

## **Análise de metodologias atuais para a gestão da mudança**

**Bruna Sampaio Fontes (UERJ) bruna\_fontes@hotmail.com**

**Rafael Gomes Clemente (GPI-PEP/COPPE-UFRJ e DEIN/UERJ) clemente@gpi.ufrj.br**

*Resumo: A grande maioria das iniciativas tecnológicas falha em alcançar os resultados esperados, o que frustra os usuários e líderes e resulta na falta de credibilidade destas áreas na organização. Tal fracasso não está relacionado ao desenvolvimento da tecnologia, mas sim deve-se a falta de tratamento das questões reacionais dos profissionais envolvidos e a dificuldade em direcionar corretamente os aspectos singulares de gestão. Como solução, ao longo dos anos, alguns pesquisadores vêm estudando como a Gestão da Mudança, suas ferramentas e métodos preenchem a lacuna do “novo” nas empresas, garantindo a aderência do público impactado às novas plataformas de trabalho. Neste sentido, através de pesquisa e revisão bibliográfica, este artigo se propõe a apresentar e a analisar criticamente três metodologias atualmente consagradas para superação das dificuldades de aceitabilidade do “novo” nas organizações. Ao final deste trabalho, os pontos comuns e diferenciais de cada abordagem são identificados, facilitando o entendimento desta solução inovadora para tratamento e gerenciamento de mudanças. Desta forma, este estudo além de apresentar métodos, suporta os líderes na compreensão desta gestão e na seleção do modelo ideal, sendo assim, um guia para escolha de estratégias metodológicas, visando adequar as necessidades organizacionais às propostas científicas.*

*Palavras-chave: Mudança Organizacional; Gestão da Mudança; Implantação de Tecnologia.*

### **1. Introdução**

Com o aumento da implantação de sistemas tecnológicos nas empresas para facilitar o trabalho e minimizar o tempo com tarefas rotineiras, surge a necessidade do comprometimento dos profissionais com os processos de mudança de forma que as novas tecnologias realmente sejam utilizadas e tragam os benefícios esperados. No entanto, muitos projetos têm sido implantados, investimentos realizados e poucos resultados alcançados.

Benjamin & Levinson (1993) discursam em seu trabalho que inúmeras organizações para solucionar problemas custosos e complexos, têm inovado ao implementar novos sistemas de tecnologia da informação. Entretanto, a maioria das empresas não atinge os objetivos planejados. Kotter (1995) concorda e relata que alguns esforços de mudança corporativa são muito bem-sucedidos, no entanto, grande parte é um fracasso total.

Os estudiosos enfatizam que a razão para a dificuldade na implantação de novos sistemas de trabalho não são resultantes do desenvolvimento de soluções tecnológicas. No entanto, eles afirmam que o motivo seria a falta de tratamento dos processos de mudança dentro da organização, ou seja, o direcionamento ineficiente na dimensão Pessoas.

Entende-se que quando as dificuldades de implantação de novos sistemas são ignoradas ou erroneamente abordadas, prováveis resistências dos usuários serão evidenciadas e por consequência um cenário iminente de fracasso e perdas será formado.

Neste sentido, este artigo analisa toda esta problemática nas corporações quando as mesmas decidem estrategicamente implementar novos sistemas, estruturas ou formas de trabalho. Para direcionar e tratar todas estas questões, este estudo classifica os problemas, apresenta e avalia criticamente três metodologias atuais e por fim, identifica os aspectos comuns e diferenciais

das abordagens metodológicas, sendo assim, um guia para suportar os gestores na adoção de métodos em contextos de mudança organizacional.

Para facilitar esta análise e de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, na segunda seção deste artigo foram enumerados e detalhados cinco obstáculos principais que sintetizam os problemas enfrentados pelas organizações em ambientes de mudança.

Já como forma de solucionar e direcionar as questões da Gestão da Mudança, no item três deste artigo, três metodologias atualmente consagradas são apresentadas. Para complementar o estudo, na quarta seção, os métodos são analisados e avaliados segundo os cinco obstáculos previamente identificados. Tal aferição visa identificar se os métodos analisados prevêm estratégias eficientes para a superação dos obstáculos, bem como detalhar os pontos comuns e divergentes entre eles.

Sendo assim, após os exames de cada abordagem de Gestão da Mudança, é possível concluir que existe um direcionador comum entre os autores. Apesar de cada metodologia possuir sua particularidade e intensificar esforços em certos aspectos, de maneira geral, todos seguem um raciocínio lógico e encadeado e atendem as perspectivas para que a implantação do “novo” se efetive nas organizações e por conseqüência, alcance o resultado esperado pela empresa.

Portanto, ao final deste estudo, conclui-se que este trabalho serve como guia e suporte aos gestores de projetos, por apresentar os principais métodos e uma análise de efetividade frente às dificuldades da mudança. Desta forma, os líderes podem selecionar a melhor metodologia para tratar o ambiente de mudança organizacional, garantindo desta forma, o correto tratamento e a aderência do público impactado.

