

Capítulo

3

Capítulo 3 na versão submetida para publicação com as revisões pedidas pelo editor. Por favor, cite a obra publicada como se segue:

Cândido, Carlos J.F. (2012) Implementação da Estratégia. In António, Nelson (Ed.) *Estratégia Organizacional – Do Mercado à Ética*, Escolar Editora, Lisboa, 61-117.

Implementação da estratégia

Carlos J. F. Cândido

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Edifício 9, Campus de Gambelas, 8005-139 Faro, Portugal

Citação:

Cândido, Carlos J.F. (2012) Implementação da Estratégia. In António, Nelson (Ed.) *Estratégia Organizacional – Do Mercado à Ética*, Escolar Editora, Lisboa, 61-117.

Este capítulo apresenta as ideias básicas sobre a implementação de estratégias empresariais. Recorre, para tal, a conceitos anteriormente aprendidos e introduz conceitos novos que depois integra num processo global e dinâmico de formulação e implementação da estratégia.

Poucos livros se dedicam verdadeiramente ao tópico essencial da implementação, fazendo simultaneamente a ligação entre as dimensões fundamentais para o sucesso de uma empresa (Hussey, 1996a). Estas dimensões foram já abordadas anteriormente e são bem conhecidas. Incluem os recursos humanos e os outros recursos, os sistemas de informação, as competências de gestão, a cultura da empresa, e outras. Estas variáveis podem ser entendidos como componentes fundamentais de um modelo da organização a que podemos chamar de modelo estático, por não incluir a variável tempo. Exemplos de modelos estáticos incluem o 7-S da McKinsey ou a Teia Cultural de Johnson *et al.* (2008). Qualquer destes modelos pode servir como auxiliar de gestão, durante a formulação da estratégia – para estimular o pensamento estratégico e para auxiliar no planeamento – e pode servir também como auxiliar durante a implementação – para ajudar a empreender a acção estratégica ou para ajudar a guiar a tomada de decisões.

Dado que a implementação de uma estratégia decorre ao longo de um período de tempo (Huy, 2001), é preciso introduzir, agora, também, os aspectos dinâmicos da estratégia. Assim, este capítulo começa por definir os conceitos básicos, passa à apresentação de alguns modelos dinâmicos de gestão da mudança, e depois apresenta um modelo global de formulação e

implementação da estratégia que procura evitar os frequentes problemas de implementação de estratégias.

3.1 – Implementação, problemas e sucesso

Conceito de implementação

A implementação da estratégia abrange uma série de actividades que são essencialmente de gestão (Andrews *et al.*, 1969). Tais actividades de gestão incluem a distribuição de recursos pelos vários departamentos da empresa – desde recursos financeiros, instalações e equipamentos, até aos recursos humanos – e incluem ainda um adequado ajustamento da estrutura organizacional, representável sob a forma de um organograma (Chandler, 1962).

Mais recentemente, contudo, outras actividades de gestão ganharam, também, uma relevância substancial na implementação da estratégia. Estas actividades estão relacionadas com o comportamento dos membros da empresa, que podem colocar entraves à implementação das mudanças previstas no plano estratégico. Alguns membros individuais e, por vezes até departamentos da empresa, podem comportam-se de modo a evitar as mudanças. Tendo em conta estes comportamentos, podemos redefinir implementação da estratégia como:

o processo que tem em vista fazer com que a firma se comporte de acordo com os propósitos, linhas de orientação e estratégias aprovadas (Ansoff e McDonnell, 1990).

Uma definição mais completa, que reúne ambos os aspectos administrativos e comportamentais de implementação, é aquela oferecida por Johnson and Scholes (1999):

Implementação da estratégia é a tradução da estratégia em acção organizacional, através do desenho da estrutura, do planeamento de recursos e da gestão da mudança estratégica.

A gestão da mudança estratégica tem como objectivo reduzir ou superar as potenciais barreiras à mudança, de modo a que as novas competências sejam instaladas, tal como previsto pela nova estratégia, e a que as actividades do dia-a-dia da organização possam ser realizadas de acordo com essa mesma estratégia (Johnson e Scholes, 1999).

Implementação é, portanto, em termos simples, a execução de uma nova estratégia. É um processo posterior ao de formulação da estratégia,¹ consistindo numa sequência de acções envolvendo todos ou quase todos os departamentos e recursos da empresa, de forma programada e coordenada, que a prazo modifica os comportamentos do dia-a-dia da empresa, tal como preconizado pelo plano estratégico, programas e orçamentos formulados. Infelizmente, muitas

¹ Embora, como veremos adiante, possa nalguns casos decorrer quase em simultâneo com a formulação.

dificuldades podem ocorrer e nem sempre é possível antecipar todos os problemas, o que torna a implementação um desafio e conduz muitas vezes à modificação da estratégia ou do plano inicial (Johnson *et al.*, 2008)

A implementação foi durante algum tempo entendida apenas como uma actividade de programação detalhada das acções a desenvolver, mas é hoje entendida como algo mais do que isso. A implementação da estratégia provoca mudanças reais na organização. Pode dar apenas um cunho diferente ao que a organização vem fazendo normalmente ou pode introduz modificações mais profundas, a diversos níveis como, por exemplo, as competências, as actividades, os processos, as normas, os produtos e os serviços a oferecer ao clientes. A implementação traduz-se portanto na realização de acções concretas, a todos os níveis da empresa ou, pelo menos, com repercussões em muitos dos seus departamentos. Alguns exemplos desse tipo de acções são os seguintes:

