

# Um Modelo para Gestão da Mudança em Associações Sem Fins Lucrativos de Caráter Voluntário: Uma Experiência em Uma Empresa Júnior

Rodrigo Donato de  
Aquino<sup>1</sup>

donato\_2001@yahoo.co  
m

Márcio Schmidt  
Teixeira<sup>1</sup>

top.quality@ig.com.br

Cristiane Padrão  
Felizardo<sup>1</sup>

cristianepf@hotmail.co  
m

Rodrigo Tomassini<sup>1</sup>

rodrigotomassini@yahoo.com.br

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Curso de Administração – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

## RESUMO

*O estudo teve como objetivo a construção de um modelo de gestão da mudança para um tipo peculiar de organização, cujas particularidades não são plenamente contempladas pelos modelos existentes identificados na literatura: as associações sem fins lucrativos de trabalho voluntário. Devido às suas singularidades, em especial o fato de não terem objetivos institucionais, que não o lucro e um sistema de recompensa de seus membros baseado, majoritariamente, na realização pessoal não-remunerada. Estes empreendimentos, para atender satisfatoriamente a seus públicos precisam, cada vez mais, inovar e se reinventar na busca de altos índices de desempenho, necessitam de uma sistemática que os guie pelo caos da mudança e que seja apropriada às suas idiosincrasias. Um modelo de gestão da mudança, concebido a partir de ampla pesquisa bibliográfica, vem sendo posto a prova em uma experimentação na Ayra, empresa júnior de uma renomada universidade federal brasileira, e os resultados parciais da mesma têm confirmado as expectativas a respeito de sua eficácia.*

Palavras-Chave: Gestão da mudança. Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL). Empresas Juniores (EJ).

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas desse início de século vêm se deparando com um ambiente cada vez mais competitivo, de rápidas mudanças, no qual a necessidade de inovação é constante. Nesse contexto, estas organizações devem estar constantemente se reinventando, às vezes, até mesmo, canibalizando antigas estruturas, processos e mercados com o objetivo de se manter competitivas. A pressão evolucionista é, mais do que nunca, um fator crítico no *design* da estratégia, dos processos e das estruturas organizacionais. Desta forma, a adaptabilidade e a responsividade organizacional são fundamentais ao sucesso e mesmo à sobrevivência de longo prazo de qualquer negócio.

Essas duas características organizacionais, se geridas por um processo institucional eficaz, podem se tornar competências fundamentais da empresa, fonte de importantes vantagens competitivas. Para tal, um sistema de gestão da mudança vem surgindo como resposta para os problemas de administração desse tipo de processo.

Mudanças são fenômenos que, ao contrário de gerar um ambiente estruturado e controlado de realização de atividades e, portanto, seguro aos executores das tarefas e aos gestores das mesmas, suscitam um período de caos organizacional. Durante esse intervalo, a própria estrutura é posta em xeque para que outra, presumivelmente mais apta a responder às necessidades empresariais que motivaram a necessidade da mudança, venha a tomar seu lugar. Assim, a gestão desse ambiente caótico, ao longo do processo de mudança, que gera nas pessoas medo, insegurança e, conseqüentemente, resistência, é um dos principais desafios

gerenciais de nosso tempo. Entretanto, este é um desafio o qual é mandatório que seja enfrentado.

Por outro lado, as FASFIL de trabalho voluntário podem se perceber como à margem desse processo, sem necessidade de manter essa adaptabilidade elevada, por não adotarem o lucro como principal finalidade. No entanto, este ponto não as coloca à margem do processo de seleção, que todas as empresas sofrem por força do ambiente no qual estão inseridas. Todas elas, de uma forma ou outra, continuam submetidas aos seus caprichos e precisam manter a competitividade. Um exemplo disso é que a falha em alcançar seus objetivos pode fazer com que os voluntários se desmotivem e não mais se disponham a investir seu tempo e esforço em perseguí-los. Ou ainda, o público-alvo da organização pode ter sua confiança minada por uma série de expectativas frustradas. Em outras palavras, a busca por um desempenho elevado não é – ou não deveria ser – de exclusividade das empresas com fins lucrativos e é essa busca a causa da necessidade de inovar e evoluir constantemente, de forma incremental ou não, seus processos, estratégias e estruturas.

O presente estudo surgiu da motivação dos pesquisadores ao perceber que nenhum dos modelos de gestão da mudança organizacional encontrados na literatura atendiam plenamente às necessidades únicas das FASFIL de trabalho voluntário. Portanto, seu objetivo é apresentar um modelo de gestão de mudanças organizacionais voltados para este tipo de organização, gerado a partir da adaptação de sistemáticas diversas preconizadas na literatura e posto a prova através de experimentação na Ayra. Por essa razão, sua relevância teórica reside na criação de um modelo adaptado à gestão da mudança para esse tipo de organização. Entende-se que, dada a função do modelo criado, não se pode deixar de perceber ainda a relevância prática de caráter social da pesquisa ao auxiliar a evolução desse tipo de associação, composto em grande parte por organizações, cujo objetivo principal é a busca por um ambiente de bem estar social, através da realização de ações sociais e filantrópicas. Acredita-se que a melhora do desempenho desse tipo de organização terá um impacto profundo na condição de vida de inúmeras pessoas, em especial, as mais necessitadas, submetidas a condições sócio-econômicas desfavoráveis.

Para dirigir de maneira mais eficaz os esforços de investigação, foi concebida a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as etapas – e seu encadeamento lógico – necessárias para formar um modelo apto a contribuir para a gestão estratégica das mudanças organizacionais em FASFIL de trabalho voluntário?

Para tanto, desenvolveu-se um estudo dividido em cinco seções, além dessa introdução. Na seção de número dois temos a explicação do quadro teórico referencial que sustentou a investigação, seguido por uma breve descrição da Ayra, a empresa na qual ocorreu o processo de experimentação. Na seqüência, é apresentada a seção com os procedimentos que conferiram rigor metodológico à investigação, composta pelos resultados empíricos e pela representação do modelo proposto para gestão do processo de mudança nas FASFIL de trabalho voluntário. Finalmente, a seção com as discussões finais.