## **2. Mudança organizacional**

Segundo Porras & Robertson apud Seldin (2003), mudança organizacional consiste em um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudar o ambiente de trabalho para elevar o desempenho individual e organizacional.

Bressan apud Seldin (2003) define a mudança organizacional como:

“Qualquer modificação nos componentes organizacionais, formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas”.

Ao pesquisar, é possível encontrar diversas definições sobre mudanças organizacionais. No entanto, qualquer que seja o seu significado, uma organização está imersa em um ambiente em constante mutação em várias dimensões, seja em contextos externos e/ou internos.

Já sob o cenário de conseqüências na organização, a ocorrência de mudanças implica em impactos não somente no ambiente laboral, mas também na perspectiva das pessoas impactadas por este novo sistema de trabalho.

Neste sentido, Dreyfuss (2003) relata que as mudanças no ambiente de trabalho afetam a disposição, motivação, dedicação e comprometimento dos profissionais envolvidos. Portanto, mudanças afetam todos os níveis de trabalho, desde uma simples tarefa operacional até o desenvolvimento de um processo laboral.

Sendo assim, os funcionários atingidos apresentarão diversas respostas, tais como perda de confiança nas suas habilidades e referências no ambiente de trabalho, sentimento de desorientação devido às mudanças nas referências culturais e ainda descrédito nas novas proposições da companhia.

Já pela ótica do ambiente de trabalho, mudanças resultam em necessidade de novas competências individuais (técnicas e comportamentais), treinamento, ações de trabalho e colaboração, nova estrutura e planejamento e elaboração e desenho de processos de trabalho que suportem o novo fluxo a ser implantado.

Alinhado a estas implicações e resultados de processos de mudanças organizacionais, Benjamin & Levinson (1993) identificam algumas questões que devem ser tratadas para que a mudança ocorra. São elas: múltiplas forças gerenciais de forma a constituir um senso comum entre as fronteiras da organização, os gerentes de processos de mudança devem saber lidar com diferentes culturas, estruturas e sistemas e o uso de infra-estruturas aonde são depositadas informações de base e um conjunto de medição.

Ainda neste raciocínio, Payne (2006) discursa sobre algumas reações negativas como: atitudes pessimistas - as pessoas prevêm o pior e não vêem o real valor, apatia e inércia - notável diminuição na atenção e produtividade no trabalho, *burnout* - sinais de raiva, ceticismo e verificação de outras oportunidades de trabalho – outros empregos e aposentadoria.

Portanto, com base nas dificuldades mencionadas acima pelos estudiosos e como forma de facilitar a análise deste artigo, um grupo com cinco obstáculos principais foi composto para que a mudança realmente se efetive na organização, englobando tanto o gerenciamento quanto as dificuldades reacionais dos profissionais. Sendo assim, este grupo de obstáculos a ser enfrentado consiste em:

1. Características peculiares de gerenciamento – Diferentes perspectivas de gestão.
2. Necessidade de suporte organizacional – Apoio e envolvimento dos executivos-chaves durante e pós a realização de todo o projeto de forma a garantir a aderência do público-alvo.
3. Acomodação do profissional na sua zona de conforto aparente – Os funcionários já estão satisfeitos com o que possuem e como executam o seu trabalho, resultando em desinteresse nas novas propostas organizacionais.
4. Desconhecimento da situação futura da organização e dos profissionais - A maioria dos profissionais desconhece como será constituída a nova estrutura organizacional. Neste cenário, os envolvidos não sabem se serão demitidos, se os seus cargos ainda existirão ou se os salários serão mantidos.
5. Necessidade de aprendizado e treinamento – No novo ambiente de trabalho é necessário que as competências comportamentais e técnicas sejam mapeadas e capacitações programadas para que toda a equipe impactada possa estar apta a desenvolver as suas funções neste novo contexto laboral.

Antes de relatar as metodologias para gerir a mudança e superar os obstáculos mencionados acima, vale observar a importância desta gestão no atual contexto tecnológico mundial. Segundo Baca (2006) mudanças são inevitáveis e a maioria dos gerentes irá lidar com estas questões. Para ela, gerenciar corretamente a mudança implicará na entrega dos projetos no prazo estabelecido, dentro do orçamento e com resultados de excelente qualidade.

A razão da crescente implementação de novas lógicas e sistemas nas empresas é analisada por inúmeros autores. Kotter (1995) discursa sobre a busca das companhias em se transformar em concorrentes melhores, sendo a meta, fazer mudanças fundamentais na maneira de conduzir os negócios a fim de ajudar a lidar com um ambiente de mercado novo e mais desafiador.

Kumar apud Kueng & Kaulek (2006) complementa Kotter, dizendo que na economia competitiva, as organizações são extremamente dinâmicas e estão em busca de racionamento, inovação e adaptação para as mudanças na qual elas estão inseridas. Lannes & Logan (2004)

relatam ainda que as organizações percebem que devem inovar para estar à frente de seus competidores e em muitos casos, meramente o fazem para sobreviver no mundo empresarial.