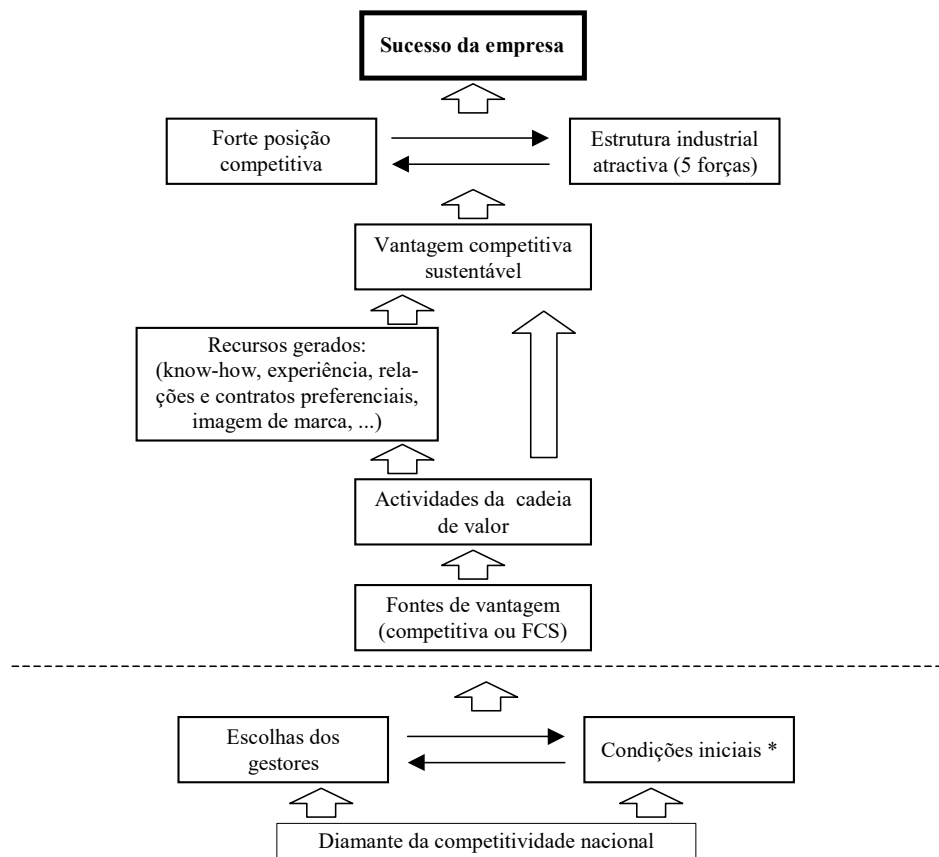
- alteração da estrutura da empresa e do seu organigrama;
- alteração da afectação de recursos financeiros aos diversos departamentos;
- obtenção de crédito junto da banca;
- estudo, projecto e introdução de novos produtos;
- estudo, definição e introdução de novas regras, tarefas, procedimentos e processos de fabrico;
- introdução de novos sistemas de comunicação;
- introdução de novos sistemas de medição, controlo, e de recompensa;
- construção de novas instalações;
- aquisição de equipamentos;
- selecção e recrutamento de pessoal;
- cursos de formação;
- consultas com especialistas;
- criação de uma nova imagem da empresa junto do mercado;
- resolução de conflitos motivados pelas mudanças;
- redução de resistências e entraves às mudanças; e
- todas as outras acções que transformam a empresa nas suas dimensões fundamentais.

Estas acções não são rotineiras e não são acções normais do dia-a-dia do negócio, como são

por exemplo as compras de materiais, recepção de encomendas, vendas de produtos, resolução de reclamações de clientes; mas, pelo contrário, visam modificar a forma como estas acções vulgares do dia-a-dia são desempenhadas actualmente para pôr em acção a estratégia formulada. Enquanto que o conteúdo da estratégia determina o que deve ser feito, como e para quem; a implementação torna esse conteúdo uma realidade.

Sucesso empresarial

O sucesso empresarial pode ser definido como o cumprimento da missão e dos objectivos da empresa. O cumprimento dos objectivos é o resultado final de uma sequência de decisões e de acções, que se ilustram na figura seguinte, e que se pode ler de baixo para cima.



* Inclui: posição competitiva, estrutura industrial, grupos estratégicos, cadeia e sistema de valores, fontes de vantagem competitiva, recursos e diamantes dos países onde a empresa actua.

Fonte: Adaptado de Porter (1991: 100).

A situação inicial da empresa e do seu meio envolvente, em termos de posição competitiva, atractividade da indústria, fontes de vantagem competitiva, condições dos factores do país (diamante nacional) e outros aspectos, conhecidos através da análise interna e externa da empresa, condicionam as decisões a tomar pelos gestores e as acções a empreender pela empresa. As decisões estratégicas, em termos da esfera competitiva e da vantagem competitiva, são as mais importantes.

Determinam onde a empresa vai competir e com base em que vantagem competitiva. Tomadas estas decisões, a empresa deverá conceber a sua estrutura, sistemas de funcionamento interno e actividades da cadeia de valores, de modo a criar, produzir e comercializar os seus produtos. A forma como as suas actividades são desempenhadas e como os seus recursos são desenvolvidos e explorados, contribui para a obtenção da vantagem competitiva pretendida, no segmento estratégico da empresa. Se a empresa conseguir de facto uma forte vantagem competitiva sobre todos os seus concorrentes, essa vantagem traduzir-se-á numa forte posição competitiva da empresa, na sua indústria, a qual deverá, em última instância, conduzir à realização dos objectivos da empresa. Neste modelo, o sucesso será tanto maior quanto melhor a posição competitiva. E tanto maior quanto mais atractivo for o segmento estratégico na qual a empresa se encontra. Sucesso organizacional pode mesmo ser definido como o «atingir de uma posição competitiva ou de uma série de posições competitivas que levam a uma performance financeira superior e sustentável» (Porter, 1991).

Sucesso empresarial e sucesso da implementação

Algumas empresas são muito bem sucedidas, outras não o são tanto. A implementação com sucesso de uma nova estratégia contribui para o sucesso da empresa. Infelizmente, à partida, é difícil apurar qual irá ser o grau de sucesso de uma nova estratégia, tendo o resultado final impactos ao nível do sucesso ou insucesso global da organização. Estes dois conceitos – sucesso organizacional e sucesso da implementação – são distintos mas estão fortemente relacionados. O sucesso organizacional consiste basicamente na realização da missão e dos objectivos da empresa. Por seu turno, o sucesso da implementação consiste em realizar com sucesso a estratégia preconizada. Esta distinção é útil para tornar claro que:

- uma “má” estratégia pode ser difícil de implementar, mas se for implementada “com sucesso” pode levar a dificuldades organizacionais;
- uma “boa” estratégia pode ser mal implementada (implementação mal sucedida), tendo igualmente consequências desastrosas para a empresa;
- por último, o sucesso organizacional – ou o sucesso estratégico – depende simultaneamente de uma boa estratégia e de uma boa implementação (Hussey, 1996b).

