

ARQUIVO 5

Processos de Mudanças Empresariais

Heráclito Mourão de Miranda Neto*

Resumo:

Entender e implementar processos de mudanças dentro de organizações empresariais não é matéria de fácil entendimento. Vários acadêmicos, ao longo da história, procuraram entender e explicitar este movimento de mudanças e como eles ocorrem nas organizações. Este estudo procura abordar alguns aspectos das mudanças e como elas interferem nos processos empresariais.

Seção I: Introdução:

O objetivo deste paper é fazer uma revisão bibliográfica entre vários autores contemporâneos que discorrem sobre ferramentas e atividades de gerenciamento de processos de mudanças dentro dos ambientes organizacionais. Esta primeira parte (Introdução), entretanto, fará uma breve apresentação sobre o contexto atual dos mundos corporativo e social.

As empresas são seres vivos. Sendo assim estão em constante mutação e adaptação ao meio em que vivem. Desta forma entender os ambientes interno e externo das companhias é matéria de vital importância para a sobrevivência das mesmas.

Um dos itens mais importantes, que faz correlação entre o ambiente externo e o interno empresarial, é cultura organizacional. Estratégias, missões, visão, objetivos e valores são itens representativos da cultura empresarial. Baseados na cultura podemos entender porque uma empresa é mais ágil, agressiva e pró ativa que outras ou porque algumas corporações entendem que o grau de parentesco familiar entre os funcionários é mais importante, ou mesmo, ultrapassa os limites da competência pessoal.

Mas a despeito das empresas serem mais pró ativas ou possuírem um visão mais centrada no eixo familiar que nos resultados dos negócios, devemos observar a necessidade de mudanças que as mesmas podem exigir ou serem forçadas a buscar.

* Mestre em Comércio Internacional pela Escola Champagnat da Argentina e mestrando em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.

Como o ambiente externo às empresas está em constante alteração, as companhias tendem a acompanhar estes movimentos de mudanças. Ocorre, entretanto, que estas empresas possuem resistências internas em maior ou menor grau, que de alguma maneira influenciam no processo de mudança que denominaremos de redesenho.

Seção II: As Formas que as Empresas Desenvolvem em Interpretar e Organizar Processos

O objetivo desta seção é entender como as empresas interpretam e organizam os processos através de uma dinâmica racional.

Dentre os autores analisados, Daft e Weick (1994) fazem uma boa dissertação sobre como classificar as empresas através de modos interpretativos das informações sobre o ambiente que as mesmas interagem.

Na avaliação dos autores as organizações possuem formas distintas de entender o ambiente e de criar uma forma de aprendizagem organizacional. Para os autores existem três estágios de entendimento do ambiente, que são eles: **escaneamento**, que é o processo de busca e arquivamento de informações; **interpretação**, no qual as experiências individuais e as interpretações são transformadas em esquemas e mapas de decisão, e o **aprendizado**, que é o processo de implementar ações em função das informações levantadas.

Os autores ainda afirmam que existem duas formas de uma organização se relacionar com o ambiente: de forma **passiva** ou **ativa**. Isto quer dizer que o primeiro grupo atua nas mudanças de forma passiva ou seja, são mudadas ou sofrem as consequências das mudanças por um processo não intencional. Já as empresas que relacionam de forma ativa, buscam as informações das formas mais variadas, atuam de forma incisiva sobre estas informações, as interpretam e as utilizam dentro de um processo de aprendizado empresarial, com os objetivos de se antecipar as mudanças ou mesmo implementando-as. Além disso as empresas podem perceber o ambiente de forma **Não Analizável** ou de forma **Analizável**. A forma Analizável diz respeito as empresas que lidam com as informações de forma racional e lógica, deixando de lado as observações de cunho pessoal e informal. Atualmente de forma técnica e precisa e entendem que o meio em que a corporação está imersa está em constante mudança e merece ser entendido e respeitado como um ser vivo mutante. Por outro lado as empresas que possuem um percepção Não Analizável lidam com o ambiente de forma pessoal e informal sobre as informa-

ções do ambiente. Análises personalistas, carregadas de subjetividades, preconceitos e de características informais fazem parte desta categoria de empresas.