Tal ânsia por manter-se sempre sustentável financeiramente tem resultado em grandes mudanças nas corporações que precisam ser tratadas de forma adequada e, com todas as questões direcionadas para que o sucesso e ganhos esperados sejam atingidos.

### **3. Metodologias atuais para Gestão da Mudança**

Ao longo dos anos, várias metodologias têm sido elaboradas tendo em vista a crescente necessidade de gerenciamento. Segundo Duck (1993), o grande problema enfrentado pelos gestores neste cenário é o fato da gestão da mudança diferir de qualquer outra tarefa gerencial. Não basta a simples replicação de modelos operacionais, no entanto, é necessário aprofundar-se no ideal a ser atingido.

Dreyfuss (2003) aborda que o foco de qualquer programa de Gestão da Mudança deve girar em torno de três perspectivas: Processos, Tecnologia e Pessoas. Embora as organizações executem um trabalho satisfatório em gestão de Processos e Tecnologia, a maioria falha em direcionar o impacto de mudança na dimensão Pessoas, sendo este o vetor mais crítico.

Dreyfuss (2003) ainda relata que o impacto da mudança na dimensão Pessoas deve ser endereçado para que os envolvidos possam facilmente se adaptar aos novos processos e tecnologias, e desta forma, desempenhar com alta proficiência o seu trabalho neste novo ambiente. Kotter (1995) diz que funcionários não se sacrificam, mesmo que estejam insatisfeitos com o *status quo*, a menos que acreditem na possibilidade de mudanças úteis. É esta crença que a Gestão da Mudança deve desenvolver nos profissionais impactados.

Além disso, faz-se necessário analisar a situação inicial da organização. Para Overdorf (2000) antes de qualquer companhia iniciar processos de mudança, é requerido uma avaliação das capacidades, sendo avaliados seus recursos, processos e valores. É preciso que os gestores entendam que as próprias capacidades das empresas eficientes também definem as suas incapacidades, principalmente em situações de mudanças.

Seldin (2003) fala sobre a necessidade do conhecimento de cada elemento estrutural e funcional, seu valor e potencial, presente e futuro, dentro de um processo de reorganização. Overdorf (2000) complementa com a idéia da real compreensão do problema, ou seja, o *status quo* não deve ser idealizado, mas sim, enfrentado.

Já segundo Bloodgood (2001), a gestão da mudança deve focar nos recursos, ou seja, como os recursos atuais serão reconfigurados, como novos recursos serão adquiridos e reconfigurados e como preservar o *status quo* e engajar o negócio e a estratégia atual nesta nova situação.

Tendo em vista as diferentes percepções dos pesquisadores, nas próximas seções, apresentam-se em linhas gerais três metodologias. Como forma de seleção dos estudos, optou-se pelos métodos que seguissem uma linha de raciocínio encadeada, contemplasse técnicas efetivas de gestão, tivesse uma abordagem para reflexão das atuais necessidades empresariais e que enfatizassem a Gestão da Mudança para implantação de sistemas de informação.

#### **3.1 Metodologia Kotter – oito etapas para transformar a sua organização**

Kotter (1995) enumera oito passos para gerenciar a mudança de forma efetiva. Segundo ele, todos os casos bem-sucedidos seguiram uma ordem lógica sem omissão de etapas.

##### **Passo 1: Estabelecer um grande senso de urgência**

– Análise do mercado e das realidades competitivas

- Identificação e discussão de crises potenciais ou grandes oportunidades

Os executivos subestimam a dificuldade de remover as pessoas das suas zonas de conforto. Quando a urgência não é suficiente, o processo de transformação não tem o resultado esperado e o futuro de longo prazo da organização fica ameaçado.

### **Passo 2: Formar uma aliança de orientação forte o suficiente**

- Reunião de um grupo com poder suficiente para liderar o esforço da mudança
- Encorajamento do grupo a trabalhar em conjunto como uma equipe

Em transformações bem-sucedidas, verifica-se a importância de uma aliança de orientação forte em termos de cargos, informações, habilidades técnicas, reputações e relacionamentos.

### **Passo 3: Criar visão**

- Criação de visão para ajudar a direcionar o esforço da mudança
- Desenvolvimento de estratégias para atingir a visão

Através da visão, a direção na qual a organização deseja seguir será esclarecida. Sem uma visão, o esforço de transformação pode se dissolver facilmente em projetos confusos que podem levar a organização para a direção errada ou para lugar algum.

### **Passo 4: Comunicar a visão**

- Uso de veículos possíveis para comunicar a nova visão e as novas estratégias
- Ensino de novos comportamentos através do exemplo da aliança de orientação

A estratégia de comunicação deve ser realizada de forma a contemplar todos os veículos de comunicação disponíveis e usá-los de forma compatível com os acontecimentos. Ou seja, não se deve comunicar demais e nem de menos, mas na medida exata.

