or external nature, they are perceived predominantly as positives. The changes happen, mainly, to overcome the mechanic organizational model by the organic one. The managers adhere more strongly to a change concept that incorporates more continuous than episodic changes.

¹ Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília. Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Bahia – Brasil. Rua Macapá, nº 461, apto. 601 – Bairro Ondina, Salvador, Bahia. CEP: 40 170-150. Tel: 71-3235-6899. E-mail: virgilio@ufba.br

² Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Departamento de Administração, Universidade Federal de Mato Grosso. Rua Território do Guaporé, nº 363, apto. 501. Bairro Pituba, Salvador, Bahia. CEP: 41830-520. Tel: 71-3240-7198. E-mail: ricjanesalvador@terra.com.br

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora Adjunta do Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Maria – Rio Grande do Sul.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo insere-se em um vértice que busca ampliar a compreensão dos processos de mudança organizacional a partir de uma perspectiva que privilegia o papel das cognições dos gestores sobre esse fenômeno. De forma congruente com o crescente peso de uma abordagem socioconstrutivista no âmbito das teorias organizacionais (ROUSSEAU, 1997; WILPERT, 1995), a pesquisa sobre mudança tem enfatizado que as organizações, assim como os ambientes em que se inserem, são, em parte, produzidas ou ordenadas a partir de interpretações dos atores organizacionais. Neste sentido, esforços de pesquisa devem ser feitos para entender, com maior profundidade, como indivíduos de diversos níveis gerenciais estruturam as suas crenças e concepções sobre as mudanças organizacionais e como tais estruturas cognitivas podem vir a direcionar a adoção e a dinâmica das mudanças introduzidas. A pesquisa realizada apoiou-se em um modelo particular de análise da mudança organizacional desenvolvido por Weick e Quinn (1999), o qual define dois tipos de mudança: a mudança episódica e a contínua. Vale ressaltar, ainda, que a pesquisa no campo de estudos sobre cognição organizacional tem desenvolvido diferentes recursos metodológicos para captar como os atores sociais interpretam e atribuem sentido à sua realidade. Entre eles, os mapas cognitivos têm se apresentado como um dos mais promissores para captar como a mente humana trabalha para codificar o mundo.

O presente relato de investigação, então, apoia-se em informações obtidas de executivos centrais de 12 empresas de grande porte, situadas no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Inicialmente, buscou-se traçar um perfil das mudanças implementadas no contexto onde atuam. Tal perfil constituiu a base para a identificação das razões que levaram as organizações pesquisadas a implementar as mudanças, assim como os impactos por elas gerados nas organizações. Em seguida, procurou-se caracterizar a concepção de mudança dos executivos a partir das características do modelo proposto por Weick e Quinn (1999). Em ambas as etapas da investigação, utilizaram-se técnicas de mapeamento cognitivo para a apresentação dos resultados obtidos.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL: EXPLORANDO OS CONCEITOS E O MODELO DA MUDANÇA EPISÓDICA *VERSUS* CONTÍNUA

O exame da literatura revela a tentativa de vários autores de encontrar categorias que descrevam as distintas vertentes analíticas do fenômeno (ACUÑA; FERNANDES, 1995; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1998; SCHEIN, 1982). Huber *et al.* (1995), por exemplo, descrevem dois grandes corpos de conhecimento sobre mudança organizacional. Um primeiro refere-se àquele oriundo dos estudos sobre Desenvolvimento Organizacional, de caráter mais normativo e voltado para a melhoria dos processos organizacionais. Já um segundo corpo relaciona-se aos estudos sobre Inovação Organizacional, centrados naquilo que constitui a novidade ou algo excepcional na vida organizacional. Huber *et al.* (1995) destacam ainda que a mudança pode se apresentar à organização tanto como uma rotina (um fato do dia a dia como, por exemplo, características normais do ciclo de negócios, sucessão na hierarquia de comando ou mesmo *turnover* de pessoal) quanto na forma de uma novidade ou uma inovação, ou seja, aquelas questões relacionadas com o excepcional, o diferente, o novo.

Um outro enfoque para o entendimento da mudança é apresentado por Morgan (1996) que, ao elaborar um referencial de análise organizacional, utiliza uma das diferentes metáforas – fluxo e transformação – para enfatizar que a compreensão da organização passa por um entendimento profundo da lógica de mudança que dá forma à vida social. Para o autor, tal entendimento pode ser realizado a partir de três lógicas diferentes: organizações como sistemas autoprodutores que se criam a partir de suas próprias imagens; organizações como sistemas de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo; e organizações como produtos de um processo dialético no qual os fenômenos tendem a gerar o seu oposto. Assim, estas três perspectivas de análise contribuem para destacar a centralidade dos processos de mudança na vida organizacional.

Face a amplitude dos fenômenos passíveis de serem abarcados sob o rótulo de mudança organizacional, podemos encontrar múltiplas tentativas de conceituar tal fenômeno. Tomando as interações sociais como uma dimensão importante para a compreensão da mudança, Nadler *et al.* (1994), citado por Lima e Bressan (2003) conceituam mudança como a resposta da organização às transformações ambientais que ocorrem com a finalidade de manutenção coerente entre o trabalho, as pessoas, os arranjos/estrutura e a cultura. Já um entendimento mais ampliado do fenômeno da mudança pode ser encontrado na definição de Araújo (2001). O autor entende que mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, de forma integrada, componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico. Ainda com uma formulação bastante ampliada, Van de Ven e Poole (1995), citados por Lima e Bressan (2003, p. 23), definem a mudança organizacional como uma “sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança”.