Do cruzamento destes dois aspectos (Percepção Sobre o Ambiente e Relacionamento Com o Ambiente) surge a Matriz de Relacionamento de Interpretação de Processos, citada abaixo.

Matriz Correlacional de Interpretação de Processos

Não Analizável	<p>Visão Indireta:</p> <p>Características Escaneamento</p>	<p>Interpretadoras:</p> <p>Características Escaneamento</p>
	<p>Percepção Sobre O Ambiente</p> <p>Interpretação do Processo</p> <p>Estratégias:</p>	<p>Interpretação do Processo</p> <p>Estratégias:</p>
Analizável	<p>Visão Condicionada</p> <p>Características Escaneamento</p>	<p>Descobridoras</p> <p>Características Escaneamento</p>
	<p>Interpretação do Processo</p> <p>Estratégia e decisão</p> <p>Passivo</p>	<p>Interpretação do Processo</p> <p>Estratégia e decisão</p> <p>Ativo</p>

Relacionamento com o Ambiente

Fonte: Daft e Weick (1994)

No quadrante I temos as empresas definidas como possuidoras de **Visão Indireta**. Elas possuem percepção sobre o ambiente Não Analizável e são Passivas quanto ao Relacionamento com o Mercado. No quadrante II temos as empresas **Interpretadoras** que possuem uma percepção Não Analizável e são ativas quan-

to ao Relacionamento com o Ambiente. No quadrante III temos as organizações denominadas de **Visão Condicionada** que possuem uma percepção Analisável sobre o ambiente e são Passivas quanto ao relacionamento. E por fim as **Descobridoras**, representantes do quadrante IV que agregam percepções Analisáveis com relacionamentos Ativos com o ambiente. Na próxima seção daremos maiores detalhes sobre as empresas representativas de cada quadrante citado e as explicações necessárias sobre os itens que fazem parte de cada quadrante.

Seção III- Definições quanto aos aspectos internos dos quadrantes da Matriz de Relacionamento de Interpretação dos Processos

O objetivo desta seção é explicar os quatro quadrantes existentes na Matriz e como os mesmo se diferenciam quanto as Características de Escaneamento, Interpretação do Processo e Formulação de Estratégia e Política de Decisão.

3.1 - Características de Escaneamento

Daft (1984) segmenta as empresas através da forma como coletam as informações e os dados dos ambientes externos e internos. A isto o autor dá o nome de escaneamento, ou a forma como os dados foram conseguidos.

Subdividindo este item temos, a Origem e Formas de Aquisição dos dados. Quando autor cita Origem dos dados ele está querendo entender onde estes dados foram coletados. Se foram coletados fora do ambiente empresarial são considerados externos. Por outro lado, caso os mesmos sejam adquiridos dentro do ambiente corporativo, recebem o título de dados internos.

Como Aquisição entendemos a forma como estes dados foram coletados. Se de forma pessoal ou impessoal, ou em contatos Regulares ou Irregulares. Como forma pessoal as informações sofrem influências daqueles que a recebem e passam a possuir um caráter subjetivo e fluido. As informações trabalhadas formalmente, através de relatórios, pesquisas, formulários ou questionários diminuem a margem de subjetividade e tendem a ter menos margem de erro.

3.2- Interpretação do Processo

Surge da transformação dos dados ou conhecimento sobre o ambiente. Estes processos de interpretação são divididos em **Formas e Processos**. Quanto a Forma podemos entender como as interpretações ocorrem. Isto fica claro quando analisamos as informações quanto às reduções. Reduções são resumos e cortes de dados com objetivo de se diminuir a carga de material não necessária em uma análise estratégica. Ocorre que em uma redução acaba-se por se cortar a gordura das informações e, eventualmente, um pouco de músculo. Isto acaba dificultando a análise final, podendo levar a conclusões superficiais e errôneas quanto ao processo. Quanto aos Processos podemos entender se as informações passam por muitos Ciclos de Análises ou se, ainda, seguem muitas ou poucas Regras.