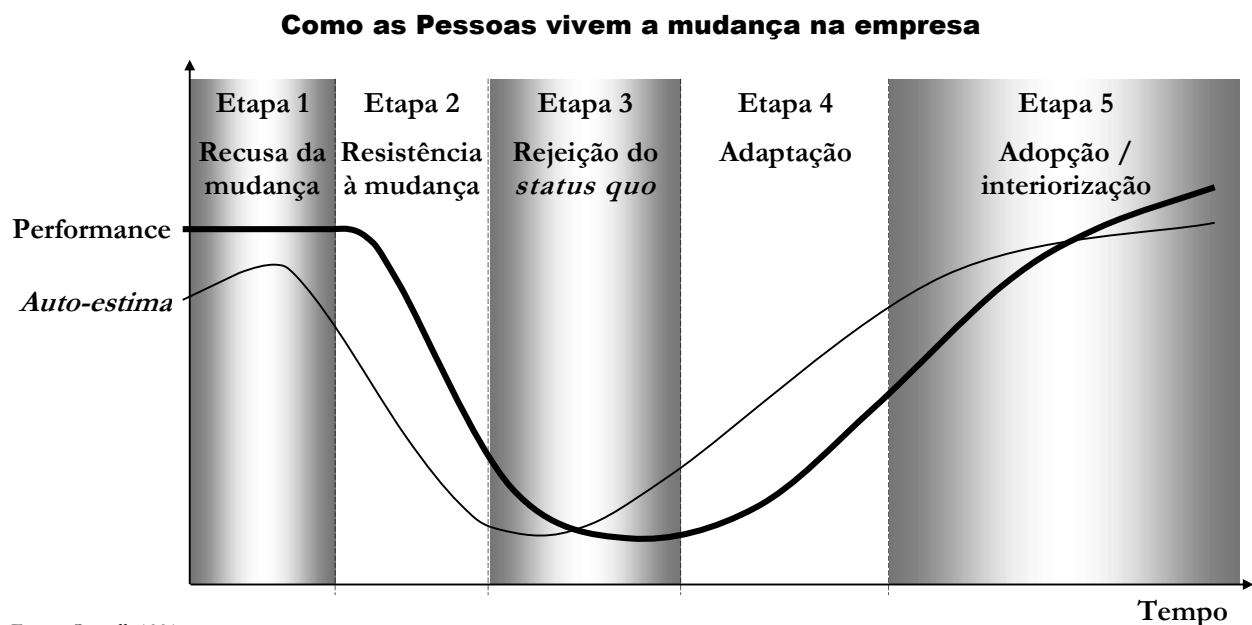
Como as pessoas lidam com a mudança e por que lhe resistem

A implementação de um novo conteúdo estratégico traz mudanças significativas a uma organização. Por exemplo, mudanças de conteúdo nos cargos, mudanças em linhas de autoridade,

em canais de comunicação, em tarefas a realizar e em processos desenvolvidos na empresa. Tais mudanças podem gerar fortes incertezas, ansiedades e até medos, tanto nos gestores intermédios como nos outros colaboradores da organização (Carnall, 1991). Estas mudanças geram incertezas e medos, porque as pessoas podem não se sentir capazes para realizar as novas tarefas, para assumir as novas responsabilidades, para trabalhar com os novos equipamentos, ou mesmo porque podem ter receio de perder alguns dos privilégios e benefícios actuais (Kotter e Schlesinger, 2008). Pode ainda suceder que alguns gestores discordem da nova estratégia, por considerarem não ser a mais adequada à situação da empresa (Kotter e Schlesinger, 2008).

Em qualquer caso, os indivíduos poderão resistir fortemente à mudança. Esta resistência tem sido considerada o problema mais grave que se coloca face à implementação de uma nova estratégia. (Cf. Johnson *et al.*, 2008; Kotter e Schlesinger, 2008; Ansoff e McDonnell, 1990; Carnall, 1991; para uma perspectiva alternativa, vide também Palmer e Dunford, 2008). Sendo assim, importa compreender muito bem por que razão e de que modo é que as pessoas resistem.

Esta secção analisa o modo como as pessoas vivem um processo profundo de mudança organizacional, de acordo com a perspectiva de Carnall (1991). Este autor propõe um modelo simples que explica como as pessoas rejeitam, resistem e depois acabam por se adaptar e interiorizar a mudança. O modelo é dividido em cinco etapas: (1) recusa da mudança, (2) resistência à mudança, (3) rejeição do *status quo*, (4) adaptação e (5) adopção e interiorização (vide figura).



Neste modelo, intervêm ainda duas variáveis importantes: a auto-estima das pessoas a quem se pede para mudar e a *performance* dessas pessoas durante o processo de mudança. De facto, as mudanças estratégicas têm um grande impacto nas pessoas e afectam quer a sua auto-estima, quer a

sua *performance*. Estas duas variáveis estão sempre interligadas e oscilam bastante durante as cinco etapas do processo, razões pelas quais são fundamentais para caracterizar e explicar cada uma delas.

Etapa 1 – Recusa da mudança. Durante esta etapa, há uma tendência para recusar as novas ideias e para negar a necessidade de fazer as mudanças propostas. As pessoas valorizam muito as circunstâncias actuais ou *status quo*, incluindo as competências profissionais que possuem, o modo como realizam as suas tarefas do dia-a-dia, e o trabalho que fazem com a equipa a que pertencem actualmente. Deste modo, a sua auto-estima aumenta mas a *performance* mantém-se ao mesmo nível, porque as pessoas gastam parte do seu tempo e energia na discussão das mudanças iminentes e das vantagens/desvantagens de manter tudo tal qual como se encontra.

