

Mudança Organizacional: Uma perspectiva além da tecnologia

por *Stefania Dargains, MSc., PMP* – novembro 2013

Não faz muito tempo que costumávamos ser ensinados e preparados para o futuro. Basta lembrar a preocupação dos pais em educar seus filhos para se tornarem professores, médicos, engenheiros e advogados. Hoje, convivemos com inúmeras possibilidades, podemos ser mecatrônicos, neurocientistas, empreendedores, jogadores futebol, dupla sertaneja, entre outras diversas possibilidades, muito atraentes. Vivemos em um “mundo cardápio”, segundo Jorge Forbes, onde o futuro pode ser inventado (o futuro passou a ser uma invenção do presente) ou, como profetizou Druker, tornando o futuro previsível através da sua criação. Atualmente, essa máxima vale tanto para pessoa física como jurídica, que precisam dentre diversas possibilidades de igual valor, fazer escolhas cada vez mais complexas para criar o futuro desejado.

Outra consideração importante é que, apesar dos seres humanos se distinguirem das demais espécies por sua racionalidade, **a maioria de nossas escolhas e decisões são feitas de forma rápida e intuitiva**, baseados em valores, crenças e experiências próprias. É o que Daniel Kahneman (Rápido e Devagar - duas formas de Pensar), psicólogo e Nobel de economia, chama de **sistema de pensamento um**. A propósito, há uma peça de Gore Vidal na Broadway (The Best Man - O melhor), que traduz exatamente o dilema de um ex-presidente sobre quem deveria apoiar. Entre dois candidatos à presidência da república, um escrupuloso, com comportamento político baseado por valores éticos, e outro ambicioso, com uma conduta pragmática e sem escrúpulos. Considerando que a história se passa em plena Guerra fria, qual seria o melhor homem? O candidato escrupuloso, porém inseguro, ou o decidido, mas temerário.

O problema é que subjetivamente, não sabemos quando nossa intuição está certa ou errada. Existem situações onde o risco de se fazer a escolha errada, é muito alto, como na peça de Vidal. Nessas ocasiões, tendemos a superestimar nossa compreensão do mundo e subestimar o papel do acaso. Normalmente respondemos a uma nova ideia dependendo da maneira como é formulada, contrariando o conceito de racionalidade. Preferimos adquirir um produto com 90% livre de gorduras trans aquele que informe ter apenas 10% de gorduras saturadas. Sabendo que agimos dessa forma, em situações onde o risco é alto, é importante desacelerar para pensar sobre a alternativa mais adequada com base em evidências e referências, a fim de suplantar nossa dificuldade em pensar estatisticamente e nossa aversão irracional ao risco. Segundo Kahneman este seria o **sistema de pensamento dois, responsável pela reflexão e pela racionalização**.

De certa forma, meu desafio é apresentar uma linha de argumentação capaz de convencer que é possível gerenciar mudanças de modo a desenvolver competências que ajudem profissionais e empresas a considerar diferentes perspectivas antes de fazer escolhas e tomar decisões importantes sobre o futuro de seus negócios.

Para isso, abro minha argumentação oferecendo meu depoimento sobre o que apreendi e apliquei nesses últimos 20 anos de experiência acadêmica e profissional.

A história se inicia no final dos anos 80, e 90 (tidas como décadas perdidas no Brasil). Só para contextualizar o momento, estávamos assistindo o início da comercialização e popularização dos computadores pessoais no mundo (PC XT), o advento da Internet. Hoje, isso parece pré-histórico, considerando que o parque instalado de computadores pessoais no Brasil era de 500 micros com CD-ROM 2X e 5.000 nos EUA.

Nessa ocasião, ocupava o cargo de analista de sistemas sênior (quando a Tecnologia da Informação ainda era conhecida como Tecnologia em Processamento de Dados) e, com aproximadamente 10 anos de experiência, já havia desenvolvido diversos sistemas para a área bancária, participando do projeto Agências on-line e Banco 24 h. Tão inovador na ocasião que até hoje o Brasil é visto como referência mundial no desenvolvimento dessa tecnologia. Trabalhei ainda numa consultoria internacional e desenvolvi diferentes sistemas para uma grande empresa de televisão brasileira. Mesmo com experiências que poderiam ser consideradas inovadoras comecei a ter um certo desconforto com os resultados obtidos, e entender que a excelência tecnológica era importante, mas não suficiente para assegurar vantagem competitiva e inovação contínua.