### **Passo 5: Investir os funcionários de *empowerment* para que agir com relação à visão**

- Superação e remoção dos obstáculos à mudança
- Substituição de sistemas ou estruturas que abalem seriamente a visão
- Encorajamento das pessoas para que elas corram riscos, tenham idéias, realizem atividades e tomem medidas não-tradicionais

### **Passo 6: Planejar e criar vitórias de curto prazo**

- Planejamento e criação de melhorias visíveis de desempenho
- Reconhecimento e recompensas a funcionários envolvidos na melhoria

Como as transformações levam tempo, há risco de que um esforço de renovação perca ímpeto se não houver metas de curto prazo a serem atingidas. Sem ganhos de curto prazo, muitas pessoas desistem ou se unem àquelas que vêm resistindo à mudança.

### **Passo 7: Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças**

- Aumento de credibilidade para mudar sistemas e estruturas que não se adaptem à visão
- Contrato, promoção e treinamento de funcionários que implementam a visão
- Revigoração do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança

Os líderes de esforços bem-sucedidos usam a credibilidade obtida com vitórias de curto-prazo para abordar problemas ainda maiores. Eles buscam sistemas e estruturas incongruentes com a visão de transformação que ainda não tenham sido enfrentados.

### **Passo 8: Institucionalizar novas abordagens**

- Articulação entre os novos comportamentos e o sucesso corporativo
- Desenvolvimento de meios para garantir o sucesso da liderança

É importante embutir as mudanças na cultura da empresa para que os comportamentos criem raízes nos valores sociais compartilhados. Desta forma, é ideal mostrar às pessoas como os novos conceitos, comportamentos e posturas melhoram o seu desempenho. O segundo fator é garantir que a geração seguinte da alta gerência realmente personifique a nova abordagem.

### **3.2 Metodologia Benjamin & Levinson**

Seguindo a mesma lógica de raciocínio de Kotter, Benjamin & Levinson (1993) identificaram oito princípios que norteiam o gerenciamento de mudanças, principalmente para casos de implementação de sistemas de informação.

Para cada princípio listado, existem ferramentas que auxiliam seu desenvolvimento e resultado. No entanto, devido aos objetivos deste artigo, somente será realizada uma abordagem em linhas gerais de cada princípio. Sendo assim, os princípios são:

#### **Princípio 1: Desenvolver um processo sistemático para a mudança**

Segundo os autores, os objetivos principais deste princípio são a provisão de um *road map* através do tempo e com inúmeros níveis de detalhes e tarefas que devem ser consideradas e o estabelecimento de uma estrutura de referência e vocabulário comum para discussão e gerenciamento das questões da mudança.

#### **Princípio 2: Gerenciar o equilíbrio e a adaptação mútua dos processos organizacionais, tecnológicos e de negócios**

Esta afirmação baseia-se no fato de que mudanças movem as organizações de um antigo estado “relativo” de equilíbrio para um novo estado. Portanto, desde seu início, os gestores devem entender como todos os elementos organizacionais irão mudar e quais ações e recursos podem trazer novamente a estabilidade para a empresa. Na grande maioria das organizações, este equilíbrio é simbolizado pela equidade entre os processos de negócio, a cultura organizacional e a estrutura de tecnologia.

#### **Princípio 3: Determinar se há energia suficiente para todo o processo de mudança**

Uma questão chave deste processo organizacional é a determinação se há energia suficiente para que a mudança ocorra. Testar a prontidão organizacional é tão importante quanto analisar os requisitos técnicos. Neste sentido, a mudança deve ser suportada por um grupo de *stakeholders* que acredite em seus benefícios. Para manter esta prontidão para a mudança, basta que estratégias de treinamento e comunicação sejam implantadas.

#### **Princípio 4: Analisar o tamanho do esforço da mudança e sua escala**

Para gerir a mudança, é preciso analisar o tamanho do esforço a ser realizado. A mudança representa um novo paradigma organizacional ou é um projeto incremental? Claramente, os benefícios e a prontidão requeridos para cada um dos tipos são amplamente distintos.

Outro indicador para verificar o tamanho do escopo da mudança é o nível das novas tarefas e a integração organizacional necessária. Quanto maior a exigência de integração, maior são as vantagens e os riscos. Similarmente, quando o processo de mudança ultrapassa as barreiras organizacionais, culturais e geográficas, seu gerenciamento torna-se ainda mais difícil.

#### **Princípio 5: Analisar e gerenciar o comprometimento dos *stakeholders***

O esforço para a mudança prevê a análise do estado de comprometimento atual e futuro dos *stakeholders*, ou seja, deve-se monitorar continuamente o envolvimento destes profissionais.

Sendo assim, alguns pontos estratégicos para a gestão da mudança devem ser vistos, como: determinação se a organização possui comprometimento e prontidão necessários para a mudança, identificação de componentes críticos e grupos chaves de *stakeholders*, acesso a resistências potencias e por último, desenvolvimento de uma estratégia de mudança com diversos elementos que favorecerão para o restabelecimento do equilíbrio organizacional

### **Princípio 6: Grandes mudanças requerem um patrocinador**

O alto risco envolvendo projetos de mudanças complexas requer a presença de profissional que seja patrocinador. Esta abordagem não é simples de ser implantada e entendida, uma vez que este papel representa mais do que um simples suporte.