Etapa 2 – Resistência à mudança. À medida que as mudanças se tornam evidentes nos planos e programas que vão sendo elaborados e divulgados, torna-se também evidente que as vozes de mudanças não são apenas rumores sem fundamento. As pessoas começam a sentir que a mudança é mesmo para se fazer e começam a enfrentar a realidade. Por isso, esta etapa caracteriza-se por sentimentos de frustração ou depressão, que contribuem para baixar a auto-estima e a *performance*. Alguns indivíduos podem tentar lutar activamente para defender o actual *status quo*, o seu modo de trabalho, o seu “território”, e daí o nome dado a esta etapa de “resistência à mudança”.

Resistência à mudança

Oposição activa ou passiva a uma mudança, exercida por indivíduos ou grupos da organização, que produz excessos de custos, atrasos, distorções ou até mesmo o insucesso e completa rejeição da nova estratégia.

(Ansoff e McDonnell, 1990)

De acordo com Carnall, as primeiras duas etapas de recusa e resistência parecem proporcionar o tempo necessário e o “espaço psicológico” para as pessoas virem posteriormente a aceitar as mudanças. Elas pessoas precisam de tempo para se preparar para enfrentar as dificuldades da mudança. Algumas pessoas podem precisar de mais tempo que outras e podem mesmo não ultrapassar as etapas iniciais de recusa ou resistência, continuando a resistir teimosamente à mudança (Carnall, 1991). É possível indicar uma lista muito completa das fontes de resistência à mudança, divididas por fontes de resistência à mudança individuais, de grupo e organizacionais.

Fontes de resistência à mudança individuais, de grupo e organizacionais

Fontes individuais de resistência à mudança	Fontes de resistência à mudança relativas à equipa ou à empresa
---	---

Incompreensão do propósito, funcionamento ou consequências da mudança	Sistemas de controlo e recompensa podem reforçar o <i>status quo</i> em vez de incentivar à mudança
Incapacidade para perceber a necessidade da mudança; atenção e retenção selectivas de partes de informação que sustentam visões correntes do mundo, contrárias à mudança	Baixo nível de confiança, rivalidade ou conflito interdepartamental, que levam a uma falta de vontade para cooperar
Medo do desconhecido, do fracasso e de parecer incompetente ou estúpido	Existem recursos que não podem ser libertos pois estão comprometidos com decisões anteriores e com acordos prévios com outras organizações
Medo de perder estatuto, poder, liberdade, benefícios económicos e segurança	Medo de que a mudança venha perturbar o equilíbrio de poder existente entre grupos e departamentos
Falta de identificação ou envolvimento com a mudança	Má escolha do método para introduzir a mudança
Habituação, conformismo, pouca tolerância para com a mudança, relutância para se afastar do que existe, relutância para experimentar	Forte ligação às tradições e um passado com tentativas de mudança mal sucedidas
Ameaça a capacidades, competências e símbolos pessoais (ex.: símbolos de estatuto pessoal)	Rigidez estrutural (burocracia)
Normas partilhadas pelos grupos e descrições de tarefas	Contra-informação; o uso de informações para criar e aumentar a resistência à mudança entre as pessoas
Ameaça a relações sociais existentes	Sabedoria e experiência actuais e alguma inércia
Objectivos pessoais e organizacionais em conflito com a mudança	Recursos limitados

Fonte: Adaptado de Kotter e Schlesinger (2008), Martin (1998) e Steers *et al.* (1985).

Etapa 3 – Rejeição do *status quo*. A recusa e a resistência à mudança das etapas anteriores levam as pessoas a atingir os níveis mais baixos da sua auto-estima e da sua *performance*. Tal situação torna-se rapidamente intolerável e as pessoas apercebem-se de que as ansiedades e os receios por que têm passado são demasiado penosos para continuar a suportar. Admitem, então, que talvez a mudança não seja afinal tão má ou tão difícil como inicialmente se supunha. Desta forma, começam a rejeitar o *status quo* e a encarar a mudança com mais receptividade (Carnall, 1991). Sentimentos e comportamentos positivos em relação à mudança começam a surgir. As pessoas tornam-se mais ligadas a ela, falam favoravelmente dela, procurar esclarecer-se, tomam a iniciativa de experimentar as novas tarefas e resolvem problemas que vão surgindo durante essa experimentação. Estes sentimentos e comportamentos positivos aumentam a auto-estima e evitam que a *performance* baixe, invertendo a tendência descendente das etapas precedentes. Mas os indivíduos continuarão ainda por algum tempo a sentir-se incomodadas e a deparar-se com alguma frustração, porque as suas antigas competências perderam o seu valor, as novas tarefas parecem ser de um estatuto inferior, os novos equipamentos são estranhos e de difícil utilização, e as novas equipas a que pertencem não seguem as regras habituais. As pessoas precisam de tempo e incentivos para arriscarem, para experimentarem os novos sistemas, para utilizarem os novos equipamentos e para aprenderem. Elas também precisam de tempo para recriar o seu próprio sentido de identidade e auto-estima (Carnall, 1991).

Etapa 4 – adaptação. Esta é a etapa de adaptação das pessoas aos novos sistemas, instrumentos, software e regras de comportamento. É basicamente um processo de tentativa-erro,

que pode ser frustrante, provocando alguma irritação ou revolta. Não se trata de resistência à mudança, mas do resultado de um investimento de energia individual que não é aparentemente recompensado com um aumento proporcional na *performance*. Tanto a *performance* como a auto-estima crescem, mas são ainda bastante inferiores aos níveis do passado.

Etapa 5 – adopção ou interiorização. Nesta etapa, as novas tarefas, os novos processos e os novos instrumentos tornam-se habituais. As pessoas envolvidas na mudança criaram novas relações, novas equipas, testaram, modificaram e aceitaram os novos processos e o novo comportamento na empresa tornou-se parte do comportamento “normal”. As pessoas adoptaram e interiorizaram a mudança e formaram um novo *status quo*. Porém, é conveniente notar que nem todas as pessoas passam por todas as etapas e chegam a este ponto, nem o fizeram em simultâneo ou à mesma velocidade. Como se disse, algumas pessoas podem nunca ultrapassar as etapas de recusa ou da resistência à mudança (Carnall, 1991).

