

**Guilherme Junqueira** (guilherme.junqueira@valuepoint.com.br) É sócio da Valuepoint Consultoria de Gestão Empresarial. Consultor especializado em estratégia, organização e eficiência operacional em projetos desenvolvidos no Brasil e no exterior, foi sócio da Roland Berger Strategy Consultants e gerente da Coopers & Lybrand.

**José Luiz Bichuetti** (jose.bichuetti@valuepoint.com.br) É sócio da Valuepoint Consultoria de Gestão Empresarial. Foi diretor geral da Arthur D. Little no Brasil e na Argentina, *principal* da Booz & Co. no Brasil e cursou o Owners/Presidents Management Program (OPM) da Harvard Business School, sendo membro do Global Board da Harvard Business School Alumni Association.

# Gestão da mudança

## Cinco passos para o sucesso

Guilherme Junqueira e José Luiz Bichuetti

**NAS DUAS ÚLTIMAS DÉCADAS**, muitas empresas mergulharam em processos de mudança, sob variados cenários e desafios — para dar um salto de qualidade na gestão e no desempenho, para conciliar diferenças em um formato mais competitivo, para crescer mais aceleradamente. Mas por que então hoje ainda muitas das iniciativas de mudança falham? Para Peter Senge, professor e pesquisador do Massachusetts Institute of Technology (MIT), cujos ensinamentos sobre a organização que aprende, lançados em seu livro *A Disciplina*, de 1990, influenciaram o moderno conceito da gestão de mudança, erros acontecem principalmente porque 1) as pessoas não mudam seu modo de pensar e as mudanças realizadas não geram benefícios que justifiquem os esforços realizados e 2) líderes não dedicam tempo suficiente para entender as barreiras que impedem que as mudanças necessárias se concretizem.

Já os processos de mudanças bem-sucedidos compartilham fatores comuns. Neste artigo, analisamos três empresas, duas nacionais e uma multinacional que atua no Brasil, que recentemente enfrentaram desafios completamente diferentes e aplicaram abordagens também distintas em seus processos de mudança.

O primeiro caso analisado é o da Progen, uma empresa de engenharia 100% nacional, que se reestruturou completamente para dar sustentação a um crescimento acentuado de 40% ao ano, em média, entre 2005 e 2009; o caso seguinte é o da fusão de duas empresas de energia elétrica, com modelos de negócios tão significativamente diferentes, que se fundiram em uma nova organização com o desafio de adotar as melhores práticas de cada modelo e conciliar sinergias de custo. Por fim, temos a Avaya, empresa de telecomunicações de origem norte-americana, cujo desenvolvimento estava estagnado no Brasil, que empreendeu um profundo processo de mudança cultural com foco no cliente e desenvolvimento da motivação do capital humano.

Em todos eles, foi possível identificar claramente cinco passos que garantiram o sucesso da execução da estratégia.

### Roteiro

Em casos de mudanças bem-sucedidas — aquelas que atingem os principais objetivos propostos na estratégia — identificamos cinco fatores comuns: 1) visão da mudança; 2) abordagem simples com foco na mudança gradual da cultura da empresa; 3) envolv



to adequado da organização; 4) comunicação objetiva a todos os níveis organizacionais; e 5) tempo para amadurecimento e absorção da mudança.

Uma abordagem bem planejada e sistemática é o fator inicial de sucesso do processo de gestão de mudança. O engajamento e motivação das equipes é a base fundamental para sua execução e para obtenção dos resultados almejados.

Todo processo de mudança causa desconforto e traz insegurança. Assim, é natural que uma boa parte dos indivíduos prefira as rotinas e tenha percepções contrárias às mudanças; isso ocorre geralmente porque eles não têm as informações adequadas sobre como serão afetados. É necessário, portanto, que essa transição seja planejada, implementada e liderada tendo em vista não só os aspectos empresariais, mas também os pessoais. É necessário administrar a reação das pessoas num processo de mudança, pois uma grande parte delas passa por um processo sequencial de surpresa, recusa, entendimento racional do que está acontecendo, aceitação emocional do processo, engajamento, realização e integração.