Foi minha primeira grande escolha. Decidi que precisava mudar, mas com algum conhecimento de causa sobre a melhor maneira de fazer isso. Descobri um livro inspirador, *A Emoção e a Regra*, que relatava a história de instituições seculares, bem sucedidas nos séculos XIX e XX, como o Instituto Pasteur, Casa Thonet, Projeto Manhattan, Escola de biologia de Cambridge entre outros, que desenvolvia a ideia da criatividade coletiva, organizada e autossustentável. Depois disso, fiz uma viagem sabática aos EUA, e me encantei com o novíssimo mercado da multimídia. Voltei ao Brasil e comecei a preparar meu voo solo, criando uma das primeiras empresas especializadas em multimídia do Brasil, com foco na área de produtos de entretenimento educacional infantil.

As carências eram diversas (software, hardware, especialistas, mercado, legislação, capital, etc.), mas sobravam entusiasmo, criatividade e metas a alcançar.

Como todo bom tecnólogo, além da escolha do produto a ser desenvolvido, tive como principais preocupações a escolha do software e hardware, a determinação dos processos de trabalho e o desenvolvimento de uma metodologia capaz de suportar a produção de um título multimídia. Num primeiro momento considerei o projeto de um ponto de vista exclusivamente mecanicista, o que Jim Griesemer chama de **perspectiva estrutural funcional**. Nessa ótica, os gestores costumam direcionar suas equipes a dar foco na mudança da tecnologia, dos processos e de rotinas.

Trata-se da perspectiva mais antiga para lidar com mudanças, tendo por base o modelo da organização como um sistema aberto (Katz e Khan, 1966), ou seja, entende o sistema organizacional como um projeto artificial e racional para melhorar o desempenho do trabalho e dependente da interação com o ambiente externo. Programas de mudança, segundo a perspectiva funcional estrutural, focalizam suas intervenções no alinhamento entre os relacionamentos funcionais e o redesenho estrutural dos sistemas da organização. Bastante

utilizado pelas empresas para mudar tarefas, procedimentos e relacionamentos funcionais de processos produtivos, visando o controle das operações.

Nesta perspectiva as pessoas tem menor relevância devido à existência de sistemas projetados para coordenar ações individuais, visando o controle das operações que asseguram a automanutenção e a autopreservação da empresa, assim sendo, ignorando motivações, comportamentos, atitudes e valores que contribuem para a eficácia de qualquer programa de mudança relevante.

Rapidamente percebi que estava entrando num universo inexplorado, repleto de interesses diversos que precisavam ser conciliados. A editora, patrocinadora do projeto, queria inovar sua linha de produtos sem perder de vista a qualidade e credibilidade conquistada com os livros convencionais. O autor estava preocupado se conseguiria ter sua obra traduzida de forma adequada à nova mídia e ter controle sobre os royalties. As livrarias precisavam de uma política fiscal e comercial que assegurasse lucro. Os educadores estavam preocupados com a questão pedagógica e lúdica do livro eletrônico.

A resposta sobre como lidar com esse problema estava na adoção da perspectiva de múltiplos constituintes, onde o programa de mudança tem como foco os relacionamentos contratuais. Essa perspectiva tem com base a teoria da pesquisa comportamental. Suas intervenções, no que se refere aos programas de mudança, têm como foco os relacionamentos contratuais, que podem ser formais e informais. Descrita inicialmente no livro “A Teoria Comportamental da Firma” (Cyert e March, 1963), apresenta as organizações como coalizões de participantes com interesses próprios. Neste entendimento, são esses grupos de pessoas que têm objetivos e metas, não as organizações. Nesse caso a mudança organizacional resulta de processos de negociação, onde a organização é vista como uma coalizão dinâmica de indivíduos e equipes com diferentes demandas e necessidades.

Essa perspectiva se preocupa com os valores organizacionais e pessoais, com a justiça social e com a delegação de direitos e obrigações, dando importantes contribuições às organizações com inúmeros intervenientes, sejam elas complexas ou de domínio público. Apresenta como vantagem o entendimento das diferentes necessidades de cada grupo, e como desvantagem o fato de oferecer uma análise parcial da mudança, menos preocupada com a aprendizagem das pessoas e com o desenvolvimento organizacional, reduzindo a mudança organizacional a uma negociação consensuada entre grupos.