Sem desconhecer a complexidade envolvida na definição desse fenômeno, assume-se, neste momento, um conceito bastante amplo. Para Wood Jr. e Caldas (2000, p. 212), a mudança pode ser vista como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Dentro deste prisma bastante abrangente, Huber *et al.* (1995) consideram que as mudanças organizacionais são modificações na maneira como uma organização funciona, na composição de seus membros e líderes, no modo como ela aloca seus recursos ou ainda modificações na forma que ela assume para a realização de suas tarefas.

Em relação aos estudos empíricos, Whelan-Berry (2003) afirma que, embora as organizações continuem a mudar, como resultado tanto de pressões internas quanto externas, os esforços normalmente falham ou não são totalmente alcançados. O autor salienta que os impactos da mudança, geralmente, trazem ineficiência, insatisfação dos clientes, baixo moral e alta rotatividade dos empregados. Num estudo tipo *survey*, Doyle (2000) avaliou a percepção de 92 gestores, inseridos em organizações públicas e privadas, sobre os impactos decorrentes das experiências vividas de mudança organizacional. Os resultados mostraram que os gestores de organizações privadas identificam mais impactos positivos da mudança do que os das organizações públicas. Outro resultado interessante é que os gestores *seniors* tendem a atribuir uma visão mais positiva da mudança do que a dos gerentes de nível médio. Doyle (2000) encontrou, por exemplo, que a

mudança promove o desenvolvimento pessoal, o *empowerment*, a aprendizagem organizacional e dos gestores, um comprometimento maior das pessoas com a organização, uma maior cooperação entre os gestores das diversas áreas da organização e o aumento da confiança entre gerentes e subordinados. Já as associações negativas se referem ao senso de urgência para mudar, causando dificuldade para adaptações e a falta de avaliação dos processos de mudança, gerando repetição de erros sistematicamente.

3 UM MODELO COMPREENSIVO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: MUDANÇA EPISÓDICA *VERSUS* CONTÍNUA

Em uma recente revisão da literatura sobre mudança organizacional, Weick e Quinn (1999) organizam o campo diferenciando, sob várias dimensões, o que denominam de mudanças episódicas e mudanças contínuas. O ponto fundamental que marca a diferença entre a mudança episódica e a contínua é a noção do tempo da mudança. Neste contexto, o tempo é entendido como as "características do ritmo, da velocidade e do padrão de trabalho ou atividade" (WEICK; QUINN, 1999, p. 4). De uma forma bastante genérica, a dimensão temporal permite localizar em pontos bastante distintos as mudanças episódicas e contínuas. Entre as primeiras estão os eventos que são considerados como não frequentes, descontínuos, intermitentes e intencionais. Trata-se de eventos bem delimitados no tempo e cuja emergência se dá em função de fatores externos à organização como, por exemplo, mudança tecnológica. Fatores internos, como modificação no quadro de pessoas-chaves na organização, também podem caracterizar-se como eventos episódicos. Ao contrário, a mudança contínua geralmente é concebida como sendo permanente, cumulativa, emergente, acontecendo por meio de atualizações contínuas nos processos. Ela se apresenta como emergindo da experiência cotidiana, variada, improvisada, não intencional, em que pequenos elementos são repetidos, compartilhados, amplificados e comunicados. Tais eventos, por acúmulo e decurso de tempo, podem gerar modificações substantivas nas organizações. As contingências, colapsos e oportunidades do dia a dia são seus desencadeadores. Neste sentido, parte-se do pressuposto de que os pequenos ajustamentos podem gerar mudança substancial.

Aprofundando a definição acima, os autores utilizam cinco propriedades (metáfora básica, estrutura analítica, teoria de intervenção, modelo ideal de organização e papel do agente da mudança) para elaborar uma caracterização mais detalhada dos dois tipos de mudança.

A metáfora básica utilizada na mudança episódica pressupõe a organização como sendo uma entidade social, ou seja, a organização é concebida como algo dado, que se impõe ao indivíduo. Caracteriza-se, também, por uma interdependência rígida, em que o valor central é a eficiência. A adaptação é buscada em curto prazo, e a imitação é a maior motivação para a mudança. As mudanças são de segunda ordem, tendo em vista que há uma substituição do sistema de crenças e também uma mudança na estrutura cognitiva subjacente às atividades da organização. Já na metáfora básica utilizada na mudança contínua concebe-se a organização como sendo socialmente construída através de interações recorrentes. Há a noção do desenvolvimento contínuo e o referencial para as respostas são as circunstâncias do momento e não, necessariamente, a experiência passada. A aceitação da mudança é encarada como algo constante na organização e a ela inerente, acontecendo através da improvisação. Outra noção importante é o processo de tradução, o qual se caracteriza pela geração de *insights* diferenciados e constantes a partir da circulação e associação de ideias.

No que se refere à estrutura analítica, na mudança episódica percebe-se uma mudança que é infrequente, lenta, ampla e menos completa. O processo que desencadeia a mudança é feito de maneira deliberada e formal. Normalmente a mudança visa destruir o sistema vigente e substituí-lo por outro. As fases que caracterizam o processo neste tipo de mudança são desenvolvimento; estabilidade; adaptação; luta; revolução. É considerada episódica porque há uma variação temporal e a frequência da mudança depende do tempo gasto nas diversas fases que compõem o processo. Ao contrário da mudança episódica, a estrutura analítica na mudança contínua, por sua vez, inclui variações não abruptas, ou seja, há uma série de acomodações contínuas e situadas que não são deliberadas nem inevitáveis. Concebe-se, então, que a mudança, na prática, cria colapsos e inovações onde não é possível identificar o ponto inicial nem o final de tais variações.