## **2. QUADRO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1.1. DEFINIÇÃO E CONCEITOS**

Arraiado defensor da gestão da mudança, GRAETZ (2000) afirma que:

“[...] contraposto ao pano de fundo de intensificação da globalização, desregulamentação, rapidez de evolução tecnológica, mão-de-obra mais qualificada e mudança de paradigma social e

demográfico, poucos iriam contra a afirmação de que a principal tarefa dos gestores no mundo de hoje é a liderança da mudança organizacional” (Tradução livre dos autores).

Podemos entender por mudança organizacional “o processo de contínua renovação da direção, estrutura e capacidades, com o objetivo de servir as sempre variáveis necessidades dos clientes internos e externos” (MORAN e BRIGHTMAN, 2001 – Tradução livre dos autores) e, para tal, as organizações devem aprender a dança da mudança (SENGE, 1999).

A mudança organizacional é intrínseca à estratégia da empresa, sendo impossível se lidar com as duas separadamente (MINTZBERG e WATERS, 1985). Essa afirmação, aliada à estimativa de que cerca de 70% das tentativas de mudança organizacional falham, mostra a importância de uma maior atenção à análise das ferramentas à disposição de quem pretende se aventurar na gestão da mudança (BALOGUN e HOPE HAILEY, 2004).

O ambiente corporativo atual experimenta um ritmo de mudança jamais testemunhado em toda a história, e as mudanças, por serem incitadas por distintas e inúmeras formas, afetam todas as organizações (GRAETZ, 2000). Pode-se dizer que, mais do que nunca, as organizações estão obedecendo ao princípio evolucionista da seleção natural, com a sobrevivência do mais apto em se adaptar ao ambiente (WHITTINGTON, 2006).

As mudanças podem ser classificadas segundo critérios de ritmo, modos como elas surgem e escala, segundo algumas das principais contribuições de DUNPHY e STACE (1993), BURNES (1996) e SENIOR (2002).

Quanto ao ritmo, elas podem ser classificadas como descontínuas, incrementais suaves, incrementais “aos solavancos” e contínuas. A mudança descontínua seria marcada por mudanças rápidas na estratégia, na cultura ou na estrutura (ou quaisquer combinações das três). Desse tipo de mudança pode acarretar grandes problemas e choques externos. É considerado como a mudança natural, ou não-gerida, já que, quando não há um esforço consciente de mudança, ela acontece de forma contingencial e imprevisível, alternando períodos de estagnação organizacional e drásticas mudanças. Ressalta-se ainda o caráter passageiro desse tipo de mudança, devido ao comportamento defensivo e complacência que ela estimula. Na outra ponta dessa escala, está a mudança contínua, que visa prever a necessidade de mudança, e, de forma pró-ativa e planejada, realizá-las de maneira ininterrupta, em pequenas etapas. A vantagem desse tipo de mudança é o caráter mais perene que elas assumem, devido à negociação, participação e engajamento dos funcionários. As mudanças incrementais suaves são implementadas de forma lenta, sistemática, e previsível a um ritmo constante, enquanto a “aos solavancos”, é caracterizada por períodos de relativa calma pontuados por acelerações no ritmo da mudança.

Quanto aos modos como surgem, as mudanças podem ser planejadas, emergentes, contingenciais e por escolhas. As planejadas, ou deliberadas (MINTZBERG, 1985) são, conscientemente e previamente, formuladas, pela alta direção da empresa, de forma a implementar a estratégia desenvolvida, visando se antecipar ao ambiente (e, logicamente, à concorrência) e gerar uma vantagem competitiva. Esse tipo de mudança vem recebendo pesadas críticas a partir da década de 80, devido à impossibilidade, no mundo real, de as empresas se moverem de um estado pré-planejado para o outro, em parte por devido ao fato de que elas não operam em condições competitivas constantes. É mais aplicável em mudanças de escopo reduzido e sem urgência. A mudança emergente é criada inconscientemente, através de *insights* do dia-a-dia. É extremamente mais fácil de ser enraizada na cultura da empresa, mas nem sempre condiz com a visão e interesses da cúpula diretora. É enfatizado o aspecto de imprevisibilidade da mudança e é um dos pilares dos processos de aprendizado organizacional. Esse aprendizado é fundamental em um ambiente de complexidade e incerteza em que as corporações estão atualmente inseridas. Ainda há algumas lacunas teóricas no que diz respeito aos procedimentos que guiam mudanças desse tipo. As contingências são

decididas pela alta administração para lidar com crises e ameaças a sobrevivência imediata da empresa. Apesar da não utilização de importantes processos que aumentem o engajamento das pessoas, a situação emergencial propicia condições necessárias para o seguimento do plano designado. A idéia dos defensores desse tipo de mudança é que ela gera um ajuste ótimo da organização com um ambiente em constante mudança. Tem caráter situacional e defende uma melhor forma de mudança para cada empresa, ao invés de uma metodologia universal. As mudanças por escolha são simplesmente conseqüências de decisões unilaterais do tipo “*top-down*”.

Finalmente, as mudanças podem ser caracterizadas pela escala, como sendo de ajuste fino, de ajuste incremental, transformação modular e transformação corporativa. O primeiro tipo, também conhecido como mudança convergente, é um processo ininterrupto no sentido de criar uma sintonia entre a estratégia, estrutura, cultura e pessoas da organização, em busca da excelência. Normalmente, é realizada a nível departamental. Já o segundo tipo envolve mudanças suaves e distintas na gestão de processos e estratégias organizacionais. A transformação modular modifica de forma incisiva um ou mais departamentos. Seu foco é em uma parte da organização, já que as mudanças radicais na empresa são classificadas como transformações corporativas.

Contribuição interessante para a área advém da análise satírica e singular com a qual JON GRIFFITH (2002) sugere uma visão diferente da causa de um índice de falhas tão elevado nos processos de implementação de mudanças organizacionais. Segundo ele, as mudanças ocorrem por pressões políticas internas, visando interesses pessoais de acúmulo de poder e descreve os nove passos que, supostamente, seriam os “reais procedimentos” de condução de mudanças adotados em boa parte das empresas.