3.3- Formulação de Estratégia e Política de Decisão

As organizações se dividem de acordo com quatro tipos de estratégias: **reação, prospecção, análise e defesa**. Além disto se valem de ferramentas administrativas e de gestão para implementar as estratégias definidas. Como prospecção entendemos aquele formato no qual a corporação busca informações e estratégias inovadoras. Refletem alto grau de iniciativa e são identificadas em empresas que buscam oportunidades no mercado. Reação significa o ato de reagir a um movimento de mercado ou mesmo a informações coletadas nos ambientes internos e externos de uma empresa. As empresas focadas nesta estratégia tendem a ser mais tradicionalistas ou menos afeitas a riscos. Tomam decisões baseadas em históricos de vendas, estoques e movimentos financeiros que já ocorreram. Entretanto, reagem a um movimento com alguma desenvoltura. O mesmo perfil empresarial se enquadra no modelo de estratégia defensiva. As empresas que se valem desta estratégia querem manter o mercado adquirido, buscam a manutenção do status quo e do seu market share. Entretanto buscam apenas se defender e por vez sua reação é menos rápida que o grupo anterior. E por fim, a estratégia de análise consiste em verificar de forma clara, objetiva e técnica, todas as possibilidades que as informações oferecem e como poderemos utilizá-las em benefício da empresa. As empresas que se valem desta política tendem a ser morosas em suas decisões, mas com um grau de assertividade muito maior que as demais, uma vez que trabalha com muito mais intensidade a análise do processo. Como ferramentas temos os Métodos de Análise e Solução de Problemas, Sistemas Informativos (CIM), softwares de última geração, construção conjunto de tecnologias, entre outras.

Seção IV – Análises dos Quadrantes da Matriz de Interpretação dos Processos

O objetivo desta seção é entender as diferenças entre os quatro quadrantes existentes na Matriz de Interpretação dos Processos citada por Daft (1984).

Matriz de Interpretação dos Processos

	Visão Indireta: Características Escaneamento	Interpretadoras: Características Escaneamento
Percepção Sobre O ambiente	<ol style="list-style-type: none"> Origem: Dados coletados de forma pessoal Aquisições: contatos irregulares, dados não formais 	<ol style="list-style-type: none"> Origem: Dados coletados de forma pessoal Aquisições: informações seletivas, reportagens irregulares
	<p>Interpretação do Processo</p> <ol style="list-style-type: none"> Formas: Reduções desnecessárias Processos: Regras, muitos ciclos dos <p>Estratégias:</p> <ol style="list-style-type: none"> Reação Construção conjunta 	<p>Interpretação do Processo</p> <ol style="list-style-type: none"> Formas: Pequenas reduções desnecessárias Processos: Regras e ciclos moderados <p>Estratégias:</p> <ol style="list-style-type: none"> Prospecção Incremental
Analisável	<p>Visão Condicionada</p> <p>Características Escaneamento</p> <ol style="list-style-type: none"> Origem: Dados internos, impessoais Aquisição: rotina de informações <p>Interpretação do Processo</p> <ol style="list-style-type: none"> Formas: Pequena redução equivocada Processos: Muitas regras, poucos ciclos <p>Estratégia e decisão</p> <ol style="list-style-type: none"> Defesa Programa de solução de problemas 	<p>Descobridoras</p> <p>Características Escaneamento</p> <ol style="list-style-type: none"> Origem: Dados internos, impessoais Aquisição: extensas <p>Interpretação do Processo</p> <ol style="list-style-type: none"> Formas: Várias reduções equivocadas Processos: Muitas regras, ciclos moderados <p>Estratégia e decisão</p> <ol style="list-style-type: none"> Análise Sistema de análise, computadores
		Passivo

Relacionamento com o Ambiente

Fonte: Daft e Weick (1994)

Quadrante I: As empresas situadas no quadrante I denominamos possuidoras de **Visão Indireta**. Elas coletam dados de forma pessoal em contatos irregulares e não formais. Interpretam os processos através de reduções desnecessárias e perigosas, podendo levar a conclusões errôneas. Os processos passam por muitos ciclos e são analisados por modelos de regras. As estratégias são de reação e de construção conjunta. A maioria de empresas baseadas neste quadrante possuem uma percepção sobre o ambiente de forma não analisável e passiva do ponto de vista com o relacionamento com o ambiente. São empresas que são modificadas pelo ambiente e não modificadoras do mesmo. O bom exemplo seriam as empresas familiares do segmento de varejo. Estas empresas coletam dados de mercado nos check outs (caixas registradoras) através de contatos rápidos com os clientes. Interpretam estes dados dentro de análises reducionistas e simplistas reagindo de acordo com o que a concorrência dita, ou de acordo com o volume de mercadoria em estoque.