A teoria de intervenção na mudança episódica é caracterizada por provocar uma "tempestade emocional" (Lewin citado por WEICK; QUINN, 1999). O processo de intervenção envolve fases de congelamento, equilíbrio, descongelamento. O descongelamento, por sua vez, provoca emoções fortes que, se por um lado podem motivar as pessoas para a mudança, por outro, podem ocasionar altos níveis de stress. Já na mudança contínua a intervenção envolve uma lógica de atração, ou seja, as pessoas são atraídas para os processos de mudança através de um processo de liderança que, por meio de seus novos comportamentos, estimula também novos comportamentos de seus seguidores. Neste sentido, liderar a mudança significa dizer às pessoas como serem, incluindo diversas dimensões da vida humana no trabalho. O poder tem, portanto, uma conotação mais moral, de exemplo a ser seguido.

Quando a mudança é do tipo episódica, uma das principais características é a necessidade de haver um desencadeador-chave da mudança. Este agente surge, comumente, quando há agrupamentos maiores de pessoas. Ele torna-se mais efetivo por falar diferente, buscando dados no ambiente externo para serem compartilhados amplamente. A análise dos eventos é feita em tempo real, e a aprendizagem do todo organizacional é importante, tendo em vista que a mudança tem uma abrangência ampla.

O papel do agente na mudança contínua utiliza-se do diálogo, da linguagem e da identidade gerencial. Uma das principais habilidades do agente é a de construir sentido sobre a dinâmica da mudança. Esta construção é feita, principalmente, através do diálogo, o qual propicia a criação de significados e pensamentos comuns, constituindo-se no mecanismo básico e poderoso de aquisição de informação e de intervenção da mudança. Como claramente se percebe dos elementos que definem os dois polos do modelo proposto por Weick e Quinn (1999), estamos frente a um quadro de referência bastante abrangente para localizar os diversos processos de mudança organizacional. Assim, diante de uma literatura claramente heterogênea e multifacetada (LIMA; BRESSAN, 2003; WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 1995; WOOD JR.; CALDAS, 2000), os autores indicam linhas teóricas consistentes que permitem integrar a abordagem do fenômeno. Mais do que isso, no entanto, nos é fornecido pelas ideias dos autores. O modelo proposto pode ser visto como concepções gerais sobre mudança que se articulam a inúmeros outros pressupostos sobre a natureza do fenômeno organização e formas de gerenciar os seus processos. Neste sentido, seus elementos constituintes podem ser tomados como cognições que embasam possíveis decisões organizacionais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação utiliza, predominantemente, uma abordagem qualitativa do fenômeno objeto da investigação. Sem pretensões de generalização dos seus achados para os segmentos dos

quais participam as empresas, busca-se ter acesso ao conjunto de cognições que estruturam a forma de o gestor perceber, interpretar e dar sentido aos processos de mudança implantados na empresa. Possui, claramente, um cunho descritivo-exploratório (ROESCH, 1999), quer por se restringir a um número reduzido de casos, quer por buscar, na forma de mapas cognitivos, descrever as características do fenômeno, sem buscar estabelecer relações ou explicações causais.

Trabalhou-se com uma pequena amostra de 12 empresas de grande porte, situadas na região central do Rio Grande do Sul: seis empresas do ramo industrial (fábrica de cerâmica, industrialização de fumo (3), bebidas e brinquedos) com média de 600 funcionários e seis empresas do setor de serviços (construção civil, transporte coletivo (3), editora, comércio de veículos) com média de 300 funcionários. O critério para escolha das empresas foi o seu tamanho, visto que nosso interesse estava em compreender como os executivos de grandes empresas do município de Santa Maria, situadas na região central do extremo sul do Brasil, concebiam a mudança organizacional. Assim, os executivos de algumas das grandes empresas foram contactados e 12 das 20 empresas inicialmente selecionadas aceitaram participar do estudo. Todos os 12 participantes possuem escolaridade de nível superior, distribuídos nos seguintes cursos: administração (5), economia (4), contabilidade (1), engenharia (1) e sistema de informação (1). A média de idade dos participantes do estudo é de 47 anos. Todos os entrevistados ocupavam o cargo de gerente geral ou executivo sênior das empresas pesquisadas. Considerou-se, para tanto, tratar-se do tomador de decisão-chave na organização, podendo representar, significativamente, a concepção mais geral que orienta as decisões quanto aos processos de mudança organizacional.

Dois instrumentos de coleta de dados foram utilizados para a obtenção das informações. Inicialmente, realizou-se uma entrevista com três perguntas abertas para identificar e caracterizar:

- a) as principais mudanças implementadas nos últimos cinco anos;
- b) as razões que levaram aos processos de mudança; e
- c) a percepção dos seus impactos no contexto. Tal etapa foi gravada e transcrita na íntegra.

O segundo instrumento foi um questionário contendo questões fechadas que foi entregue aos participantes para que eles próprios respondessem. Os itens fechados foram utilizados para avaliar a adesão do gestor às concepções que integram o modelo de mudança organizacional desenvolvido por Weick e Quinn (1999). Foram oferecidas 16 sentenças, identificadas a partir das cinco propriedades utilizadas por Weick e Quinn (1999), ou seja, metáfora básica, estrutura analítica, teoria de intervenção, modelo ideal de organização e papel do agente da mudança, formando oito sentenças relativas a características da mudança episódica e oito relativas à mudança contínua, conforme pode ser visualizado na Figura 4. Tais sentenças estavam organizadas na forma de uma escala do tipo Likert, composta de três níveis, dispostos da seguinte forma: 1- aplica-se pouco; 2- aplica-se e 3- aplica-se muito. Assim, os participantes assinalaram a resposta considerada mais congruente com o seu conjunto de crenças sobre a realidade organizacional na qual eles estão inseridos.