### 2.1.2. MODELOS DE GESTÃO

Existem várias propostas de processos de implementação de mudança organizacional sugeridas por uma gama de acadêmicos. Existem os modelos de JICK (1991a e 1991b), KANTER (1992), LUECKE (2003), e mesmo um da General Eletric (GARVIN, 2000). Pode-se dizer, entretanto, que o mais célebre dentre eles é o modelo dos oito estágios de KOTTER (1995) para o sucesso de transformações organizacionais, que visa evitar os principais erros nesse tipo de função gerencial. Apesar disso, considera-se que, para os propósitos do estudo, o modelo de MENTHO e JONES (2002) é, especialmente, relevante. Seus doze passos são detalhados a seguir:

- (i) O primeiro passo é a criação da idéia da mudança e seu contexto, onde são geradas e reconhecidas as necessidades ou oportunidades que gerariam uma mudança;
- (ii) O segundo passo é a definição da iniciativa, onde a organização e a necessidade da mudança são avaliadas e são estabelecidos os papéis dos principais atores do processo. Existem três papéis principais: os estrategistas, que concebem a mudança, os implementadores, que a fazem acontecer, e os recipientes, que representam o grupo da maioria das pessoas que deve se adaptar;
- (iii) A terceira etapa é a avaliação do clima, que trata de entender o modo como a organização atua no seu ambiente, desenvolvendo cenários alternativos que poderiam ser ocasionados pela mudança. Também se utiliza dois indicadores para avaliar se a empresa está ou não preparada para a mudança: o nível de estresse ao qual a organização está submetida e a tendência histórica de inovação da mesma;
- (iv) Em seguida, é necessário o desenvolvimento de um plano, que deva incluir os objetivos específicos e responsabilidades detalhadas para cada tipo de ator do

processo. Nesse ponto, a chave para o sucesso está em se fazer um balanço adequado entre especificidade e flexibilidade do plano;

- (v) Logo após, deve-se encontrar “padrinhos políticos” da mudança, que desenvolverão uma coalizão, responsável por criar a massa crítica de apoio ao projeto de mudança. Esses executivos devem ter poder e influência suficiente na empresa, para que haja a pressão necessária. É preciso que haja, também, líderes informais, que precisam estar engajados no processo, de modo a assegurar a efetividade da mudança;
- (vi) A sexta etapa é a preparação dos recipientes, também conhecida como sensibilização. Essa etapa é fundamental, pois a mudança não é possível, a não ser que as pessoas estejam dispostas a tal, e a implementação efetiva só ocorre quando os funcionários aceitam o conceito da mudança. A resistência é normal, devido à aversão a incerteza que deriva da mudança do *status quo*. Algumas ferramentas que podem ser utilizadas são grupos de foco, *brainstormings* e pesquisas de clima, para trazer à tona centros de resistência à mudança;
- (vii) O sétimo passo é a criação de uma adequação cultural. A criação de raízes culturais, que ancorem a mudança, é fundamental para uma maior perenidade da mesma;
- (viii) Em seguida é preciso escolher um time de líderes, que tem papel crucial na criação da visão corporativa, ao mesmo tempo em que estimula o comprometimento dos recipientes. Esse time deve ser escolhido cuidadosamente, de forma a maximizar as características de comprometimento, competência e propósito comum;
- (ix) A nona etapa é criar pequenas vitórias que mantenham a motivação e o senso de melhoria e desenvolvimento durante um processo de mudança de longo prazo. Sem estímulos específicos, as pessoas podem tender a desistir do projeto. Quanto maior e mais drástica for a mudança, mais importante é essa etapa;
- (x) O estágio dez é a comunicação constante e estratégica da mudança, de forma a aumentar, o máximo possível, o entendimento e o engajamento dos recipientes. A redução da confusão resulta na diminuição do medo e da resistência dos empregados em aceitar a mudança;
- (xi) O penúltimo passo é a mensuração do progresso que consta da definição de métricas que avaliem o sucesso do processo de mudança a cada momento e não apenas no final. É essencial para a motivação – incluindo uma conexão intrínseca com a nona etapa – e para a transparência de todo o processo;
- (xii) Finalmente, o último estágio é o de integrar as lições aprendidas, através de reflexões coletivas que formulem idéias para uma possível etapa um de outro processo de mudança.

### 2.1.3. FASFIL DE CARÁTER VOLUNTÁRIO

Mundialmente, nas últimas décadas, um fenômeno tem chamado a atenção da sociedade como um todo: a complexidade e o grau de organização que instituições civis sem fins lucrativos vêm assumindo. A literatura indica que o fortalecimento dos movimentos sociais, o aumento da participação política e a ampliação do associativismo contribuíram substancialmente para o avanço da democracia e conquista de direitos civis, sociais e políticos. TOCQUEVILLE (1990), já no Século XIX, ao observar a consolidação da democracia norte-americana, declarava que uma das formas de impedir a degeneração do regime democrático liberal era através da união dos indivíduos por meio do associativismo. Pare este autor, as associações, além de verdadeiras escolas de civismo, também eram uma

forma de expressão dos diversos interesses da sociedade, incluindo aqueles das minorias. Ainda de acordo com TOCQUEVILLE (*op cit.*), a participação em atividades comunitárias locais reforçaria a autonomia, o civismo e a capacidade do cidadão de intervir na realidade. Estudos mais recentes têm mostrado que essa importância da mobilização organizada, espontânea e autônoma da sociedade civil em movimentos sem fins lucrativos para a efetivação da democracia e promoção do desenvolvimento e cidadania ainda se mantém (PUTNAM, 2002).

No caso brasileiro, a participação da sociedade civil organizada ganha maior evidência a partir de meados da década de 1980, quando se inicia o processo de redemocratização do país. O marco dessa transição é a Constituição Federal instituída em 1988, que traz em seu texto e em suas leis complementares boa parte da arquitetura institucional que regula hoje a sociedade brasileira. A partir desse período e, especialmente, ao longo dos anos de 1990, têm crescido no país diversos tipos de arranjos entre Estado e organizações da sociedade na implementação e na co-gestão de políticas públicas, particularmente as de caráter social. A avaliação e a qualificação desses arranjos requer, dentre outros subsídios, um melhor conhecimento do papel que os diversos atores não-governamentais vêm desempenhando no país, sem, contudo, objetivar necessariamente o lucro.