Um patrocinador possui diversos papéis, como: provisão de recursos chaves para o projeto, crítica influência em grupos de *stakeholders* através de *direct accountability*, poder adquirido e autoridade percebida e a provisão de processos de *coaching* e *counseling* para o *stakeholders* e outros colaboradores, sempre que necessário.

### **Princípio 7: Simular respostas organizacionais**

Como o comportamento humano é extremamente complexo, principalmente em processos de mudanças, alguns modelos e técnicas de análise são direcionadas para mitigar o risco associado a esta variabilidade. Modelagem de sistemas e processos e simulação organizacional podem descobrir possíveis fontes de resistência antes escondidas.

Simulações organizacionais são formas de garantir que as adaptações requeridas para a mudança sejam bem entendidas. Estas não são projetadas para testar a capacidade técnica do sistema e sim, para testar as respostas da organização quanto aos processos e à tecnologia que estão sendo introduzidas. Já a modelagem de processos analisa o fluxo de informações e decisões que são requeridas por todo o processo de mudança.

### **Princípio 8: Construir revisões de mudança**

Na implementação de sistema, é fácil ser distraído pela tecnologia e pelos processos e ignorar as questão da mudança. Sendo assim, uma organização neste contexto, deve periodicamente rever o processo. Neste sentido, os profissionais envolvidos devem ser treinadores para serem bons observadores e identificarem aonde as resistências a serem superadas e ações tomadas.

## **3.3 Metodologia - Change Management Excellence**

Na última metodologia analisada, é observada a literatura de Cook, Macaully e Coldicott - *Change Management Excellence: Using the Four Intelligences*. Neste livro, o gerenciamento da mudança é realizado através de quatro fases. Assim como o método anterior, para cada fase existem ferramentas de aplicação, que não são mencionadas.

### **Fase 1: Set up – Planejamento e preparação para a mudança**

- Preparar os envolvidos para a mudança - Comunique os acontecimentos no tempo certo e não muito tarde resultando em esquecimento e desinteresse.
- Envolver todos os impactados através do planejamento – Identifique quem será afetado e aproximá-lo, promovendo uma discussão sobre cada estágio e perguntando por sugestões.
- Avaliar a prontidão organizacional para a mudança – Pesquise como foram os processos anteriores de mudanças, aprenda com as experiências e deixe-as influenciar as suas ações.
- Realizar planos de contingência - Pense nas possíveis reações a mudança.
- Antecipar as habilidades e conhecimentos que serão necessários para a mudança.
- Determinar indicadores e objetivos para possibilitar a medição pelos gestores do projeto.

### **Fase 2: Kick-off – Abordagens pós-início da mudança**



- Criar um grupo de gerenciamento de projetos para superar a mudança.
- Desenvolver políticas e procedimentos temporários durante a mudança – Demonstre flexibilidade na tentativa de novas abordagens.
- Criar novos canais de comunicação - Use e-mails, *newsletters*, vídeos, *workshops*, *posters* para que as pessoas possam receber as informações. O custo de fofocas e rumores é alto.
- Organizar reuniões freqüentes – Verifique o andamento e dê *feedbacks*.

### **Fase 3: Delivery**

- Treinar e fazer *coach* nos envolvidos – Proveja treinamento apropriado em novas competências e desenvolva novas atitudes e comportamentos.
- Fazer as pessoas serem responsáveis pelo projeto – Informe os envolvidos que são importantes para determinados aspectos da mudança.
- Dar *feedbacks* – Dê mais freqüentemente *feedbacks* de forma a garantir que as pessoas sempre entendam aonde elas se encontram.
- Permitir desempenho mínimo – Espere um menor desempenho inicial, pois as pessoas levam tempo para se adaptar a novas formas e ambientes de trabalho.
- Esperar resistência – Ajude as pessoas a largarem o “velho” modo de trabalho e esteja preparado para ajudar aqueles mais resistentes.
- Monitorar progresso.

### **Fase 4: Revisão**

- Rever pontos de aprendizado – Guarde o aprendizado para projetos futuros.
- Reconhecer os profissionais que auxiliaram que a mudança ocorresse.
- Celebrar – Organize eventos e agradeça as pessoas que favoreceram o sucesso do projeto.

## **4. Análise crítica das metodologias apresentadas**

Ao estudar as três estruturas para o gerenciamento da mudança, observa-se que há diversos pontos em comum entre os modelos. Esta seção visa analisar a congruência de idéias, bem como a relação dos métodos com os problemas ocasionados em mudanças.

Antes da análise de correlação, vale ressaltar a diferença na concepção dos métodos apresentados. O primeiro e terceiro métodos adotam uma abordagem seqüencial através da identificação de passos e fases da mudança. Já a segunda metodologia, busca enumerar os princípios fundamentais que deveriam estar presentes em qualquer fase da gestão. Esta peculiaridade entre os modelos é um diferencial para que os líderes deste tipo de projeto possam observar as necessidades e realidade organizacional e procurar a melhor forma de gerenciamento que converge a questão dos problemas às possíveis soluções.