Problemas de implementação

A resistência à mudança é um dos mais importantes, mas não o único problema associado à implementação de uma nova estratégia empresarial. Al-Ghamdi (1998) e Alexander (1985) apresentam uma lista dos problemas mais frequentes (ver quadro abaixo).

Nove problemas mais frequentes na implementação da estratégia

N.º	Problemas mais frequentes ocorridos durante a implementação de uma estratégia
1	As competências e as capacidades das pessoas não são suficientes e a formação e o treino dados não são adequados para fazerem as coisas planeadas
2	As actividades de implementação não foram programadas nem definidas com detalhe suficiente
3	Os sistemas de informação, controlo e recompensa não são adequados para acompanhar e estimular as tarefas de implementação
4	Muitas actividades e preocupações não relacionadas com a implementação ocupam o tempo e a atenção das pessoas
5	Surgem problemas internos graves, não previstos inicialmente no plano, que têm um impacto adverso na implementação
6	Os atrasos – a implementação demora mais tempo do que o planeado
7	A coordenação das actividades de implementação não é suficientemente eficaz
8	A liderança e a orientação pelos gestores departamentais não é adequada ou não é suficiente
9	Surgem fenómenos externos, fora do controlo da empresa, que têm um impacto adverso na implementação

Fonte: Adaptado de Al-Ghamdi (1998) e Alexander (1985).

Estes problemas não são independentes uns dos outros e podem estar relacionados. Por exemplo “problemas internos graves e imprevistos que surgem durante a implementação” podem ter como consequência “atrasos na implementação”.

Curiosamente, a resistência à mudança não está presente nesta lista. Contudo, podemos considerar cinco dos problemas da lista como consequências da resistência à mudança. São eles os problemas sob o número 4, actividades não relacionadas com a implementação que ocupam o tempo e a atenção das pessoas; número 5, problemas significativos e imprevistos que surgem durante a implementação; número 6, atrasos; número 7, coordenação ineficaz; e número 8, liderança inadequada.

De facto, de acordo com Ansoff e McDonnell (1990), a resistência manifesta-se de diferentes modos, introduzindo atrasos, ineficácia, custos acrescidos, instabilidade e esforços para fazer retroceder os efeitos da mudança, para sabotar ou «para “absorvê-la” num turbilhão de outras prioridades» (Ansoff e McDonnell, 1990). Alguns gestores e colaboradores podem atrasar serviço, prejudicar, confundir, de modo a evitar a mudança.

Para além daqueles cinco problemas, que podem ser vistos como consequências da resistência à mudança, há três outros problemas do Quadro que podem ser vistos como causas da resistência à mudança. São eles os problemas sob o número 1, capacidades, competências e formação insuficientes ou inadequadas; número 2, tarefas importantes de implementação que não foram definidas em detalhe suficiente; e número 3, sistemas de medição, controlo e recompensa inadequados. Apenas um dos nove problemas do quadro não está directamente relacionado com a resistência à mudança, trata-se do problema sob o número 9, acontecimentos exteriores não controláveis. Somos, portanto, levados a concluir que a resistência à mudança é um problema amplo, com muitas ramificações, que não pode ser ignorado pelo estratega e pelos gestores.

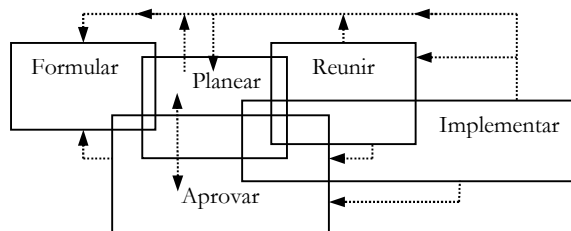
Um desenvolvimento muito interessante acerca da resistência à mudança é o de Harris e Ogbonna (2002). Estes autores apresentam uma tipologia de consequências não desejadas de processos de mudança que inclui fenómenos como os da ritualização de reuniões e de outros eventos associados ao processo de mudança, mas sem quaisquer efeitos práticos; apropriação do processo por opositores à mudança, mas para fins muito diferentes dos inicialmente previstos; e a adopção de novos comportamentos por parte dos membros da organização, mas apenas quando se encontram na presença de superiores hierárquicos, entre outros fenómenos.

Relações entre formulação e implementação

A formulação e a implementação da estratégia são actividades intimamente ligadas e interdependentes. A separação habitual dos conceitos é apenas um artifício académico para facilitar a nossa compreensão acerca da matéria (Andrews, 1987). Neste entendimento, Eccles (1993) sugeriu um esquema com cinco etapas, entre as quais existem fortes ligações e até uma certa

sobreposição temporal ou simultaneidade parcial. As etapas são: formulação da estratégia, formulação do plano de acção pormenorizado, aprovação da estratégia e do plano, reunião dos recursos necessários e, finalmente, implementação ou execução do plano (vide figura).

Cinco etapas do processo estratégico



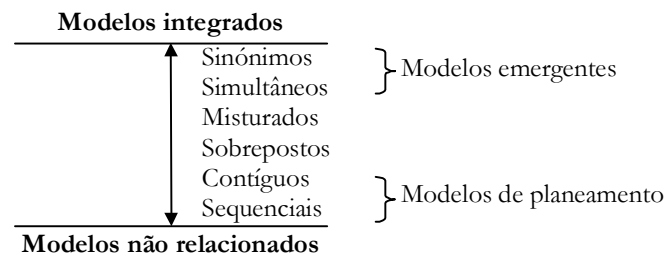
Fonte: Eccles (1993).