Toda organização sem fins lucrativos tem como objetivo provocar mudanças nas pessoas e na sociedade como um todo (DRUCKER, 1997). De maneira errônea, essas organizações tendem a não priorizar o desempenho atingido e os resultados alcançados. Entretanto, a importância de seus resultados é comparável à dificuldade de sua mensuração. Apesar de não possuírem o objetivo fundamental da iniciativa privada, o lucro, estas instituições ainda necessitam de inovações.

O problema crucial de muitas destas sociedades civis organizadas está, justamente, no modo de lidar com profissionais voluntários, que obtêm a recompensa de seu trabalho por meio da satisfação pessoal com o resultado do mesmo, ao invés de remuneração ou outros benefícios financeiros. Além disso, é importante ressaltar o fator *reconhecimento social*, que é um importante instrumento de motivação para essa força voluntária (DRUCKER, *op. cit.*).

Em 2002 (IBGE, 2004), o País contava com 276 mil FASFIL oficialmente cadastradas. Note-se que, para o mesmo ano, este conjunto de instituições representava 55% do total das 500 mil entidades sem fins lucrativos no Brasil constantes do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE. Do universo de cerca de 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas que compunham CEMPRE, as FASFIL representavam, em 2002, cerca de 5%. A região Sudeste concentra 44% das FASFIL, instituições relativamente novas já que, em grande parte – 62% –, foram criadas na década de 1990. 77% das FASFIL não têm qualquer empregado remunerado.

No que se refere ao trabalho voluntário, dados da pesquisa coordenada por LANDIM e SCALON (2000), registram que o número de voluntários no Brasil (19,7 milhões de pessoas) chega a ser mais de treze vezes superior ao número de pessoas empregadas nas FASFIL (1,5 milhão de assalariados). Adicionalmente, a pesquisa apontou que 71% desses voluntários informam trabalhar em organizações sem fins lucrativos.

Quanto às EJ, seu conceito surgiu no ano de 1967, em Paris, na ESSEC (*Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*). Os estudantes dessa Instituição de Ensino Superior (IES) criaram uma associação que lhes proporcionaria, ainda ao longo da graduação, prática de mercado através da prestação de serviços de consultoria.

Entende-se EJ como uma empresa sem fins lucrativos, gerida por estudantes de graduação e que presta serviços do campo de conhecimento de seus cursos, geralmente, com foco em micro e pequenas empresas. A principal finalidade dessas FASFIL é o

desenvolvimento educacional de seus membros, através das experiências práticas e da visão empreendedora. As EJ se localizam dentro de universidades e dependem da orientação de professores para realizar seus projetos, visando potencializar a absorção de conhecimento dos estudantes e, também, garantir a qualidade dos serviços prestados.

Devido a sua estrutura de custos bastante reduzidos, pela ausência de finalidade de acúmulo de capital, e pelo público-alvo constituído principalmente por micro e pequenas empresas, os preços dos projetos das EJ são menores do que a média de mercado e todo o lucro gerado é integralmente reinvestido na própria, com objetivo de promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados, o desenvolvimento econômico e social da comunidade, o espírito empreendedor, além do contato com o mercado de trabalho. Essas EJ realizam em média 2000 projetos de consultoria ao ano e envolvem, aproximadamente, 15000 estudantes.

Hoje, existem mais de 600 EJ no Brasil, das quais mais da metade, são de Ciências - Sociais, com destaque para Administração, Contabilidade e Economia -, e mais de 60% estão ligadas a IES públicas (BRASIL JR., 2007).

### 3. O CASO AYRA

Fundada em 2002, A Ayra está relacionada a uma das principais IES públicas do país, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Seu foco de projetos está nas áreas de *marketing*, recursos humanos e estruturação de negócios. Durante a realização da presente pesquisa, manteve, em média, 26 membros de 4 cursos diferentes, se constituindo num dos poucos casos de EJ multidisciplinar no Brasil.

Após o intenso trabalho das gestões que comandaram os quatro primeiros anos da Ayra, a empresa sentia-se preparada para dar um novo passo rumo à excelência na prestação de serviços de consultoria para micro e pequenas empresas. Para isso, fazia-se necessário que a empresa repensasse seu modo de trabalho e a estrutura organizacional que dava suporte a ele. Desde sua fundação, a empresa se pautava em um organograma horizontal e funcional, com seus processos divididos em seis diretorias distintas e independentes, a saber: Diretoria Administrativa, Financeira, de Qualidade, de Gestão de Pessoas, de *Marketing* e de Projetos. Esta estrutura foi necessária, à medida que existia um esforço inicial muito grande para alavancar a empresa, entretanto, não contribuía de maneira apropriada para um foco em prestação de serviço de excelência.

Em setembro de 2006, iniciou-se um estudo da estrutura organizacional da empresa, de modo a repensá-la à luz da nova visão proposta no Planejamento Estratégico daquele ano. O foco na busca por excelência dos projetos que compõem o *portfólio* da empresa deu o tom para uma possível reinvenção estrutural. Durante a análise organizacional feita, percebeu-se que a estrutura não era adequada para proporcionar interação entre as diretorias, que tendiam a atuar como unidades estanques e independentes. Os clientes internos não eram bem definidos e, por isso, constantemente, havia uma má prestação de serviços entre diretorias, que eram contornados com uso intensivo de projetos internos.

Além das falhas acima, também foi identificada a falta de interdependência e coordenação entre os planejamentos das diretorias, que não tinham prioridades alinhadas entre si, causando atrasos e ainda mais ineficiência. O trabalho passava a ser feito de maneira contingencial, na maior parte do tempo, e não de forma planejada. Em adição a isso, a estrutura não oferecia assistência às atividades importantes que passaram a ser, freqüentemente, negligenciadas em função de outras mais urgentes. Dentre essas, era possível destacar a atuação em responsabilidade social, no movimento de empresas juniores e, principalmente, em pesquisa e desenvolvimento. Para as duas primeiras foram criadas células

específicas com o devido suporte, mas não havia meios de se fazer o mesmo para a terceira, o que constituía um desafio, até então, não confrontado.