Os dados obtidos a partir do questionário foram tratados estatisticamente, utilizando-se o programa SPSS, através de cálculos de estatísticas descritivas (frequências e médias). Assim, foi possível

identificar os itens que tiveram as maiores médias de aplicabilidade. Em seguida organizaram-se intervalos de médias que definiram os núcleos muito central (contendo as características com maior média de aplicabilidade), central, periférico e muito periférico (contendo as características com as menores médias de aplicabilidade), em que as características dos dois modelos de mudança organizacional foram sendo distribuídos. Os dados quantitativos, portanto, foram utilizados como base para a construção da representação gráfica ou mapa cognitivo sobre a concepção de mudança. Já as informações oriundas das questões abertas da entrevista foram transcritas e tratadas por meio da análise de conteúdo. A partir de tal análise identificaram-se, inicialmente, categorias principais de respostas em relação às três perguntas centrais da entrevista. Assim, ao caracterizarem-se as principais mudanças implementadas na organização nos últimos cinco anos, foram identificadas cinco grandes categorias em torno das quais os conteúdos foram sendo distribuídos: mudanças relacionadas ao modelo geral de gestão, à gestão de pessoas, a questões de infraestrutura, a medidas administrativas e em relação aos produtos. Já quanto às respostas oriundas das questões que investigaram as razões e os impactos que levaram à mudança organizacional, duas grandes categorias foram identificadas: as pressões e os impactos de origem externa e interna à organização. Os conteúdos evocados em cada uma das categorias foram apresentados na forma de mapas cognitivos de modo que os conteúdos mais frequentes estão representados no mapa com tamanho de letra maior do que aqueles com menor incidência dentro de cada categoria. Na construção destes mapas utilizou-se o programa Mindmanager, versão X5.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

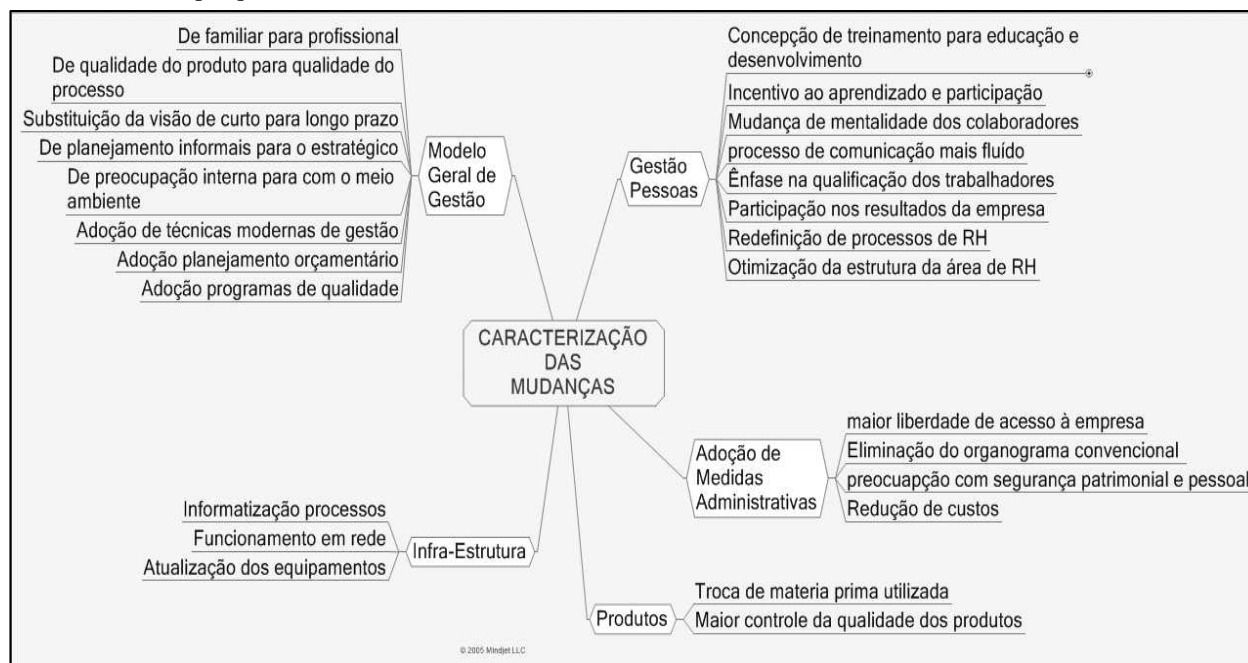
De forma a oferecer resposta aos principais objetivos da pesquisa, estruturou-se esta etapa em dois segmentos. No primeiro apresentamos os resultados que apontam explicações, características e avaliação dos impactos das mudanças. No segundo segmento exploramos a apresentação das concepções de mudança expressas pelos gestores a partir do modelo construído por Weick e Quinn (1999).

5.1 As mudanças implantadas: características, explicações e percepção dos seus impactos

De forma congruente com a literatura que revela o caráter multifacetário ou multidimensional do que denominamos “mudança organizacional”, verifica-se, no conjunto de empresas estudado, um amplo leque de alterações que envolvem, como bem assinalado por Wood Jr. e Caldas (2000), qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica e humana. Como se observa na Figura 1, é amplo o leque de alterações organizacionais incluídas no conceito de mudança e relatadas pelos executivos, sendo possível agrupá-las em cinco grandes domínios da vida da empresa, o que reforça a conclusão de Gonçalves e Machado-da-Silva (1999) de que mudança passou a significar muito mais do que o simples redesenho da organização.

FIGURA 1 - Caracterização do tipo de mudança implementada nas empresas pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa.