Quadrante II: Interpretadoras. As empresas que se situam neste quadrante coletam dados de forma personalista e informal. Atuam com as informações seletivamente e as captam através de movimentos regulares. Estas informações passam por pequenos ciclos de reduções e sofrem simplificações. Utilizam estratégias de prospecção, que visam oportunidades de mercado. Exemplos são empresas que estão buscando novos nichos de mercado dentro de um ambiente conturbado, tais como empresas de médio porte de cultura organizacional familiar, mudando de patamar empresarial. Apesar da busca das informações se dar de forma pessoal e a Percepção do Ambiente ser Não Analisável estas empresas tem um formato Ativo de interpretar e de se relacionar com o ambiente.

Quadrante III: Visão Condicionada. São empresas que possuem uma Percepção Analisável sobre o ambiente e são Passivas em relacionamento. Coletam os dados de maneira rotineira e de caráter interno. Interpretam os processos com pequenas reduções ou simplificações das informações. As regras são claras e variadas. A estratégia mais utilizada é a da defesa. Estas empresas normalmente estão em posições privilegiadas de mercado. Possuem um grande market share e precisam apenas se manter no mesmo patamar. A Bombril, líder no segmento de esponjas de aço, é um bom exemplo. Mantém o mesmo produto de forma imutável há décadas no mercado brasileiro. Lida com uma gama enorme de informações técnicas, mas não implementa estratégias de mudanças radicais.

Quadrante IV: Descobridoras. Neste quadrante estão aquelas companhias que possuem uma Percepção Analisável sobre o ambiente e atuam de forma ativa no relacionamento com aquele ambiente. Trabalham os dados de forma pessoal e

técnica. Os dados são profundos e extensos. As interpretações passam por grandes números de regras com o objetivo de reduzir-se os erros, os ciclos de redução são moderados uma vez que as regras são muitas. As decisões são baseadas em análises. As grandes empresas desenvolvedoras de softwares empresariais trabalham neste quadrante. A Microsoft seria um bom representante da categoria ou mesmo a Sony, quando inventou o walkman. Através de pesquisas e contatos com os consumidores ambas as companhias puderam chegar a constatação que os seus produtos agradariam o consumidor final.

Seção V: *Análise entre Daft, Hambrick, Brodwin e Hassard através da Matriz de Interpretação dos Processos*

O objetivo desta seção é comparar as teorias de Daft (1984), Hambrick (1989), Brodwin (1984), Hassard (1994), mostrando que todos são complementares e podem ser utilizados para a análise de ambientes organizacionais com vistas a se tomarem decisões estratégicas de mudanças.

Para Hassard e Shariffi (1989), a cultura pode afetar não somente as crenças gerenciais, mas também as decisões estratégicas. Eles citam as estratégias de reposicionamento empresarial por duas técnicas: inovação e valores corporativos. Como valores corporativos entendemos aqueles itens que são avaliados e referendados pelos empregados e clientes, não formalizados pelos gerentes e as decisões buscadas nos seus princípios. O caminho mais ortodoxo da inovação consiste em buscar um consultor externo, para implementar as mudanças. O consultor trás luz a uma nova perspectiva sobre as alternativas de modificações no ambiente empresarial. Porém a inovação pode criar focos de insubordinação e isto pode cegar alguns gerentes, no que diz respeito às normas e procedimentos empresariais.

Hambrick e Cannella (1989), por outro lado, estão interessados em como o processo de mudança é “comprado” pelos funcionários dos diversos níveis da empresa. Assim, eles sugerem formas de “vender” a idéia da mudança cultural dentro da organização. As diversas maneiras estão citadas abaixo:

Vendendo para cima é o processo no qual se faz necessária uma estratégia tipo bottom up, ou seja, de baixo para cima. Os níveis inferiores desenvolvem a estratégia e a vendem para o alto escalão.

Vendendo para baixo é o contrário da anterior. Mais conhecida como top down **Vendendo através** parte do princípio que todos os departamentos das empresas são interdependentes, assim todos devem comprar a estratégia e vendê-la a outros departamentos.