À primeira vista, o processo ideal parece ser aqueles em que estas 5 etapas ocorrem pela ordem indicada, cada uma depois da anterior se ter concluído. Na realidade, porém, as coisas nem sempre ocorrem de forma tão linear e sequencial. A figura ilustra a diversidade de relações que se podem estabelecer entre as etapas do processo. Pode realmente suceder que o processo seja muito sequencial, com uma etapa a ocorrer depois da anterior se ter concluído, mas o que se sugere é a ideia de maior complexidade e até de alguma confusão ou caos durante o processo de formulação e implementação de uma estratégia (Johnson *et al.*, 2008). Com efeito, durante a formulação convém tentar prever os problemas que poderão ocorrer durante a implementação, a fim de os evitar. Assim, há mesmo organizações que lançam algumas etapas da implementação, já decididas, ainda antes de terem concluído a formulação, para ver quais são os resultados ou, simplesmente, para ganhar algum tempo aos concorrentes (Gioia e Chittipeddi, 1991). Para além destes fenómenos de experimentação dos efeitos da estratégia, durante a implementação de um plano já plenamente concluído e aprovado, pode ser necessário voltar atrás, rever e reformular ligeiramente o plano, para corrigir algum aspecto que tenha sido menos bem pensado. Trata-se portanto de uma espécie de vai e vem entre etapas, a fim de melhorar o resultado final. Como diz Eccles, ...

a formulação da estratégia liga-se quer com a previsão e planeamento das suas consequências, quer com a sua comunicação aos membros da organização, quer com a tentativa de gerar aceitação e motivação junto destas pessoas que têm de a implementar. Praticamente ao mesmo tempo, grupos de membros influentes procuram fazer aprovar a estratégia, outros procuram modificar a estratégia na sua versão proposta, e outras ainda procuram reunir os recursos necessários para a sua implementação. Há ligações de feedback entre todas as etapas e pode-se saltar momentaneamente de uma para outra, anterior ou posterior, em função do contexto da organização, da amplitude da mudança a empreender e do tipo de estratégia que se está a tentar levar por diante (Eccles, 1993).

O grau de sobreposição ou simultaneidade entre as etapas pode portanto variar, desde a simultaneidade total, no caso da chamada estratégia emergente, até à separação absoluta, no caso do planeamento estratégico formal e sequencial. A figura seguinte ilustra várias possibilidades.

Graus de simultaneidade entre formulação e implementação



Fonte: Adaptado de Eccles (1993).

Nos modelos emergentes, a formulação e a implementação ocorrem lado a lado, integradas e inseparáveis. Nos processos de planeamento tradicionais, a implementação só começa depois de se ter aprovado o plano, os programas detalhados e os respectivos orçamentos. Neste caso, formulação e implementação são sequenciais e contíguas. Eccles conclui que entre estes dois extremos há ainda outras possibilidades, nomeadamente os processos misturados e sobrepostos. Um exemplo de processo misturado é o chamado planeamento modular – por módulos – que estudaremos adiante.

Implementar é agir! Não é decidir, nem é planear!

Outra implicação importante do modelo de cinco etapas de Eccles é a de que implementar é agir. No passado, era comum definir “implementar” como “planear” a estratégia ou como “decidir” a estratégia. Por exemplo, Hrebiniak e Joyce (1984) consideraram o planeamento e o desenho da estrutura da empresa como as actividades básicas da implementação. Stonich (1982), por seu turno, tomou a decisão sobre o modo de operacionalizar uma estratégia como a própria implementação. Ora, de acordo com Eccles, estas actividades são etapas distintas que precedem a implementação, ou que coexistem e se misturam com ela. A implementação da estratégia não consiste em planear, nem em desenhar a estrutura, nem em decidir como operacionalizar a estratégia. Se esses conceitos de Hrebiniak e de Stonich fossem levados à letra, nenhuma estratégia se tornaria realidade. O conceito de implementação está relacionado com a acção. Implementar consiste em efectuar, de facto, as acções necessárias para executar a estratégia, enquanto que planear e desenhar a estrutura, ou decidir como operacionalizar a estratégia, por muita importância que tenham, não deixam de ser etapas intermédias ou preparatórias da implementação.

Implementação é acção. Não é planear agir; nem pensar em agir; nem limpar os convés organizacionais para a acção; nem persuadir outros para que apoiem o plano proposto; nem tão pouco decidir que tipo de acção deve ocorrer ou como deve ocorrer. É a própria acção (Eccles, 1993).

3.2 – Métodos para implementar a mudança estratégica e estilos de gestão

Antes de avançar para os modelos dinâmicos de implementação, torna-se imprescindível introduzir aqui duas breves secções. A primeira secção considera os métodos para efectuar a mudança estratégica e a segunda secção aprofunda o tema dos estilos de gestão. Em ambas as secções, as alternativas disponíveis, bem como as vantagens, desvantagens e condições de eficácia serão apresentadas. Não será indicada nenhuma preferência acerca de estilos de gestão. Contudo, indicaremos o método de mudança estratégica que é tratado no resto deste capítulo.

Métodos de mudança estratégica

A maior parte dos investigadores crê que, apesar das dificuldades e dos imponderáveis, os gestores são capazes de orientar e gerir a mudança estratégica organizacional (Palmer e Dunford, 2008). Neste entendimento de que a mudança pode ser gerida, Ansoff e McDonnell (1990) propõem uma tipologia com quatro métodos de implementação da mudança estratégica. Os métodos são: coercivo, adaptativo, gestão de crises e gestão da resistência.

Métodos de implementação da mudança estratégica				
	Coercivo	Adaptativo	Gestão da crise	Gestão da mudança e da resistência
Aplicável quando	Urgência grande Poder dos gestores forte e indiscutível	Não há urgência	Crise; ameaça de falência Poder dos gestores fraco	Urgência “média” Mudanças na envolvente significativas e frequentes
Vantagens	Rapidez	Resistência é fraca	Resistência é fraca	Resistência é fraca Duração da mudança organizacional ajustável, conforme o tempo disponível Permite mudanças organizacionais profundas
Desvantagens	Resistência é elevada	Lentidão	Tempo disponível curto Elevado risco de insucesso	Complexidade elevada

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1990).

O *método coercivo* é útil para introduzir uma mudança muito profunda na organização, mas provoca uma perturbação social interna e uma resistência muito grandes, que os gestores tentam ultrapassar usando o seu poder e capital de influência. É aplicável apenas sob condições de muita urgência e de inquestionável poder por parte dos gestores. Tradicionalmente, os modelos clássicos do planeamento estratégico preconizavam este tipo de método para a implementação do plano, mas com resultados não muito bons.