Atendida as questões estruturais e conciliados os interesse de diferentes intervenientes do projeto em questão, percebi que para sustentar a criatividade da equipe precisava evoluir na construção de uma empresa capaz de aprender e inovar continuamente, resposta que encontrei adotando a perspectiva do **Desenvolvimento Organizacional (DO)**, que tem foco no desenvolvimento das pessoas, da organização e na própria mudança. Esta perspectiva emerge da teoria dos recursos humanos, e agrega conceitos apresentados pelas duas perspectivas anteriores. No entanto, diverge delas por entender que a eficiência organizacional é obtida através do desenvolvimento de competências que envolvem qualidade do gerenciamento, liderança, comunicação, cultura, motivação e valores da organização.

Esta perspectiva oferece uma metodologia para mudança orientada pela abordagem humanística, visando à aprendizagem organizacional. Neste sentido, as intervenções estratégicas podem ser realizadas em três níveis: no individual, no grupo e na organização.

A intervenção no nível individual é influenciada pela teoria da modificação do comportamento, pretendendo o aumento da frequência dos comportamentos desejados e a redução dos indesejados, através do treinamento de pessoas que possam reconhecer os estímulos positivos para provocar a resposta desejada, ou negativa, e coibir respostas indesejadas.

Os estudos sobre as dinâmicas de grupo (Kurt Lewin, 1940), influenciaram a maneira como devem ser realizadas as intervenções estratégicas nesse nível, por meio de aprendizados que visavam o desenvolvimento de habilidades, sensibilidades e formação de equipes flexíveis. Entretanto, a capacidade do grupo de responder com flexibilidade as mudanças, depende de como seus membros exploram alternativas de resolução de problemas, se são motivados para encontrar objetivos comuns ao grupo, ou fazem esforços no sentido de aprender como mudar, e ainda, o quanto estão preparados para experimentar.

Intervenções estratégicas no nível organizacional são associadas à ideia da mudança planejada, decorrente da tradição iluminista, ou seja, da aplicação do pensamento racional nas ingerências do mundo moderno. Assim, intervenções realizadas no nível corporativo, devem ser diagnosticadas, do mesmo modo que seus objetivos e metas devem ser identificados, antes da realização de qualquer intervenção.

Nos dias de hoje, a perspectiva **DO** sugere técnicas e métodos mais recomendados à condução de mudanças nas organizações, entretanto, apresenta limitações ao analisar a mudança como uma sequência de eventos previsíveis, lineares e consensuados.

Nessa acepção é importante entender a perspectiva da criatividade e volição ou teoria da crítica tem como foco a crítica constante, não pode ser entendida uma perspectiva unificada que oferece modelos estruturados para lidar com a mudança organizacional. A principal contribuição dessa abordagem é verificar que a mudança não é, simplesmente, um processo constituído de eventos consensuados e estáveis numa sequência linear, sendo muito mais um processo resultante de conflitos, fluxos e incertezas. Nesse sentido, a teoria da crítica não oferece soluções, apenas privilegia a crítica em oposição ao conhecimento convencional, aceito como certo e incontestável. Sugere que a vontade e a criatividade humana estão muito além do racionalismo científico.

Avaliando todas essas perspectivas, percebe-se que a questão central para entender melhores maneiras de gerenciar mudanças e desenvolver a cultura de criatividade coletiva, é ver pessoas como recursos críticos, sendo que a conquista do comprometimento organizacional, está no coração desse processo. No entanto, isto deve ser concebido dentro da organização pelo estabelecimento de relevantes práticas de recursos humanos no nível estratégico. O foco recente sobre o alinhamento estratégico com a gestão de recursos humanos tem sido uma frutífera linha de pesquisa para alguns. De acordo com Huselid (1995), o argumento de que o gerenciamento estratégico dos recursos humanos pode demonstrar eficácia em relação à eficiência e efetividade, está em Wright e McMahan 's (1992), e foi reformulada pela teoria baseada em recursos da firma de Barney(1991b), ao afirmar que:

- As atribuições do RH devem agregar valor aos processos de produção da empresa.
- As habilidades que a empresa procura devem ser raras.
- Os investimentos combinados que se faz na aquisição do capital humano de uma organização não devem ser facilmente imitados.
- Os recursos humanos da empresa não devem estar sujeitos à substituição por novas tecnologias ou outros substitutos, para que possam fornecer uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Essa perspectiva vê o gerenciamento estratégico dos recursos humanos como o elo crítico de mediação entre as forças externas e os resultados experimentados pelos clientes.