Vendendo externamente quer dizer que devemos manter o contato com o público externo e mantê-lo avisado das modificações que estão ocorrendo dentro da empresa.

Na realidade os textos se correlacionam de forma bastante complementar na matriz definida por Daft (1984). Fizemos uma análise de todos os textos envolvidos e os colocamos de forma explicitada na referida matriz, conforme abaixo:

Matriz de Interpretação dos Processos

Visão Indireta:	Interpretadoras:
<p>Implementação pelas Mudanças Organizacionais (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Vendendo para Baixo (2) 	<p>Estratégia de Reposicionamento por Inovação (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Implementação pela Colaboração (1) . Implementação pela Cultura (1) . Vendendo Externamente (2) . Vendendo Através (2)
<p>Visão Condicionada</p> <ul style="list-style-type: none"> . Implementação pelo Comando (1) . Implementação pela Mudança Organizacional (1) . Vendendo para Cima (2) . Vendendo para Baixo (2) 	<p>Descobridoras</p> <ul style="list-style-type: none"> . Implementação pela Colaboração (1) . Implementação pelo Crescimento (1) . Vendendo Externamente (2) . Estratégia de Reposicionamento por Inovação (3)

Não Analizável

Percepção sobre o Ambiente

Analizável

Passivo

Ativo

Fonte: análise do autor baseado em Daft (1984), Hambrick (1989), Brodwin (1984) e Hassard (1994)

Relação entre os modos de interpretar e organizar processos.
 (1) Brodwin (2) Hambrick (3) Hassard

Quadrante I: Visão Indireta

Fazendo uma analogia com os outros autores, podemos alojar neste quadrante a Implementação pela Mudança Organizacional, citada por Brodwin e Bougeois III (1984) a estratégia de Vendendo para Baixo de Hambrick e Cannella (1989). No primeiro caso fica justificada a localização desta implementação naquele quadrante pelo fato que em uma Mudança Organizacional o corpo executivo leva os demais funcionários buscarem as mudanças corporativas. Existe um aspecto pessoal envolvido. As regras não são explícitas e a construção da estratégia se faz de forma conjunta. Com relação a forma de vender a estratégia de mudança, Vendendo para Baixo se relaciona bem com o quadrante I quando entendemos que são os trabalhadores quem implementam a estratégia, segundo Hambrick (1989).

Quadrante II: Interpretadoras

Presentes neste quadrante estão a Implementação por Colaboração e Implementação pela Cultura de Brodwin, Vendendo Externamente e Através do Hambrick (1989) e o Reposicionamento pela Inovação de Hassard (1994). Ficam justificadas as presenças das mesmas no quadrante pelos seguintes fatos: a implementação pela Colaboração porque o gerentes e trabalhadores ajudam no desenvolvimento do planejamento, coletando dados de maneira pessoal e visam melhorar o processo. A implementação pela Cultura também justifica sua posição no quadrante II pois ela envolve vários trabalhadores, dos mais diversos níveis dentro da organização, através de processos de atuação pessoais e irregulares. Quanto a forma de vender a estratégia, descrita por Hambrick (1989), podemos citar que Vendendo Externamente se faz necessário que os executivos mantenham o contato com mercado, levando informações atuais e rápidas a ele. Esta venda ocorre de forma ativa, através de informações seletivas e eventualmente com dados coletados de forma pessoal. Sendo estas informações presentes no quadrante II. E, Vendendo Através, cita que as unidades de negócio de uma companhia são interdependentes e todos os departamentos precisam comprar a idéia da nova estratégia corporativa. Assim os trabalhadores só irão "comprar" esta nova idéia se a mesma for de encontro com suas observações pessoais, e se as regras foram moderadas.

Com relação ao Reposicionamento Estratégico por Inovação onde as regras são deixadas um pouco de lado, surgem pequenos focos de insubordinação, as informações são trabalhadas de formas particulares e existe uma preocupação com a prospecção.

Quadrante III: Visão Condicionada

A implementação pela Mudança Organizacional está presente tanto no quadrante I (Visão Indireta) como quadrante III (Visão Condicionada), isto se dá porque ambas possuem um carácter passivo de intrusão, porém podem diferir quanto a percepção sobre o ambiente. Assim a forma de coletar e analisar os dados pode ser tanto de carácter informal quanto de ordem formal. Em relação a Mudança pelo Comando ela é de Visão Condicionada porque existem muitas regras ditadas através de implementação pelo CEO.