O *método adaptativo* é um processo lento, incremental, de tentativa-e-erro, não planeado,

conduzido ao sabor dos acontecimentos. A resistência que provoca é fraca ou nula, porque a mudança é muito lenta e compreendida por todos. Pode ser aplicado apenas quando não há urgência.

O *método de gestão da crise* implica a introdução de uma mudança profunda num momento em que a empresa se encontra a atravessar uma situação grave de debilidade em termos da sua performance e da sua capacidade competitiva. Nesta situação, as pessoas percebem facilmente a necessidade de mudar e a resistência é substituída por apoio – pelo menos até ao momento em que a firma começa a sair da crise.

O *método de Gestão da mudança e da resistência*, também designado “método do acordeão”, é uma abordagem intermédia que procura criar condições para evitar ou reduzir a resistência à mudança. É aplicável quando há mais tempo do que o necessário para o método coercivo mas não há o suficiente para o adaptativo. O método e a duração da mudança são ajustados à medida do tempo disponível. Quando a urgência da mudança é grande, o método aproxima-se do coercivo. Quando não há urgência, o método aproxima-se do de adaptação. Daí o nome de “acordeão”, para descrever a propriedade de encolher ou estender o período da mudança.

As restantes características do método são apresentadas nas secções subsequentes deste capítulo. Entretanto, merece destaque que qualquer dos primeiros três métodos (coercivo, adaptação e crise) pode tornar-se mais eficaz se recorrer, dentro do possível, aos aspectos particulares da gestão da mudança. Isto implica que, independentemente do método escolhido, para uma implementação bem sucedida da estratégia, as características do método da gestão da mudança e da resistência podem tornar-se muito úteis. Assim, daqui em diante, iremos adoptar o método de gestão da mudança e da resistência. Os modelos dinâmicos que se verão mais adiante são sugestões distintas de como gerir a mudança e a resistência.

Estilos de gestão

O estilo é uma importante característica do estratega, intimamente ligada à sua capacidade humana e que pode ser entendido como o padrão de comportamento por ele adoptado (Stoner *et al.*, 1995; Peters *et al.*, 1980). De acordo com esta definição, dois estilos opostos podem ser imediatamente identificados: um estilo mais orientado para o trabalho e um estilo mais orientado para as pessoas (Stoner *et al.*, 1995). Enquanto o primeiro enfatiza a supervisão e o “controlo” dos colaboradores, para assegurar que as tarefas são cumpridas satisfatoriamente, o segundo enfatiza «relações amigáveis, de confiança e respeito para com os colaboradores, a quem se pede para participar na tomada de decisões» (Stoner *et al.*, 1995).

Num sentido mais restrito, o estilo pode ser definido como o grau de autoridade ou de coerção usado pelo CEO nas relações com os outros ou, ainda, a extensão em que o estratega admite a participação e o envolvimento dos membros da organização na tomada de decisões. O estilo de gestão é, assim, o padrão de comportamento preferido do gestor e pode ser definido como o grau de autoridade por ele adoptado.

Nesta secção, aborda-se o tema na perspectiva da escolha do estilo de gestão mais adequado à implementação da estratégia. A “escolha” do estilo de gestão é importante, porque pode afectar significativamente o grau de sucesso. Esta escolha é difícil por várias razões:

- para cada etapa do processo de formulação e implementação poderá haver um estilo mais adequado (Palmer e Dunford, 2008). Os estilos de “coerção” e “directão” podem ser preferidos durante algumas etapas de formulação, enquanto que os estilos de “educação/comunicação” e de “intervenção” poderão ser preferidos durante as etapas da execução da estratégia (Johnson *et al.*, 2008). Desta forma, poderão ser adoptados vários estilos durante o mesmo processo (Huy, 2001).
- para cada nível da hierarquia poderá haver um estilo mais adequado. A empresa poderá precisar de um estilo mais democrático no topo e de um estilo mais autoritário na base (Stace e Dunphy, 1996);
- para cada variável organizacional que se pretenda mudar pode haver um estilo mais adequado. Para mudar a estrutura e o organigrama poderá ser mais indicado um estilo mais coercivo, enquanto que para mudar a cultura pode ser mais adequado um estilo mais próximo do de um educador (Huy, 2001).
- os estilos não são mutuamente exclusivos e a maioria dos gestores recorre a dois ou mais, embora um seja sempre predominante (Palmer e Dunford, 2008; Johnson *et al.*, 2008). O problema é que os gestores podem não ser capazes de mudar de estilo sempre que isso se torne necessário (Stoner *et al.*, 1995; Hart, 1992).

Há ainda outras variáveis que poderão influenciar a escolha de estilo ou estilos a adoptar pelos gestores (Palmer e Dunford, 2008). Para além das já referidas (etapa do processo, nível hierárquico, personalidade dos gestores e preferências pessoais), há ainda a considerar o tipo de mudança, o tempo disponível para efectuar a mudança, a cultura da organização e a existência ou não de uma crise, entre outras variáveis. A escolha dos estilos a adoptar depende profundamente destas variáveis, que convirá recordar, pois afectam a eficácia de cada estilo. O quadro seguinte ilustra as características de cada estilo, bem como as circunstâncias de maior e menor eficácia.