Todavia, as duas maiores disfunções organizacionais diagnosticadas foram a completa falta de equivalência na distribuição de atribuições entre diretorias, onde algumas ficavam com uma carga de trabalho exageradamente superior a outras, e a falta de foco nas atividades-fim. O que vinha sendo feito, até o momento, era alocar mais membros nas mais sobrecarregadas, em especial, na Diretoria de Projetos, que supostamente se encarregaria das atividades-fim da empresa, mas essa medida mostrou-se apenas paliativa. Em vista desse diagnóstico, concluiu-se que seria necessário, não apenas, uma reforma no então modelo atual, mas uma quebra de paradigma que permitisse uma melhor realização das funções empresariais na Ayra Consultoria.

O novo modelo surgiu se propondo a suportar uma série de atividades não contempladas (ou com foco insuficiente), além de racionalizar e aumentar a eficiência das que já eram realizadas. Seus objetivos parciais eram, portanto: (i) apoiar a produção de conhecimento na empresa através da implementação de P&D intensivo; (ii) melhorar a comunicação interna; (iii) melhor definir os responsáveis por cada atividade e seus respectivos clientes internos; (iv) potencializar o aprendizado dos membros; (v) permitir um maior planejamento de atividades e reduzir contingências; (vi) aumentar a sinergia entre as diretorias, através da melhor coordenação de suas atividades e alinhamento de suas prioridades; (vii) racionalizar a departamentalização, equilibrando a complexidade e o volume de atribuições das diretorias e (viii) reduzir os ciclos organizacionais, aumentando o dinamismo da empresa.

Para isso, ao invés de uma estrutura funcional, a nova estrutura dividia as atividades da empresa em três diretorias por tipos de processos, segundo os seguintes critérios: (i) *Presidência*: funções realizadas pelos responsáveis pela gestão estratégica da empresa e pelas assessorias ou linha-*staff*, ligadas diretamente a esses; (ii) *Projetos*: funções produtivas ou fim, cujos processos estão ligados diretamente aos produtos finais da empresa; (iii) *Administrativa*: funções de suporte à produção ou meio, cujos processos apóiam as atividades-fim e cujos produtos têm clientes internos. Foram criadas ainda, coordenadorias associadas a cada uma dessas diretorias, cada uma com o foco único em um tipo de atividade, com seus processos e clientes internos ou externos pré-definidos.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista os objetivos finais da pesquisa, pode-se subentender que ela tem caráter metodológico e experimental, respectivamente, quanto aos fins e meios de investigação (VERGARA, 2006). Pensar que a presente investigação possa ser caracterizada como estudo de caso seria um engano, já que a Ayra foi uma plataforma de experimentação para os autores, e não, de observação do *modus operandi* existente.

O estudo foi composto por duas fases distintas, mas que interagiram continuamente ao longo do mesmo. Na primeira, foi realizado o primeiro passo de todo o trabalho científico, de acordo com ANDRADE (1999), quando houve a construção do quadro referencial teórico, à luz do qual todo estudo se desenvolveu, responsável pela escolha dos procedimentos metodológicos mais adequados à investigação da pergunta de pesquisa, provendo sustentação às análises e interpretações dos dados. A pesquisa bibliográfica teve como foco principal artigos de periódicos acadêmicos nacionais e internacionais, anais de congressos e livros. Também nesta fase, foi concebido o modelo que viria, em seguida, a ser testado na Ayra. Na segunda, atendendo a um pedido da Ayra e, julgando que essa organização poderia ser um palco apropriado para um primeiro teste do modelo, passou-se à fase experimental da pesquisa, objetivando a obtenção de indícios empíricos que corroborassem, ou descartassem, a

utilidade do modelo gerado na etapa anterior. Entretanto, cabe ressaltar que a revisão da literatura não se interrompeu com o início da fase experimental. O diálogo dos autores com a teoria foi constante, em especial quando da interpretação dos *feedbacks* da prática empírica.

O passo inicial foi o planejamento científico da pesquisa. Iniciou-se por uma revisão de dados documentais da EJ, cuja leitura de documentos internos serviu ao propósito de contextualizar a etapa experimental da pesquisa à realidade histórica da Ayra.

Decidiu-se que, naquele momento, a avaliação da eficácia do modelo implementado na Ayra seria feita tanto de maneira qualitativa, baseada na subjetividade das opiniões dos integrantes da empresa e das interpretações dos autores, quanto quantitativamente, através do tratamento estatístico dos resultados de um questionário. Este foi construído para que, através de sua aplicação mensal, fosse possível investigar mais rigorosamente a validade da proposta, especificamente se essa contribuía para a redução da insegurança das pessoas, e conseqüente resistência à mudança organizacional. Composto por questões objetivas que associavam afirmações categóricas a uma de cinco opções que configuravam uma escala Likert (LIKERT, 1932), este questionário foi desenvolvido para que a própria Ayra pudesse verificar a percepção dos membros da empresa a respeito do avanço da mudança organizacional e sua eficácia em promover a melhoria da empresa, bem como a sua aceitação. Um nível reduzido de resistência, aliado a outro, elevado e crescente, de percepção de eficácia e avanço do processo de mudança ao longo do tempo, seria um forte indício da validade do modelo. Para evitar distorções devido a uma possível postura defensiva do respondente, não foram usadas assertivas personalizadas e orações que pudessem transmitir a sensação de que ele estaria passível a julgamentos de qualquer natureza. Ao invés disso, foram utilizadas apenas perguntas indiretas (GIL, 2007).

A seguir, foi feita a preparação preliminar para a implementação da nova estrutura organizacional, que englobou desde uma análise da evolução histórica da Ayra e de sua missão e estratégia institucional, até a capacitação de um grupo de facilitadores, formados por líderes da empresa, passando pela operação de coleta periódica dos dados necessários à avaliação da eficácia do modelo e procedimentos de sua divulgação mensal. Esses últimos, por terem a função de gerar insumos tanto para o gerenciamento da mudança, quanto para a avaliação científica do próprio modelo proposto pelos autores, foram alvo da mais profunda reflexão.