Quanto ao aspecto de venda da estratégia de Hambrick (1989), Vendendo para Cima está neste quadrante pelo carácter formal e técnico com que lida com as informações, transformando a percepção do ambiente em algo analisável. Por outro lado, Vendendo para Baixo, que também está presente no quadrante I, surge neste quadrante. Isto porque fica claro que as pessoas que implementam esta estratégia são os funcionários dos escalões operacionais. Estes funcionários vão lidar como coleta de dados e informações de maneira informal em alguns momentos e de maneira formal em outros. Isto se dá quando a média gerência lhes oferece informações e dados técnicos sobre o assunto.

Quadrante IV: Descobridoras

Neste quadrante surge a Estratégia de Reposicionamento por Inovação de Hassard (1994), que também está presente no quadrante II. Aparecem, também, a Implementação por Colaboração (presente no quadrante II) e a Implementação por Crescimento, ambas de Brodwin (1984). Além de Vendendo Externamente (presente no quadrante II) de Hambrick (1989).

A implementação pela Colaboração está presente nos quadrantes II e IV porque ambas são de carácter intrusivo ativo. Entretanto esta implementação pode divergir quanto a forma de coletar e analisar os dados. Isto quer dizer que podemos ter em alguns momentos o carácter formal de captação, o que nos levaria a uma percepção mais analisável do mercado (Descobridoras). Já em outros momentos podemos lidar com estas informações de maneira mais pessoal e não perceber o ambiente de forma tão analisável (Interpretadoras). Uma vez que a implementação por Colaboração se vale de inúmeros profissionais, dos mais distintos níveis, que lidam com as percepções do ambiente de formas diversas, cabem as duas interpretações. A implementação por Crescimento, por sua vez, só está presente neste quadrante. Isto se justifica pelo fato de ser uma implementação de carácter ativo, além de possuir um viés altamente pragmático e analítico.

A estratégia de Vendendo Externamente pode estar presente nos quadrantes II e IV pelo seu carácter ativo intrusivo. Porém podem divergir quanto forma de coleta de dados, que podem ser de carácter formal ou informal.

Seção VI: Conclusão

Podemos concluir, que os textos são complementares e extremamente úteis em verificações sobre as percepções, análises e definições sobre implementações sobre mudanças em ambientes organizacionais. Quando Daft (1984) define empresas através de suas percepções sobre o ambiente e como elas se relacionam com estes ambientes, fica claro o quanto Hassard (1994) e Brodwin (1984) interagem com esta teoria. Todos os autores caminham no sentido do entendimento e da compreensão de uma forma sistêmica e racional de desenvolver o processo de mudanças dentro de um ambiente empresarial.

Apesar do estudo dos impactos e das tecnologias de mudanças organizacionais ser um assunto complexo e merecedor de muita atenção, podemos perceber que as teorias aqui explicitadas podem ser utilizadas e implementadas em um ambiente empresarial.

Bibliografia

1. Brodwin D., Bourgeois III . Leadership Styles. (1994). California Management Review.
2. Daft, Richard and Weick, Karl . "Strategic Change and Environment", 1984. In Managing Strategic Action – Mobilizing Change. Concepts, Readings and Cases: Hardy, Cynthia. Sage Publications, 1994.
3. Gray B., Ariss (1998). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles, Academy of Management Review.
4. Hardy C. (1994). Managing Strategic Action, Sage, London (caps. 4,10)
5. Hassard , J. and Sharifi, S. (1984). Managing Strategic Action, Sage, London.

6 Miles R., Coleman H., Creed W. (1995). Keys to Success in Corporate Redesign, California Management Review.

7. Newman, K. , Nollen S. (1998). Managing Radical Organizational Change. Sage, London.

8. Palmer I., Hardy. C.(2000). Thinking About Management. Sage, London.

10. Volmann T., Collins R. et al (1992). A Conceptual Framework for Manufacturing Restructuring, IN Voss . (Ed.). Manufacturing Strategy, Chapman & Hall.