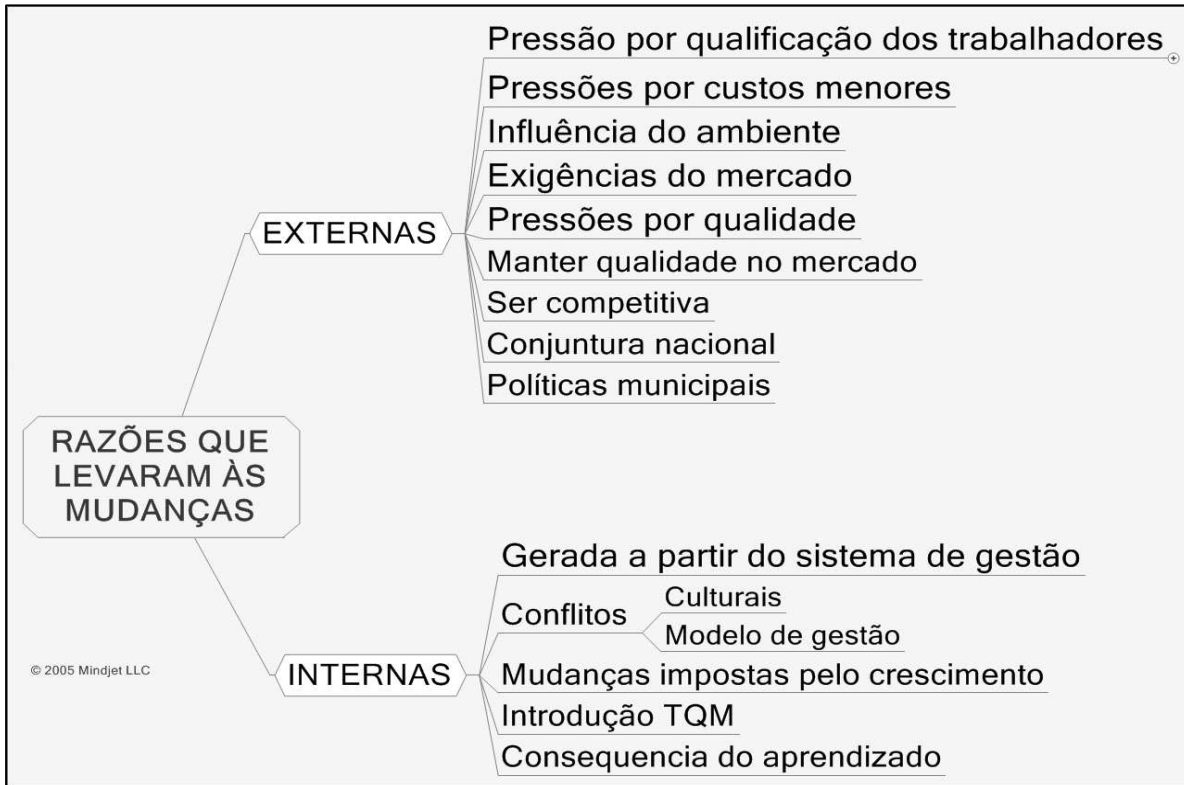
Há, claramente, o difundido impacto de novas tecnologias de informação e comunicação que fornecem a base material ou o suporte necessário para muitas das demais mudanças indicadas pelos gestores. Verifica-se, outrossim, a importância que a preocupação com a qualidade dos produtos e dos processos desempenha nas empresas. No entanto, do conjunto de ideias expressas, constata-se um forte predomínio de mudanças que buscam alterar quer o modelo geral de gestão, quer as políticas relativas às pessoas. Nestas últimas, destacam-se as transformações ocorridas tanto na estrutura como nos processos da área de recursos humanos nas empresas. As principais dimensões de mudança, nestes dois domínios, revelam a adesão dos gestores ao discurso hoje hegemônico – organizações voltadas para o futuro, com visão estratégica e com maior valorização das pessoas.

No seu conjunto, entretanto, pode-se identificar um eixo comum que liga as mudanças ocorridas. Todas elas denotam a alteração dos valores fundamentais que norteiam o modelo de gestão, o que, por sua vez, se apoia em novas maneiras de significar a própria organização enquanto fenômeno. Assim, o fato de os gestores identificarem tais mudanças indica que seu sistema de crenças acerca do que é desejável ou necessário para o sucesso da organização esteja voltado para um modelo de gestão mais orgânico e participativo. As referências feitas no sentido de mudar a mentalidade dos colaboradores, de alterar o foco para uma visão de longo prazo, da preocupação com o meio ambiente e da concepção de desenvolvimento das pessoas são exemplos que ilustram tal transformação. Estas transformações podem ser compreendidas como uma alteração importante na teoria implícita de organização (DOWNEY; BRIEF, 1986) que guia a adoção de novos formatos e práticas organizacionais.

Essa teoria implícita de organização inclui, também, as explicações construídas sobre fatores que levam a esforços de mudança e justificam-na. Congruente com os modelos explicativos que construímos para compreendermos o comportamento, percebe-se que os gestores buscam causas para as mudanças no ambiente – causas externas – e na própria organização – causas internas. Em consonância com a larga aceitação de uma perspectiva contingencial, observa-se, na Figura 2, um peso mais acentuado de causas que podem ser consideradas ambientais ou externas à organização.

Quando apontam os aspectos externos que impulsionam a organização para mudar, mais uma vez, identificam-se evocações coerentes com o discurso que permeia o meio empresarial moderno. A necessidade de sobreviver e de ser competitivo, aliada à crescente exigência dos clientes e consumidores por qualidade, exerce influência significativa no ambiente organizacional.