Nesse ponto, já estava definido que o tratamento desses dados se daria através da seguinte seqüência: (i) tabulação; (ii) codificação dicotômica, classificando os respondentes em favoráveis ou desfavoráveis à afirmação, tratando a opção “nada posso afirmar”, *a priori*, como residual; (iii) realização de análise de freqüência de cada questão; (iv) construção, também para cada questão, de um gráfico de evolução das freqüências relativas à sua concordância ao longo do tempo. Julgou-se que tal procedimento era suficiente para corroborar, ou refutar, a eficácia da sistemática proposta. Todos esses processos de coleta e tratamento de dados foram padronizados através de fluxos de processos, devidamente mapeados, e pela confecção de modelos de relatórios, que foram criados para atender tanto à necessidade de se manter um maior controle do experimento, quanto para possibilitar sua futura replicação e falseabilidade (POPPER, 1975). Devido a esses esforços de normatização dos processos de coleta e tratamento de dados, e de sua simplicidade, entende-se que a decisão de delegar as atividades à própria Ayra não é fonte de perda de rigor metodológico da investigação.

O primeiro passo da experimentação em si foi a realização de uma apresentação para toda empresa, pelos diretores da empresa, a respeito da mudança que ocorreria na mesma, suas razões, suas etapas, resultados esperados e o papel de cada um no processo. Em seguida, esses diretores utilizaram um roteiro criado previamente pelos autores que coordenasse o

levantamento de críticas e sugestões. Esta sensibilização inicial se mostrou, posteriormente, fundamental para o sucesso de mudança, razão pela qual foi incorporada mais explícita ao modelo original. Em especial, no caso da Ayra, sabia-se que, devido a cultura organizacional peculiar das EJ, onde o caráter participativo do processo de tomada de decisões é uma característica marcante, uma tentativa de implementação do tipo *top-down* de qualquer sistema ou ferramenta de gestão estaria fadada ao fracasso. Tal premissa foi identificada graças a registros documentais de uma tentativa de implementação do *Balanced Scorecard* dois anos antes, cuja falha teve exatamente essa causa.

A partir desse ponto, a estrutura organizacional da empresa foi efetivamente alterada. O início do processo de gerenciamento desta mudança, particularmente, nos primeiros dois meses, foi acompanhado de perto pelos autores, para garantir que os procedimentos definidos na etapa de preparação estavam sendo seguidos à risca, de forma a não comprometer a qualidade do experimento, em especial no tocante à coleta de dados. Foi decidido, ainda que, em intervalos randômicos será feita uma auditoria na empresa com este mesmo fim, e para a realização de uma prospecção de dados, via observação, mais intensa.

Parte importante da coleta de dados empíricos está no intenso relacionamento dos autores com a Ayra, proporcionado, em parte, pelo caráter participante da pesquisa, que, por sua vez, se deveu, em certa proporção, à fase de experimentação em si. O convívio diário dentro da empresa e o envolvimento em operações cotidianas foram, sem dúvida, a mais valiosa fonte de informações práticas da pesquisa. A coleta dos dados empíricos e seu posterior tratamento são contínuos, uma vez que os pesquisadores recebem mensalmente o resultado da avaliação coletiva da mudança organizacional.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. RESULTADOS EMPÍRICOS

Os oito meses de implementação contínua da nova estrutura organizacional da Ayra já foram suficientes para confirmar que o modelo de gestão da mudança utilizado auxiliou de forma decisiva e que esta fosse considerada pelos membros da empresa como um sucesso. Entre os pontos a serem mais bem trabalhados na nova estrutura, foram identificados, ao longo desse processo, o que não tem qualquer associação com a sistemática de suporte à mudança utilizada. Considera-se que esta última tenha sido eficaz em atingir seus propósitos, alcançando integralmente os objetivos de experimentação, aos quais os autores se propuseram.

A então diretora administrativa afirmou que “a Ayra sofria de um problema recorrente de não conseguir implementar as inovações que seus membros geravam e o modelo de gestão da mudança que foi utilizado fez com que este processo de transformação ocorresse de maneira mais suave e planejada.”. Ainda segundo ela, a “Ayra não poderia se dar ao luxo de falhar no processo de implementação de uma mudança tão profunda. Caso isso ocorresse, um período de confusão e desorientação se instalaria na empresa”. A evolução das percepções de seus membros-consultores a respeito da mudança organizacional parece confirmar as opiniões dos diretores. Abaixo, segue um gráfico que mostra o comportamento temporal das frequências de algumas das principais informações coletadas por meio do questionário mensal. Para reduzir distorções devido à alta rotatividade da empresa, as frequências estão em termos percentuais:

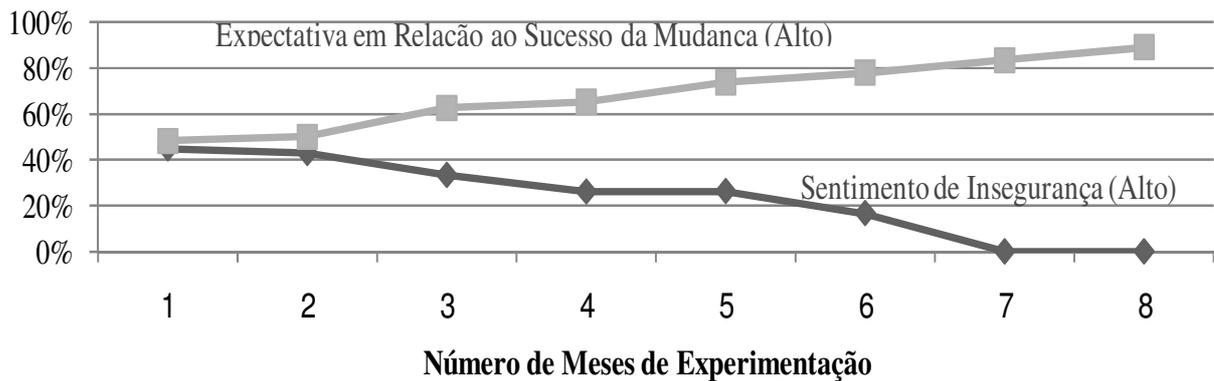


Gráfico 1: A Evolução da Percepção dos Consultores. Fonte: Autores.