## 1 Visão da mudança

A visão deve ser definida pela liderança, com apoio de sua equipe. Em alguns casos, ela é desenvolvida e sugerida pela equipe gestora e é encampada, consolidada e transmitida à organização pela liderança.

Contudo, é preciso desmistificar a visão da mudança como sendo algo sempre finalizado, detalhado e extremamente claro. Pode-se partir de uma visão clara, mas é possível partir de uma visão preliminar e até mesmo imprecisa da mudança, mas que vai sendo ajustada e detalhada com o envolvimento de pessoas-chave da organização.

Na Progen, a visão de crescimento multissetorial para se consolidar como uma multinacional brasileira de serviços de engenharia e gerenciamento foi definida pelos acionistas e pelo seu diretor-executivo, Eduardo Barella. O detalhamento das metas e definição da velocidade de implantação dessa visão e os ajustes organizacionais necessários para suportá-la foram desenvolvidos em conjunto com a diretoria da empresa.

No caso da fusão das empresas elétricas, a visão de uma organização única, criada a partir das melhores práticas e profissionais vindos de ambas as empresas, foi definida pelo diretor-presidente logo no início do processo, e compartilhada com as equipes

das duas empresas. Assim, desde o começo, ambas sabiam que seu modelo de gestão não seria adotado na nova organização. Essa premissa colocada claramente pela liderança permitiu que as equipes focassem sua energia na discussão técnica da qualidade e adequação das práticas às necessidades da nova empresa.

Na Avaya, a principal ação estratégica decidida pelo novo CEO, Cleber Moraes, foi alavancar o desenvolvimento apostando nas pessoas existentes, motivando-as e capacitando-as a adotar uma nova cultura de trabalho interno e nova postura perante o mercado. Uma vez conhecido o potencial da equipe, foi desenvolvida uma estratégia empresarial, mercadológica e operacional com horizonte de cinco anos, plenamente debatida e apoiada pela equipe, com base em quatro pilares, que incluía a duplicação do tamanho da empresa, conquista significativa de market share e melhoria substancial em seus indicadores de desempenho.

## 2 Mudança gradual

Por mais complexas que as mudanças possam ser, as metodologias dos processos de mudança não necessitam sê-lo. Abordagens simples, que buscam a mudança gradual e sistemática da cultura da empresa, permitem que todos na organização entendam mais claramente como se planeja executar as mudanças.

Em função da cultura pragmática da Progen, a abordagem adotada priorizou a agilidade. Para definição do novo modelo, discussões conjuntas com os envolvidos sobre a situação atual e necessidades de ajustes de cada função à luz da visão definida foram seguidas de reuniões para decisão com membros da diretoria.

Já na fusão das empresas elétricas, uma das questões centrais foi a mescla de duas culturas bem distintas: uma focada na gestão financeira e planejamento e outra, na gestão da operação e controle. Também nesse caso, a abordagem utilizada privilegiou a simplicidade, porém com foco no entendimento de cada modelo de forma independente para evitar julgamentos prematuros, para somente depois definir as melhores alternativas para a nova empresa e os profissionais mais adequados para implantá-las.

Na Avaya, passado o tempo que o novo CEO precisou para entender a situação e desenvolver a visão da mudança e a estratégia a ser seguida, as ações foram implantadas de forma acelerada, mas sem pressa. Foram definidas frentes de trabalho e líderes para