Como já mencionado na segunda seção deste artigo, foi composto um grupo com cinco aspectos primordiais: características peculiares de gerenciamento; necessidade de suporte organizacional; acomodação do profissional na sua zona de conforto aparente; desconhecimento da situação futura da organização e dos profissionais e necessidade de aprendizado e treinamento. Neste sentido, as metodologias são aferidas a partir deste grupo de obstáculos, ou seja, é verificado o quanto cada método é eficaz em mitigar estes problemas.

Convém enfatizar que quando o grupo de dificuldades não é bem direcionado, verifica-se resistência na adoção de novas formas de trabalho, o que em longo prazo, resultará no fracasso do novo sistema. Portanto, conclui-se que cada aspecto apresentado deve ser tratado minuciosamente para que nenhum esforço da equipe de tecnologia e processos seja perdido.

Sendo assim, nesta tabela, são listados os cinco aspectos anteriores e sua relação com as abordagens (ferramentas e métodos) de cada metodologia para solucioná-los. Para facilitar a análise, relacionam-se os números dos princípios, fases e passos de cada metodologia.

TABELA 1 - Questão da Mudança versus Abordagens Metodológicas

| Dimensão | Aspectos da Mudança                            | Kotter | Benjamin Levinson | CM Excellence |
|----------|--|--------|-------------------|---------------|
| Gerência | Características peculiares de gerenciamento    | 1,3,6  | 1,2,3,4           | 1             |
|          | Necessidade de suporte organizacional          | 2,     | 3,5,6             | 2             |
|          | Acomodação do profissional na zona de conforto | 5      | 8                 | 2             |
| Pessoas  | Desconhecimento da situação futura             | 4      | 7                 | 2,3           |
|          | Necessidade de aprendizado e treinamento       | 4,7,8  | 3                 | 3,4           |

Ao realizar um estudo mais aprofundado sobre o tema e com base na descrição apresentada no terceiro tópico deste artigo, foram estabelecidas relações de alto, médio e baixo entre as metodologias e os aspectos da mudança para avaliar a efetividade dos métodos em cada parâmetro. Para facilitar o entendimento, nas tabelas a seguir, toda esta análise é detalhada.

TABELA 2 - Análise da Metodologia de Kotter

| Metodologia Kotter                             |                                    |         |           |  |
|--|------------------------------------|---------|-----------|--|
| Aspecto da Mudança                             | Passo                              | Relação | Resultado |  |
| Características peculiares de gerenciamento    | 1 - Senso de urgência              | Alto    |           |  |
|  | 3 - Criar visão                    | Alto    | Alto      |  |
|  | 6 - Vitórias de curto prazo        | Alto    |           |  |
| Necessidade de suporte organizacional          | 2 - Aliança de orientação          | Médio   | Médio     |  |
| Acomodação do profissional na zona de conforto | 5 - Funcionários de <i>empower</i> | Médio   | Médio     |  |
| Desconhecimento da situação futura             | 4 - Comunicar visão                | Médio   | Médio     |  |
|  | 4 - Comunicar visão                | Médio   |           |  |
| Necessidade de aprendizado e treinamento       | 7 - Consolidar melhorias           | Alto    | Médio     |  |
|  | 8 - Institucionalizar              | Médio   |           |  |

Para justificar as ponderações acima, são apresentados em linhas gerais os argumentos para tais conclusões. Esta justificativa foi realizada para cada metodologia estudada neste artigo.

A metodologia de Kotter é bastante sistemática e apresenta oito passos para orientar os gestores em situações de mudança. No entanto, segundo observações de sua abordagem, alguns aspectos da mudança não são totalmente contemplados por sua metodologia.

No aspecto “Necessidade de suporte organizacional”, Kotter somente prevê a criação de uma aliança forte, mas não propõe atividades de avaliação do comprometimento para garantir que o grupo de patrocinadores não se enfraqueça ao longo do projeto.

Em “Acomodação do profissional da zona de conforto” e “Desconhecimento da situação futura”, Kotter também não discursa sobre planos de ações que efetivamente combatam estes problemas, o que pode resultar em resistências durante o projeto.

Já no aspecto “Necessidade de aprendizado e treinamento”, Kotter não especifica atividades direcionadas para a capacitação da força de trabalho de acordo com as necessidades do projeto em questão.