Pode-se perceber claramente que, à medida que a mudança era implementada, se aprofundando de forma progressiva, aumentava-se, consideravelmente, a porcentagem dos membros que tinham alta expectativa em relação ao sucesso da mudança; ao passo que diminuía, em proporção semelhante, a dos que classificaram como alto, seu sentimento de insegurança. Esses números sugerem que, com o passar do tempo, a mudança para a nova estrutura organizacional da Ayra foi sendo mais bem aceita e encarada com atitude positiva por parte dos integrantes da empresa. Adicionalmente, em uma análise mais atenta do gráfico, percebe-se que, apesar do corte longitudinal reduzido, que impede o uso de tratamentos estatísticos mais rigorosos, aparentemente há uma forte correlação negativa entre essas duas variáveis.

## 5.2. REPRESENTAÇÃO DO MODELO

A utilização de um modelo para condução da mudança organizacional auxilia a organização em seu processo de diferenciação, por mostrar não apenas o estágio em que esta se encontra, mas para onde ela está indo. Isso ocorre porque, com sua aplicação, a definição de processos prioritários torna-se mais clara e objetiva. Ao se separar os aspectos principais dos secundários, um modelo permite focalizar esforços, criar uma linguagem comum entre seus membros, mensurar o desempenho e, por fim, evidenciar possíveis melhorias. O modelo criado foi concebido para ser adequado às idiossincrasias das FASFIL, e auxiliá-las na condução de seus processos de mudança organizacional. Para tal, ele foi fortemente calcado em três pilares de sustentação, a saber:

- (i) Participatividade – é necessário que todos os integrantes da organização se engajem efetivamente no processo de mudança, em especial, em todos os níveis do processo decisório, de forma pró-ativa e espontânea;
- (ii) Reflexão estratégica – dada que a principal motivação dos que são voluntários nessas associações é a busca por atingir a missão social e institucional, as quais estas se propõem. O estímulo capaz de impulsionar o processo de transformação organizacional só ocorre quando há percepção de que sua necessidade é condição estratégica ao alcance desses objetivos;
- (iii) Gerenciamento do “projeto” de mudança – perceber a mudança como um projeto, ou seja, como “[...] um esforço temporário empreendido para criar [...] um resultado específico” (PMI, 2004), e administrá-lo de acordo com práticas profissionais de gerenciamento, são um modo de conferir eficácia à condução do processo. Essas são as bases que sustentam o modelo sugerido, sendo que as duas primeiras, em especial, conferem uma melhor adequação do mesmo às FASFIL.

A entrada do processo de mudança, mas que, no entanto, ainda não configura, a rigor, ao contrário da visão de vários estudiosos, o seu início, é o *diagnóstico do ambiente*. Nessa etapa, com base em um diagnóstico do ambiente interno e externo da organização, surge a percepção coletiva da necessidade de mudança que desencadeará todo o processo de transformação organizacional. Quanto maior o consenso criado em relação à necessidade e urgência da mudança, maior será a probabilidade de seu sucesso. É importante ressaltar que essa etapa pode advir de um processo estratégico formal e deliberado ou de um mais intuitivo, de natureza emergente.

Os processos contínuos, que dão suporte todas as etapas do processo de mudança são:

1. *Criação e Manutenção de Entalpia Organizacional*: Pode-se comparar, nesse ponto, a organização a um sistema termodinâmico onde, para se contrapor à entropia, uma situação temporária de caos organizacional, e alcançar outro estado de equilíbrio, mais desejável, deve-se utilizar uma quantidade suficiente de energia interna. Esta é a fase onde ocorre o maior número de falhas, quando não se consegue gerar, ou manter, um nível suficiente de interesse e comprometimento das pessoas com o processo de mudança. Os esforços para manutenção de um alto nível de interesse devem ser constantes durante todo processo, mas é especialmente relevante durante a terceira etapa, onde o ímpeto inicial começa a se perder, mas ainda não há uma clara percepção dos resultados que serão obtidos ao fim da mudança.
2. *Gerenciamento do Projeto de Mudança*: O gerenciamento do projeto de mudança também deve ocorrer ao longo de todo o processo mas, assim como no primeiro processo, também deve ser mais intensa na etapa três já que, comparativamente, o início e final da transformação não têm um volume de resultados tão significativo. Representa a aplicação de práticas de gerenciamento de projetos à condução da mudança - para a administração do escopo, cronograma, custos, atores envolvidos, riscos da mudança - e confere o profissionalismo e objetividade necessários à busca da eficácia de todo o processo de transformação.

Por fim, as quatro etapas do processo de mudança são as seguintes:

1. *Criação do Time da Mudança*: A criação de um comitê, selecionado de forma participativa pelos integrantes da FASFIL, que será encarregado dos dois processos de suporte à mudança - de gerenciamento e criação e manutenção da entalpia organizacional. Longe de caracterizar uma centralização da gestão da mudança, os integrantes desse time devem agir como facilitadores, estimulando o engajamento e participação de todos.
2. *Definição das Iniciativas Críticas e Planos de Ação*: Para possibilitar a transformação ocorra de forma controlada, é fundamental que sejam definidas as iniciativas críticas, necessárias à realização da mudança, e traçados planos de ação, com os parâmetros do projeto que serão utilizados pelo Time de Mudança para gerenciamento e avaliação de todo processo. Um ponto a ser ressaltado é que quanto mais abrangente e estratégica for a mudança, mais participativa deve ser a realização dessa etapa, acordando cada prazo, elemento de escopo, investimentos, e demais parâmetros pertinentes, visando gerar em todo o coletivo um sentimento de compromisso com esses planos. Em mudanças de caráter mais pontual é possível, para dar agilidade ao processo, atribuir as atividades dessa etapa ao time da mudança, desde que, antes de serem colocadas em prática, as decisões tomadas sejam submetidas à validação do conjunto de membros da FASFIL.