## Três exemplos

	PROGEN	GERADORAS DE ENERGIA	AVAYA
<b>SETOR</b>	Projetos de engenharia e gerenciamento de implantação	Geração de energia elétrica	Call centers, telefonia empresarial e equipamentos de dados
<b>PORTE DA EMPRESA</b>	Médio Faturamento de R\$ 200 milhões	Grande Capacidade de 7 GWh em 30 unidades de geração	Médio
<b>DESAFIO PRINCIPAL</b>	Reorganizar-se para dar sustentação à forte demanda, que resultou num crescimento de cerca de 40% ao ano em cinco anos	Criação de uma nova e única organização, aproveitando as melhores práticas de cada empresa, e conquista de sinergias de custos	Superar o trauma de mudanças constantes na direção da empresa, integrando equipes e criando uma cultura voltada para o mercado e para clientes
<b>METODOLOGIA UTILIZADA</b>	Reorganização organizacional: 1) definição e compartilhamento da estratégia; 2) análise da estrutura atual e identificação de gaps; 3) desenho da nova organização; e 4) implementação	Integração pós-fusão: 1) mapeamento dos modelos de gestão das empresas; 2) concepção do novo modelo de gestão com aproveitamento das melhores práticas; 3) desenho organizacional; 4) seleção criteriosa dos novos executivos nos quadros de ambas as empresas; e 5) implementação	Base em quatro pilares: 1) foco no cliente, com segmentação e mudança de mentalidade; 2) revitalização dos canais de distribuição; 3) comunicação intensa junto ao mercado para desenvolver a marca; e 4) motivação do capital humano, com aproveitamento da equipe
<b>PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS</b>	Novo modelo organizacional por áreas de negócios, com núcleo corporativo de engenharia, finanças e administrativo atuando matricialmente	Novo modelo de gestão com práticas de ambas as empresas; formação de uma equipe de alto desempenho; sinergias de 9% nos custos globais e de 15% nos custos de estrutura	Duplicação das vendas em três anos; satisfação de clientes de 71% para 95%; market share em call centers de menos de 60% para mais de 80%; ingresso no grupo das melhores empresas para trabalhar

cada uma delas, com responsabilidades e objetivos bem definidos. Um processo de acompanhamento do andamento dos trabalhos e resultados obtidos, liderado pelo próprio CEO e integrado às equipes de projeto, também foi útil para garantir o sucesso.

### 3 Envolvimento adequado

O planejamento e a implantação de mudanças requerem o envolvimento adequado de todos, em diferentes graus, de acordo com as funções que ocupam na organização. A alta administração deve estar totalmente comprometida por meio do CEO; em mudanças restritas a uma área da empresa, a direção deve ser do seu líder.

O envolvimento da média gerência tem se mostrado fundamental para a consolidação dos processos de mudança. Nos casos bem-sucedidos, identificamos que uma das formas mais eficazes para o envolvimento desse nível da organização é o trabalho de detalhamento da visão para a implantação.

Na Progen, os processos e responsabilidades de engenharia foram radicalmente alterados com a mudança de uma organização puramente funcional para uma estrutura matricial. O envolvimento da organização contemplou 11 equipes, com mais de 70 líderes de disciplinas, engenheiros e técnicos, que detalharam os processos de desenvolvimento de projetos de engenharia.

De modo similar, o detalhamento das estruturas consolidadas de cada área da nova empresa de geração de energia foi desenvolvido por equipes de profissionais envolvidos na execução das funções. Por se tratar de um processo de fusão, os novos líderes de cada área foram previamente definidos para comandar essas equipes de detalhamento.

Na Avaya, os diversos níveis hierárquicos foram envolvidos desde o início, trabalhando lado a lado com o CEO na formulação das estratégias de mudança e dos planos de implantação, comprometidos com seus resultados.

### 4 Comunicação objetiva

Nos casos mais bem-sucedidos, verificamos que múltiplos meios de comunicação foram utilizados, sendo que a seleção deu-se em função da penetração do meio em cada nível organizacional. Em alguns casos, detectamos que vários dos principais objetivos propostos foram atingidos, mas, em função de deficiências de comunicação, as pessoas acabaram por não reconhecê-los.



## Fatores comuns

Na Progen, a comunicação focou, em um primeiro momento, a exposição da visão a todos os colaboradores. Com uma apresentação em mãos, o CEO percorreu a matriz e os escritórios regionais, onde realizou dezenas de reuniões para apresentar e discutir com todos os funcionários a visão de futuro para a empresa. Posteriormente, o processo de mudança foi suportado por reuniões de comunicação com a diretoria e gerência, além de comunicados na intranet e em jornais internos.

No caso das empresas do setor elétrico, o presidente realizou diversas reuniões de comunicação com o nível gerencial e a cada gerente foi dada a missão de explicar as mudanças a sua equipe. Complementarmente, mecanismos formais de comunicação, tais como intranet, jornais e murais, foram utilizados para fazer chegar as mensagens aos funcionários das áreas operacionais.