FIGURA 2 - Fatores causais que motivaram a implementação da mudança nas empresas estudadas

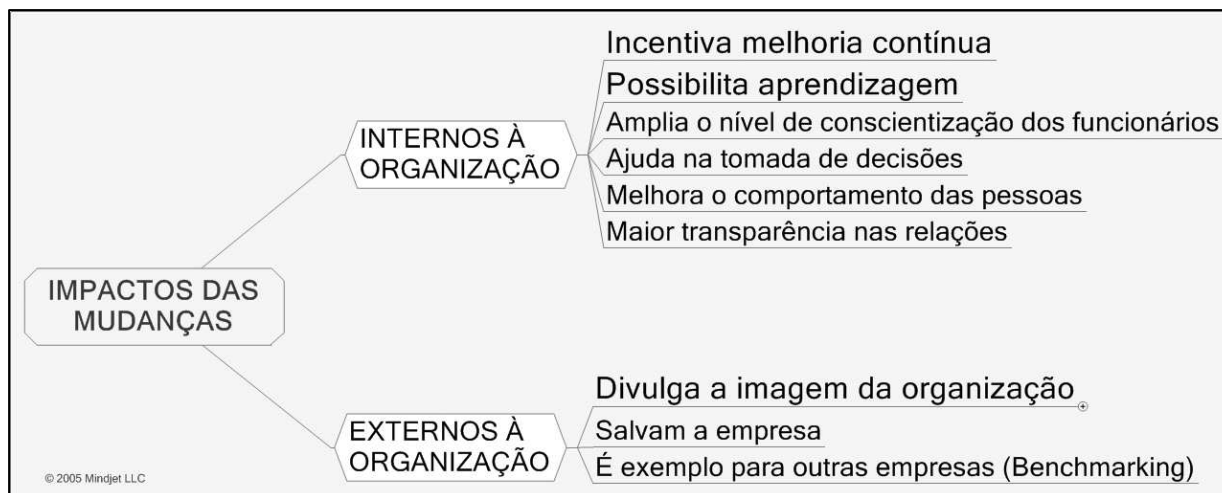


Fonte: Dados de Pesquisa

No que se refere às causas internas, a existência de conflitos entre valores culturais e modelos de gestão ilustra bem o momento de transição por que passam as organizações. As concepções acerca do que é mais adequado para a organização ser competitiva estão amplamente difundidas na sociedade. No entanto, os modelos e valores de gestão mais tradicionais ainda permeiam a realidade de muitas organizações brasileiras. O crescimento da empresa gera, também, segundo os entrevistados, uma necessidade de mudar, tendo em vista que o aumento do tamanho e da complexidade da organização afeta, de forma significativa, as estruturas formais e informais da organização. Dentre as razões de natureza interna é destacada, no entanto, a percepção de que os processos de mudança estão inseridos no próprio sistema gerencial da organização. Essa crença parece coerente com a amplitude e a diversidade das mudanças identificadas, fazendo da mudança um processo integrado no dia a dia da atividade gerencial.

Outra dimensão importante da concepção do gestor sobre a mudança, explorada no presente estudo, consistiu nas suas percepções sobre os impactos da mudança nos contextos organizacionais pesquisados. Os resultados encontram-se na Figura 3.

Figura 3 – Impactos das mudanças implementadas nas empresas pesquisadas



Fonte: Dados de pesquisa.

Assim, os gestores percebem os impactos das mudanças implementadas de forma bastante positiva. Todas as evocações sugerem que as mudanças trouxeram benefícios significativos para a empresa, reforçando o viés apontado por Doyle (2000). Não foram encontradas, nas falas dos participantes, quaisquer referências a resultados negativos associados à mudança implementada, como os apontados, por exemplo, por Whelan-Berry (2003). O envolvimento do gestor com as mudanças e a força do modelo ou teoria implícita que os guia na adoção das mesmas podem ser fatores explicativos para que os resultados sejam percebidos, predominantemente, nos seus aspectos positivos. Neste sentido, um aspecto parece bastante significativo. Embora as razões que levam à mudança terem sido identificadas como de natureza preponderantemente externa, aqui, os impactos estão associados, na sua maioria, à esfera interna da empresa. Destaca-se, assim, a percepção de que a mudança incentiva a melhoria contínua e o aprendizado organizacional. Já na esfera externa à organização, atribui-se maior benefício para a imagem da empresa. Assim, as mudanças que se processam na organização são bem-vistas pelos seus agentes principais.

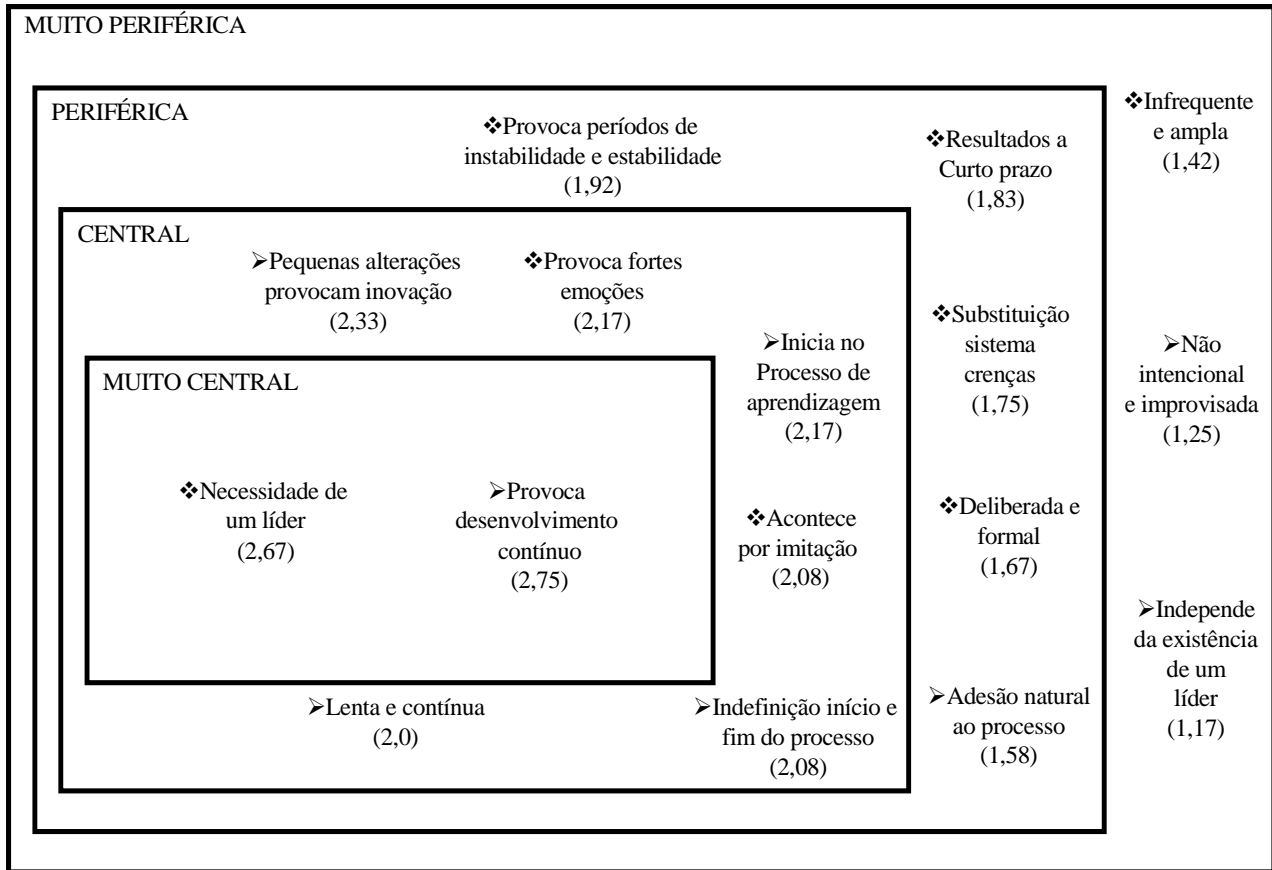
5.2 O modelo de mudança episódica e contínua: explorando a centralidade do seu grau de aplicação