A gestão estratégica de RH é vista como uma prática de trabalho de alto desempenho, o que é demonstrado pela perspectiva da empresa baseado em recurso, uma vez que o "correto" conjunto de práticas contribui para a eficácia organizacional e assegura que as competências internas proporcionem um posicionamento estratégico vantajoso. Outros, como Barney (1991 a, 1995), argumentam que a vantagem competitiva sustentada resulta da aquisição e uso efetivo do conjunto de recursos específicos que os concorrentes não podem imitar.

Existe uma diferença entre capacidades específicas e capacidades reproduzíveis: as primeiras são difíceis de replicar por concorrentes e as últimas podem ser compradas ou criadas por uma empresa com competências de gestão e razoáveis recursos. Desta forma podemos observar que, enquanto muitas das capacidades técnicas são passíveis de reprodução, capacidades humanas são mais dinâmicas, pois refletem “a capacidade da empresa para renovar, argumentar e adaptar as suas competências essenciais ao longo do tempo” (Teece, Pisano, e Shuen, 1997: 512). Isto levanta uma questão fundamental sobre como capacidades específicas venham a existir. Desde que a *expertise* técnica seja relativamente fácil de reproduzir, o sucesso competitivo deve resultar de desenvolver e cultivar as competências centrais ao longo do tempo. Surge então a questão de quais são os conhecimentos e habilidades que precisam ser desenvolvidas para assegurar a aprendizagem organizacional contínua.

Hiltrop (2005) apresenta dez fatores principais que contribuem para o alto desempenho:

1. A dependência de recrutamento interno e promoção.
2. A ênfase no trabalho em equipe.
3. Sistemas estratégicos de carreira.
4. Abertura e compartilhamento de informações.
5. Descentralização e delegação de autoridade.
6. Preocupação com as pessoas na filosofia da gestão.
7. Reconhecimento e recompensa para alto desempenho.
8. Recompensas por habilidades e competências.
9. Treinamento e desenvolvimento de funcionários.
10. Um foco de longo prazo nas decisões de RH.

Segundo ele, tais fatores precisam ser organizados seguindo o modelo de capacidade organizacional proposto por Ulrich e Lake (1990), que estabelece estruturas e processos internos que influenciam seus membros a criar competências organizacionais específicas e, assim, permitir adaptar o negócio às necessidades de mudanças estratégicas do cliente, pela:

- Atração e retenção de talentos;
- Formação e promoção de talentos;
- Utilização e mobilização de talentos;
- Ciência de como inovar e gerir a mudança.

O que exige assegurar uma alta consistência entre a estratégia organizacional e as práticas de RH, criando uma cultura de abertura, trabalho em equipe e delegação. Trata-se de capacitar gestores em RH, para que cultivem essa mentalidade e assumam um novo papel, com o objetivo de criar oportunidades à aprendizagem organizacional, suportadas pelo *coaching* e *mentoring* individual (Hiltrop, 2005).

Voltando a minha história, a despeito das dificuldades e preocupações tecnológicas, processuais e mercadológicas, a vantagem competitiva de nossos CDs interativos e a posição de referência alcançada pela empresa considerou os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Desenvolvimento de valores e de uma cultura de inovação contínua.
- Pro-atividade na escolha das estratégias de desenvolvimento de produtos e do mercado alinhada com as práticas de RH.
- Constituição de uma equipe com um mix de conhecimento e habilidades propiciava a criatividade coletiva e o desenvolvimento individual de cada colaborador.
- Estilo de liderança participativa, delegação de autoridade e promoção por meritocracia.
- Conquista do comprometimento de todos os envolvidos com a qualidade do produto final.

A vontade de criar jogos lúdicos e educacionais, onde as crianças pudessem desenvolver todo potencial criativo e aprender ao mesmo tempo, nos trazia sempre muitos desafios, mas também muita satisfação ao superá-los. A fidelidade aos valores como: excelência educacional, desenvolvimento da criança, excelência estética e criatividade, nos assegurou uma posição de referência na área, assim como o reconhecimento de crianças, professores, pedagogos e autores. Atraímos muitos talentos e conseguimos trabalhar autores como Ziraldo e Maurício de Sousa. Para cada novo CD tínhamos melhorias significativas, tanto técnicas como funcionais, de modo que estávamos sempre um passo a frente da concorrência, criando diversos títulos *best sellers* no Brasil.