Na Avaya o processo presencial também prevaleceu. Morais realizou reuniões com a equipe de gestores, ampliadas aos demais níveis de supervisão, mas alcançou também gente das áreas mais operacionais da empresa via “café da manhã com o presidente”, além de estimular a realização de reuniões sistemáticas dos gestores com suas equipes. As ações foram complementadas com a criação de espaço de convivência para network informal, uso intensivo de ferramentas de comunicação com recursos tecnológicos da própria empresa, celebrações de conquistas e reuniões semestrais formais de análise de desempenho e feedbacks à equipe.

**5 Tempo para amadurecimento**  
Por fim, identificamos que nos casos bem-sucedidos há uma melhor administração do tempo correto para amadurecimento da mudança. Empresas que apressaram o processo tiveram problemas de baixa absorção das mudanças pela organização, onde aspectos importantes da visão acabaram não sendo entendidos corretamente. Já em empresas que foram muito complacentes e deixaram o tempo para efetivação das mudanças se estender além do necessário, aspectos importantes da visão foram alterados ou até esquecidos com o passar do tempo. Independentemente do maior ou menor prazo para a consolidação das mudanças, o fundamental é que os prazos sejam definidos e comunicados à organização e cumpridos durante a execução.

A Progen, seguindo sua cultura de pragmatismo e agilidade, definiu o prazo de dois meses para mudan-

### VISÃO DA MUDANÇA

A cúpula deve liderar o desenvolvimento da visão, ou seja, aonde quer chegar com o processo de mudança. Em alguns casos, a visão inicial pode ser ainda preliminar e deve ser desenvolvida ou ajustada ao longo do processo

### ABORDAGEM SIMPLES COM MUDANÇA GRADUAL DA CULTURA

Embora as mudanças sejam geralmente de natureza complexa, as metodologias utilizadas para conduzir o processo de mudança não necessitam sê-lo. Quanto mais simples e capazes de serem absorvidas pelas equipes, mais eficazes serão para o sucesso da implementação e da mudança da cultura empresarial

### ENVOLVIMENTO ADEQUADO DAS EQUIPES

Nenhum processo de mudança tem sucesso sem o envolvimento e comprometimento das equipes de gestores e, através delas, dos colaboradores da empresa. Evidentemente, haverá maior grau de envolvimento nos níveis hierárquicos mais altos ou em áreas funcionais-chave para o processo de mudança

### COMUNICAÇÃO OBJETIVA A TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO

A comunicação deve se dar através de diversas frentes e meios, mostrando-se fundamental ao envolvimento dos níveis de média gerência e operacionais. Comunicação presencial é fundamental, podendo ser suportada por tecnologia de informação ou por outros meios

### TEMPO PARA AMADURECIMENTO E ABSORÇÃO DA MUDANÇA

Toda organização requer tempo para amadurecer e absorver mudanças. Porém, deve-se tomar cuidado para não “cozinhar” as mudanças com o passar do tempo

ça da estrutura funcional para a matricial, enquanto para o detalhamento de seus processos de trabalho o prazo foi de seis meses.

No caso da fusão no setor elétrico, foram necessários quatro meses para definição e implementação do modelo unificado, sendo que posteriormente houve o ajuste dos processos de trabalho e responsabilidades ao longo de seis meses.

Na Avaya, o prazo total concebido para alcance amplo dos objetivos foi de cinco anos, porém com prazos mais curtos e concatenados para cada conjunto de ações. Os primeiros resultados internos surgiram em seis meses e, no final do primeiro ano, já eram sentidos de forma concreta pelo mercado. Segundo seu CEO: “Tome decisões difíceis rapidamente, mas não apressadamente. Não se deixe influenciar pelas pressões internas ou externas. O ciclo não acaba nunca; sedimente as conquistas e não sente em cima do sucesso passado, pois ao ganhar participação de mercado você passa a ser vitrine (sujeito a pedradas) e tem de administrar a concorrência.”

HBR Reprint R1006F-P

Para pedidos, página 89