Diante de cada asserção descritiva de uma mudança episódica e contínua, o gestor posicionou-se, indicando o nível em que considerava tal característica aplicável aos processos de mudança em curso na empresa. Pôde-se, assim, ter acesso à forma como o gestor “enxerga” ou conceitua as mudanças implantadas sob a sua responsabilidade. A partir do nível de concordância expresso, foi possível identificar a centralidade de cada conteúdo ou característica no sistema conceitual do gestor e, em decorrência, do grupo de participantes da pesquisa. Para tanto, utilizou-se o escore médio de cada item, na escala que podia variar de 1 a 3, utilizando-se critérios de corte para categorizar cada conteúdo avaliado quanto ao seu caráter central ou periférico no modelo conceitual desenvolvido pelo gestor.

Assim, definimos os seguintes intervalos de médias, bem como os níveis de centralidade correspondentes: médias de 1,0 a 1,49 = muito periférico; de 1,5 a 1,99 = periférico; de 2,0 a 2,49 = central e de 2,5 a 3,0 = muito central. A partir dos critérios expostos, foi possível, então, distribuir as características dos dois tipos de mudanças em cada um dos níveis de centralidade das crenças.

Com base nos procedimentos realizados anteriormente, estruturou-se o mapa cognitivo de identidade (BASTOS, 2000 e 2001), constante da Figura 4.

Figura 4 – Mapa conceitual do grau de centralidade das características de mudança episódica e contínua, segundo a evocação dos gestores pesquisados



Fonte: dados do questionário de pesquisa

❖ Característica da Mudança Episódica
➤ Característica da Mudança Contínua

As características percebidas pelo gestor como aplicáveis às mudanças em curso nas suas empresas foram distribuídas considerando os diferentes níveis de centralidade constatados. Assim, de forma sintética, pode-se avaliar o peso dos dois conjuntos de crenças que diferenciam as mudanças contínuas e episódicas.

Como expressa o mapa cognitivo, a característica que os participantes identificaram como sendo a mais central e, portanto, a mais aplicada no contexto em que atuam refere-se à ideia de que a mudança provoca desenvolvimento contínuo, definindo uma característica típica de mudança do tipo contínua.

Quase que com a mesma intensidade, aparece a crença da necessidade de um líder para conduzir a mudança, ideia que se associa às mudanças episódicas. Ou seja, o núcleo mais central do modelo conceitual dos gestores incorpora um elemento de cada um dos tipos de mudança. A importância do papel do líder fica adicionalmente reforçada, quando se verifica que a crença oposta que relativiza o papel do líder na mudança e que define a mudança contínua foi o item avaliado como o que menos

se aplicava ao contexto que gerenciam. Em um segundo nível de centralidade, contudo, observa-se o largo predomínio de crenças ou ideias que caracterizam a mudança como um processo contínuo. Assim, observa-se a importância de elementos que enfatizam a mudança como ocorrendo a partir de pequenas alterações, como produto da aprendizagem, como tendo limites tênues quanto a início e fim, por exemplo. Neste mesmo patamar, no entanto, aparecem duas ideias representativas da mudança episódica – a mudança provoca fortes emoções nas pessoas e acontece por imitação.

Assim, quando se analisam as características consideradas centrais nos processos de mudança, há uma predominância daquelas do modelo de mudança contínua. Esse resultado revela-se congruente com a forma como os executivos descreveram as mudanças mais importantes na sua empresa – sempre identificando dimensões de transformação que são, por natureza, complexas e contínuas (por exemplo, de familiar para profissional; de treinamento para educação e desenvolvimento; de planejamentos informais para estratégicos) e dando pouco peso à introdução de modelos ou pacotes prontos de mudança ou a intervenções pontuais ou restritas (como por exemplo, mudança de organograma).