TABELA 3 - Análise da Metodologia de Benjamin & Levinson

| Metodologia Benjamin & Levinson             |                             |         |           |  |
|---|-----------------------------|---------|-----------|--|
| Aspecto da Mudança                          | Princípio                   | Relação | Resultado |  |
| Características peculiares de gerenciamento | 1 - Desenvolver um processo | Alto    | Alto      |  |
|   | 2 - Gerenciar equilíbrio    | Alto    |           |  |

|  |                              |       |       |
|--|------------------------------|-------|-------|
|  | 3 - Determinar a energia     | Médio |       |
|  | 4 - Analisar tamanho         | Médio |       |
|  | 3 - Determinar a energia     | Médio |       |
| Necessidade de suporte organizacional          | 5 - Analisar comprometimento | Alto  | Alto  |
|  | 6 - Requerer patrocínio      | Alto  |       |
| Acomodação do profissional na zona de conforto | 8 - Construir revisões       | Baixo | Baixo |
| Desconhecimento da situação futura             | 7 - Simular respostas        | Médio | Médio |
| Necessidade de aprendizado e treinamento       | 3 - Determinar a energia     | Médio | Médio |

Assim como Kotter, Benjamin & Levinson possui uma forte abordagem para o gerenciamento do projeto. Entretanto, o aspecto da comunicação e envolvimento dos profissionais impactados não são bem direcionados por suas estratégias. Tal despreocupação com estas perspectivas implica em uma menor relação nos aspectos envolvidos com este tema, como o “Desconhecimento da situação futura”.

Em contrapartida, Benjamin & Levinson inovam ao relatar formas de simulação de repostas dos usuários ao “novo” nas organizações. Desta forma, torna-se possível que os coordenadores idealizem cenários e elaborarem planos de ações que vislumbrem as situações positivas ou negativas. Sendo assim, pode-se aproveitar o máximo de cada condição, mitigar riscos e intensificar os pontos fortes.

TABELA 4 - Análise da Metodologia de *Change Management Excellence*

| Metodologia <i>Change Management Excellence</i> |                               |         |           |
|---|-------------------------------|---------|-----------|
| Aspecto da Mudança                              | Fase                          | Relação | Resultado |
| Características peculiares de gerenciamento     | 1 - Planejamento e preparação | Alto    | Alto      |
| Necessidade de suporte organizacional           | 2 - Abordagens pós-início     | Médio   | Médio     |
| Acomodação do profissional na zona de conforto  | 2 - Abordagens pós-início     | Médio   | Médio     |
| Desconhecimento da situação futura              | 2 - Abordagens pós-início     | Alto    | Alto      |
|   | 3 - <i>Delivery</i>           | Médio   |           |
|   | 3 - <i>Delivery</i>           | Alto    |           |
| Necessidade de aprendizado e treinamento        | 4 - Revisão                   | Alto    | Alto      |

O livro *Change Management Excellence* também possui algumas lacunas nos aspectos “Necessidade de suporte organizacional” e “Acomodação do profissional na zona de conforto”. Assim como mencionado nos comentários da metodologia de Kotter, esta literatura não prevê atividades de avaliação de comprometimento dos patrocinadores.

Entretanto, os autores relatam inúmeras atividades de *feedback* e comunicação, auxiliando os envolvidos a entenderem e a se envolverem com o processo de mudança. Tais iniciativas resultam em um alto grau de relação entre as fases e o aspecto “Desconhecimento da situação futura”, pois os profissionais sabem o que irá ocorrer e suas dúvidas são sanadas em tempo hábil, evitando resistências.

Após as análises acima, é possível consolidar todas as informações em uma única tabela, constituindo uma visão geral das metodologias versus o seu nível de efetividade. Convém lembrar que este estudo também deve levar em consideração o grau de profundidade que cada coordenador da mudança irá adotar. Caso os gestores intensifiquem os passos, estas ponderações podem ser modificadas.

TABELA 5 - Conclusão das análises das metodologias

| Dimensão | Aspectos da Mudança                         | Kotter | Benjamin Levinson | CM Excellence |
|----------|---|--------|-------------------|---------------|
| Gerência | Características peculiares de gerenciamento | Alto   | Alto              | Alto          |
|          | Necessidade de suporte organizacional       | Médio  | Alto              | Médio         |

|         |  |       |       |       |
|---------|--|-------|-------|-------|
|         | Acomodação do profissional na zona de conforto | Médio | Baixo | Médio |
| Pessoas | Desconhecimento da situação futura             | Médio | Médio | Alto  |
|         | Necessidade de aprendizado e treinamento       | Médio | Médio | Alto  |

Portanto, conclui-se que após este exame, é fácil observar que algumas metodologias se detêm a detalhes que desencadeiam melhores soluções para cada necessidade da mudança. Sendo assim, através deste raciocínio, é possível estruturar um quarto grupo de metodologia, onde seriam reunidos os pontos fortes de cada autor apresentado neste artigo.

Além disso, esta análise auxilia os gestores da mudança a decidirem qual método seria ideal para o seu caso. Entende-se que como processo de mudança envolve pessoas e inúmeras variabilidades, não existem fórmulas certas e sim avaliações, customizações e adaptações conforme cada porte e necessidade de projeto.

Alinhado a este conceito, Kavanagh e Ashkanasy (2006) relatam que a chave para a escolha da correta abordagem para mudanças culturais nas organizações é ter mente como a organização funciona. Os autores completam dizendo que os líderes exercem um importante papel em selecionar e planejar abordagens apropriadas para o gerenciamento da mudança, uma vez que ferramentas e métodos bem escolhidos resultam em um efeito significativo em como os profissionais impactados percebem e apoiam a liderança do projeto.