3. *Operacionalização da Estratégia de Mudança:* É nessa etapa que efetivamente ocorre a mudança, quando são postas em prática as iniciativas críticas, conforme os planos de ação definidos anteriormente. É crucial que, ao longo desta etapa, os esforços do time da mudança sejam redobrados, para garantir um gerenciamento adequado das atividades realizadas e principalmente a mobilização de toda a organização. Para isso, a motivação deve ser mantida elevada a todo custo, através de sensibilizações periódicas, apresentação de resultados preliminares que mostrem a evolução dos resultados decorrente da estratégia adotada e comunicação intensa de toda e qualquer informação a respeito da mudança que mantenham as pessoas focalizadas no esforço de transformação.
4. *Institucionalização das Lições Aprendidas:* Ao final da mudança deve-se atentar para a incorporação da mesma ao cotidiano da empresa, através da alteração de estruturas, formalização do conhecimento gerado e alteração da cultura organizacional. Tão importante quanto mudar, é fazer com que esta dure e gere resultados por um longo período de tempo. É muito importante estimular a reflexão, tanto a nível introspectivo quanto coletivo, dos resultados de todo o processo, gerando o aprendizado estratégico que permitirá à organização atingir um nível mais elevado de desempenho, habilitando-a a buscar novos objetivos que, por sua vez, necessitarão de uma nova mudança, reiniciando o ciclo.



Figura 1: Modelo de Gestão da Mudança Ayra. Fonte: Autores.

É importante notar que, de acordo com o modelo proposto, a mudança está sempre associada a uma percepção da forma como a organização interage com seu meio, interno e externo. Como após a mudança a organização é diferente daquela de antes do processo, a forma como ela interage com seu ambiente também não é mais a mesma – sem mencionar que ao longo desse espaço de tempo, por menor que seja, o próprio meio também se transformou. Esse complexo sistema faz com que as organizações estejam constantemente se deparando com a necessidade de mudar para permanecer adaptada ao ambiente na qual se insere, aspecto que a figura 1 mostra claramente.

## 6. DISCUSSÕES FINAIS

O artigo apresentou o processo de experimentação de um modelo conceitual, gerado com base em uma pesquisa bibliográfica, para gestão do processo de mudança organizacional nas FASFIL, na Ayra, EJ de uma conceituada universidade federal brasileira. Passados oito meses desde a implantação da nova estrutura organizacional na Ayra até a elaboração deste artigo, foi possível diagnosticar que o modelo proposto contribuiu significativamente para o gerenciamento eficaz de sua mudança organizacional.

A incapacidade dos governos, em especial nos países subdesenvolvidos, de lidar com a totalidade das questões sociais faz com que as FASFIL venham ganhando destaque cada vez maior no meio empresarial, acadêmico e na sociedade como um todo. Nesse cenário, estas organizações vêm precisando lançar mão de instrumentos de gestão profissional na tentativa de maximizar seu desempenho e atender aos objetivos aos quais se propôs – sua missão. Desta forma, é firme a crença dos autores que o modelo gerado atende a questões de interesses sociais e científicos, harmônicos entre si, e, verdadeiramente, relevantes (SCHRADER, 1974).

Acredita-se que, dada sua simplicidade que, em vista das organizações para as quais este modelo é dirigido, é uma de suas principais vantagens, e sua lógica simples de gestão da mudança, os resultados satisfatórios obtidos na Ayra são passíveis de replicação em FASFIL de diversos tipos e características. No entanto, é intenção dos pesquisadores que este seja aplicado em outras empresas, preferencialmente, observando-se os procedimentos metodológicos de controle experimental adotados nesse estudo. Desta forma, o mesmo poderia ser corroborado, ou não, pela experimentação em outras organizações. É impossível superestimar a importância deste processo de falseamento, base filosófica do método hipotético-dedutivo de POPPER (1975), para a evolução do conhecimento.

Como recomendações adicionais para futuros esforços de pesquisa, sugere-se a realização de investigações no campo da psicologia organizacional, a respeito da sensação de insegurança frente à mudança, principal fator gerador da resistência no contexto das FASFIL de caráter voluntário.

## 7. BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BALOGUN, J.; HOPE HAILEY, V. Exploring Strategic Change. 2. ed. Londres: Prentice Hall, 2004.

BURNES, B. No such thing as . . . a 'one best way' to manage organizational change. Management Decision, v. 34, n.10, p.11–18, 1996.

DUNPHY, D.; STACE, D. The strategic management of corporate change. Human Relations, v. 46, n.8, p. 905–918, 1993.

GARVIN, D. Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAETZ, F. Strategic change leadership. Management Decision, v. 38, n.8, p.550–562, 2000.

- JICK, T. Implementing Change. Note 9-191-114. Boston: Harvard Business School Press, 1991a.
- \_\_\_\_\_. Note on the Recipients of Change. Note 9-491-039. Boston: Harvard Business School Press, 1991b.
- KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. The Challenge of Organizational Change Nova York: The Free Press, 1992.
- KOTTER, J. P. Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, v. 74, n.2, 1995.
- LANDIM, L.; SCALON, M. C. Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa. Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.
- LIKERT, R. A. Technique for measurement of attitudes. Archives of psychology, v.140, n.1, p.5-55, 1932.
- LUECKE, R. Managing Change and Transition. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- MENTO, A. J.; MARTINELLI, P.; JONES, R. M. Mind Mapping in Executive Education: Applications and Outcomes, Journal of Management Development, v. 18, n.4, p.390–407, 1999.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, v. 6, p.257-72, 1985.
- MORAN, J. W.; BRIGHTMAN, B. K. Leading organizational change. Career Development International, v. 6, n.2, p. 111–118, 2001.
- POPPER, K. A Lógica da Descoberta Científica. São Paulo: Edusp/Itatiaia, 1975.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Guide of project management body of knowledge – PMBoK 2000. PMI, ed. 2003.
- PUTNAM, R. D. Comunidade e democracia. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- SCHRADER, A. Introdução à pesquisa social empírica. Porto Alegre: Globo, 1974.
- SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. The Dance of Change. Nova York: Doubleday, 1999.
- SENIOR, P. M. Organizational Change. Londres: Financial Times, 2002.
- TOCQUEVILLE, A. de. De la démocratie en amérique. NOLLA, E. (rev.). Paris: Vrin, 1990.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WHITTINGTON, R. What is strategy and does it matter? London: Routledge. 2006.