A saliência dos elementos que definem a mudança como um processo contínuo no modelo conceitual do gestor fica mais explícita quando se verifica que a maioria dos elementos periféricos reporta-se a características da mudança episódica. Quando se examinam as características periféricas e muito periféricas, verifica-se que os indicadores de mudança episódica são os que menos se aplicam à realidade investigada. Das oito características identificadas nestes dois níveis de centralidade, apenas três são próprias do modelo de mudança contínua.

Vale destacar que uma delas, a consideração de que a adesão das pessoas ao processo de mudança se dá de maneira natural, parece ser coerente com o alto grau de aplicabilidade atribuído à necessidade da existência de um líder. Assim, não sendo considerada como algo espontâneo, a mudança requer a liderança e a intervenção de um agente que assuma a responsabilidade de desencadear e gerenciar o processo.

A clara combinação de elementos dos dois tipos de mudança no esquema conceitual que guia a percepção dos gestores sobre as mudanças em curso nas suas empresas nos revela, como os próprios autores Weick e Quinn (1999) apontam, que a mudança episódica e a contínua constituem dois níveis de apreensão do fenômeno que se configura como um processo. Mesmo as mudanças episódicas, claramente demarcadas no tempo, se inserem em um fluxo de mudança contínua, muitas vezes não perceptível para os atores organizacionais. Esse processo, muitas vezes implícito, de aprendizagem gera os resultados que são os mais desejáveis e que, portanto, se tornam os elementos mais pregnantes do discurso gerencial. Por outro lado, as pressões externas e internas para a construção de um novo modelo organizacional justificam intervenções episódicas que geram consequências emocionais e que tornam mais explícito o papel desempenhado pelo gestor para o adequado manejo das transformações.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados apresentados permitem concluir que as mudanças que se processam nas organizações pesquisadas são desencadeadas tanto por fatores internos quanto externos à organização. Como fatores internos, destaca-se a concepção de que o processo de mudança é algo inerente ao sistema de gestão, à existência de conflitos em relação aos modelos de gestão e à cultura, assim como ao crescimento da empresa. Já no que se refere às principais mudanças implementadas, destaca-se que elas ocorrem em cinco áreas principais: na esfera do modelo geral de gestão, de recursos humanos,

nas medidas administrativas, nos produtos e na infraestrutura. Porém, atribuiu-se maior destaque às mudanças vinculadas ao modelo geral de gestão, de recursos humanos e à infraestrutura. Destaca-se também que a alteração na concepção de modelo de gestão permeia, de forma significativa, todas as esferas da mudança. Os executivos participantes do estudo percebem a mudança como impactando positivamente a empresa. No entanto, tais impactos incidem mais na dimensão interna do que externa à organização.

Quanto ao modelo de mudança mais aplicado, predominam as características de um modelo de mudança contínua, com destaque especial para a percepção de que a mudança provoca desenvolvimento contínuo, processado através de pequenas alterações que provocam a inovação e originando-se através de processos de aprendizagem na organização. O conjunto de dados apresentados fortalece a compreensão, amplamente difundida na literatura acadêmica e gerencial, de que mudar tornou-se um imperativo para as organizações e de que as mudanças ocorrem nas mais distintas dimensões da vida organizacional. Os dados, apesar da abrangência reduzida de casos estudados, apontam, adicionalmente, para a emergência de uma concepção acerca de como devem se estruturar e gerenciar as organizações atuais.

Por outro lado, o estudo exploratório, agora realizado, abre perspectivas de estudos posteriores que ampliem e diversifiquem o número de empresas e que possam, sobretudo, estabelecer vínculos mais precisos entre as concepções expostas pelos gestores e indicadores do processo de implementação e avaliação dos resultados das mudanças introduzidas. Esses novos estudos buscam, de forma efetiva, contribuir para a compreensão da importância das estruturas cognitivas dos gestores para a percepção das decisões e dos processos organizacionais. Além disso, sugere-se a realização de estudos comparativos em organizações situadas em diferentes países que formam o Mercosul e os da América Latina, a fim de que se possa compreender como os distintos contextos sociais em que os atores organizacionais estão inseridos podem influenciar a forma como se estrutura o conhecimento sobre as mudanças e os impactos de tais mudanças no ambiente empresarial. Isso porque as organizações de grande porte, como as aqui pesquisadas, normalmente, estabelecem relações comerciais entre empresas de outros países, o que gera a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre as concepções que cercam o funcionamento delas.

REFERÊNCIAS

- ACUÑA, E.; FERNANDES, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2. p. 80-109, abr./jun. 1995.
- ARAÚJO, L. C. G. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BASTOS, A. V. B. Organização e cognição: o que emerge desta interface? In: RODRIGUES, S.; CUNHA, M. (Org.). *Estudos organizacionais*. Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 173-211.
- BASTOS, A. V. B. Cognição e ação nas organizações. In: VERGARA, S.; DAVEL, E. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 79-114. v. 1.
- DOWNEY, H. K.; BRIEF, A. P. How Cognitive Structures Affect Organizational Design: Implicit Theories of Organizing. In: GIOIA, D. A.; SIMS, H. P. (Org.). *The Thinking Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986. p. 165-190.

DOYLE, M. Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*, v. 11, Special Issue, p. 59-80, 2000.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1998.

GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999. Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. CD-ROM.

HUBER, G. P. *et al.* Understanding and Predicting Organizational Change. In: HUBER, G.; GLICK, W. (Org.). *Organizational Change and Redesign*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

LIMA, M. S. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, S. M. A. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSEAU, D. M. Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48, p. 515-546, 1997.

SCHEIN, E. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, v. 50, p. 361-386, 1999.

WHELAN-BERRY, A. Strengthening Organizational Change Process: Recommendations and Implications from Multilevel Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 39, n. 2, p. 186-207, 2003.

WILPERT, B. Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, v. 46, p. 59-90, 1995.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., T. (Org.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR., T. (Org.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