Em paralelo, os gestores podem utilizar alguns critérios de seleção de métodos enumerados por diversos autores, como abordado por Taskien & Smeds(1999) apud Davenport (1993). Neste trabalho quatro parâmetros são identificados como guia para seleção de processos de mudança: estratégia, *process health*; qualificação de processos e gerenciamento do escopo.

## 5. Conclusão

Na atual realidade competitiva, as organizações têm procurado soluções para que seus negócios continuem sendo rentáveis e sustentáveis ao longo dos anos. Neste cenário, novas plataformas de trabalho têm sido inseridas no ambiente empresarial. No entanto, muitos projetos têm sido implantados e poucos resultados alcançados.

Sendo assim, este artigo analisou as causas deste fracasso e verificou que o ineficiente direcionamento na dimensão Pessoas é a principal razão das perdas. Neste contexto, após pesquisas bibliográficas, foram identificados cinco obstáculos que devem ser superados para que organizações em fase de mudança possam alcançar os objetivos planejados.

De forma a aferir se metodologias atuais prevêm estratégias para mitigar tais obstáculos, três métodos para Gestão da Mudança foram selecionados e avaliados frente aos cinco parâmetros mencionados. Após todas as análises, foi verificado que de maneira geral todas as três metodologias atendem às expectativas e seguem uma lógica encadeada para superação dos obstáculos. Convém enfatizar que cada método possui uma abordagem com diferentes perspectivas de trabalho que o caracteriza e o diferencia dos demais.

Portanto, conclui-se que este estudo é um guia e suporta os gestores na seleção de métodos de gerenciamento de mudanças que efetivamente convergem a realidade empresarial às propostas científicas. Além disso, este artigo apresenta uma visão holística sobre Gestão da Mudança, suas questões e conceitos, sendo um resumo das principais discussões do tema na atualidade.

No entanto, vale lembrar que este estudo não contempla as inúmeras metodologias existentes. Para um real aprofundamento no tema, seria necessário realizar uma pesquisa mais abrangente dos métodos. Alinhado a isso, entende-se que as conclusões das ponderações dos modelos podem variar de acordo com o grau de profundidade adotado por cada coordenador de

projeto. Além disso, o ideal seria que as ferramentas e sub-análises de cada metodologia fossem estudadas, complementando este estudo.

Entende-se que a partir deste artigo os gestores podem não somente ter uma visão da Gestão da Mudança a partir de três consagradas metodologias, mas também obter um guia e um suporte para seleção de métodos coerentes para projetos. Ressalta-se mais uma vez, a importância deste trabalho, uma vez que metodologias bem escolhidas resultam em um efeito significativo em como os profissionais impactados percebem e apoiam a liderança do projeto, garantindo desta forma, que as tecnologias sejam implantadas e os benefícios alcançados.

### **Referências**

- BACA, C. Project Manager's Spotlight on Change Management. Sybex, 2006.
- BENJAMIN, R.I. & LEVINSON, E. A framework for managing IT-enabled change. Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology: Vol. 40, n.1, 1993.
- BLOODGOOD, J.M. & SALISBURY, W.D. Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. Elsevier, 2001.
- CHRISTENSEN, C.M. & OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. Harvard Business Review, 2000.
- COLLINS, D. New paradigms for change? Theories of organization and the organization of theories. MCB University Press, 0953-4814, 1996.
- COOK, S. & MACAULY, S. & COLDICOTT, H. Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change. Kogan Page, 2004.
- DREYFUSS, C. How to Understand and Management Organizational Change and It's Effect on People. Gartner, 2005.
- DUCK, J.D. Managing change: the art of balancing. Harvard Business Review, 1993.
- KAVANAGH, M.H. & ASHKANASY, N.M. The impact of Leadership and Change Management strategy on Organizational culture and individual acceptance of change during a merger. British Journal of Management: Vol. 17, 2006.
- KOTTER, J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts fail. Harvard Business Review, 1995.
- LANNES, W.J. & LOGAN, J.W. A Technique for Assessing an Organization's Ability to Change. IEEE Transactions on Engineering Management Vol. 51, n.4, 2004.
- MISRA, S.C. & KUMAR, V. & KUMAR, U. An actor-dependency technique for analyzing and modeling early-phase requirements of organizational change management due to information systems adoption. Emerald Group Publishing Limited: Vol. 1, n.3, 2006.
- PAYNE, V. Managing the Change Journey – Planning and Managing Change. AMACOM, 2006
- SELDIM, R. Os Processos de Gestão da mudança na Implantação de Sistemas Integrados de gestão. Rio de Janeiro, 2005.
- TASKINEN, T. & SMETS, R. Measuring Change Project management in manufacturing. MCB University Press, 0144-3577. Vol.19, n. 11, pp. 1168-1187, 1999.