Estilos de gestão e circunstâncias em que são mais eficazes, em termos da intensidade da mudança a efectuar

	Estilo				
	Educação e comunicação	Colaboração / participação	Intervenção	Direcção	Editais / Coerção
Descrição	Explicar e comunicar frequentemente as razões da mudança, objectivos, meios, processos, erros ...	Envolvimento directo de um maior número de pessoas na análise e formulação estratégica.	Coordenação de e autoridade sobre o processo de mudança pelo gestor, o qual delega alguns aspectos do processo de mudança.	Uso da autoridade para estabelecer uma estratégia clara, sem ambiguidades, e o modo como a mudança ocorrerá.	Uso explícito do poder para impor mudanças através de decretos e editais publicados.
Circunstâncias de maior eficácia	Mudança pouco profunda da estratégia e da empresa ou mudança profunda mas feita lentamente ao longo de um grande período de tempo		Mudança pouco profunda ou mudança profunda mas não em situação de crise	Mudança profunda na estratégia e na organização	Crise ou mudança muito urgente e profunda na estratégia e na organização
Vantagens	Supera eventuais faltas de comunicação e evita a contra-informação.	Aumenta o sentimento de que “a decisão foi minha!” Pode aumentar a qualidade das decisões tomadas.	Processo é guiado / controlado mas as pessoas envolvem-se e participam.	Ausência de ambiguidade. Rapidez.	Pode ter sucesso em situações de crise ou desgoverno.
Desvantagens	Lentidão. Orientação a seguir e progressos feitos pouco perceptíveis.	Lentidão. Soluções fazem parte do actual paradigma.	Risco de manipulação ou de pessoas julgarem existir manipulação.	Risco de falta de aceitação. Risco de estratégia mal concebida.	Menos bem sucedido, excepto em casos de crise.

Fonte: Johnson *et al.*, 2008.

Não ter em atenção as vantagens, desvantagens e condições de eficácia de cada estilo pode colocar em risco o sucesso de todo o processo. Assim, devem ser feitas escolhas conscientes acerca do melhor estilo ou estilos a adoptar em cada etapa da gestão da mudança.

3.3 – Modelos dinâmicos de formulação e implementação da estratégia

Os esquemas como a teia cultural ou o modelo 7-S, que contém as principais dimensões estratégicas da empresa, foram já referidos. Estes esquemas podem servir para descrever e analisar a situação de uma empresa e o comportamento dos seus membros. Em complemento, podem também ser usados para estimular a reflexão acerca de uma situação futura desejável, para planear a forma de a atingir e para ajudar a guiar as acções que levarão a cabo a mudança (Johnson *et al.*, 2008).

Os modelos dinâmicos da gestão da mudança são distintos. Trata-se de processos genéricos

que podem ser usados para escolher e implementar uma estratégia, capaz de modificar significativamente a situação actual de uma empresa e o comportamento dos seus membros. São processos através dos quais se torna realidade a visão de futuro idealizada e planeada para a empresa.

O que distingue os modelos dinâmicos, apresentados neste capítulo, dos processos de tomada de decisão estratégica tradicionais é que, embora ambos se iniciem com a análise da situação e culminem com o plano estratégico, os modelos deste capítulo têm uma preocupação muito maior com as dificuldades que a empresa enfrenta para conseguir implementar a estratégia. Os processos tradicionais de planeamento estratégico deixam para o fim a persuasão das pessoas que têm de implementar o plano, enquanto que os modelos deste capítulo enfatizam:

- a importância de obter logo à partida o compromisso das pessoas da empresa para a mudança; e
- a necessidade de realizar uma mudança de comportamentos, não apenas em termos do que é controlado pelo sistema de medição e controlo, mas também em termos dos aspectos do dia-a-dia da empresa.

Pressupostos gerais dos modelos

Os pressupostos gerais são as assunções básicas em que assenta a construção dos modelos dinâmicos e constituem, por isso, importantes características que é útil compreender. Estes pressupostos são aqui apresentados e organizados, para mais fácil compreensão, em torno de cinco áreas fundamentais: (1) a natureza do processo; (2) a gestão das principais variáveis organizacionais; (3) a comunicação; (4) as pessoas e a mudança; e (5) a resistência à mudança.

1. A natureza do processo:

- os objectivos estratégicos iniciais da organização podem sofrer modificações durante o processo, devido a acontecimentos no meio envolvente ou no seio da organização, incluindo alguns conflitos internos (Ford e Ford, 2009; Wernham, 1991);
- a implementação é um processo interactivo que pode registar recuos e avanços; não é um processo linear, sequencial, e nem sempre segue os caminhos preconizados pela estratégia (Eccles, 1995; Wernham, 1991);
- uma atitude proactiva, que procure prevenir e evitar as dificuldades de implementação, é preferível a uma atitude reactiva, que apenas procura reduzir o impacto dos problemas depois destes terem acontecido (Irons, 1991; Reed e Buckley, 1991).

2. *A gestão das principais variáveis organizacionais (modelo estático):*

- as mudanças realizadas numa variável da empresa irão, com o tempo, ter impactos desejáveis e/ou indesejáveis noutras dimensões, impactos esses que será preciso ter em devida consideração (Harris e Ogbonna, 2002; Galpin, 1997; Leavitt et al., 1973);
- há necessidade de acompanhar, observar, medir, controlar e gerir a implementação da estratégia, tendo em conta os potenciais impactos inesperados sobre as dimensões fundamentais da empresa (Johnson e Scholes, 1999, Hussey, 1996a);
- os executivos têm de gerir cuidadosamente os departamentos e os projectos pelos quais são responsáveis, de modo a assegurar que as mudanças desejadas se concluem com sucesso (Galpin, 1997).

3. *A comunicação:*

- pedir às pessoas para mudar os seus comportamentos não é suficiente para assegurar a mudança (Galpin, 1997);
- apesar de muito cuidado posto na comunicação, as tentativas para se fazerem mudanças organizacionais podem produzir apenas mudanças temporárias, com as pessoas a voltarem rapidamente aos seus velhos hábitos e atitudes, ou, na pior das hipóteses, a iniciarem uma forte resistência à mudança (Harris e Ogbonna, 2002; Schein, 1961);
- de modo semelhante, esta resistência não se elimina apenas através de exortações vindas dos gestores do topo, outras dimensões organizacionais tem de ser manipuladas a fim de a evitar (Galpin, 1997; Ansoff e McDonnell, 1990);
- perguntas insistentes e desejo de obter mais informações sobre a mudança são reacções naturais das pessoas, que apenas se querem preparar melhor. Infelizmente, essas interrogações podem ser indevidamente interpretadas pelos gestores como uma forma de resistência à mudança (Ford e Ford, 2009);
- as pessoas que mais abertamente contestam a mudança podem ser aquelas que mais se preocupam com o bem estar futuro da organização. Elas podem ter informações importantes de que os gestores não dispõem, mas que devem ouvir atentamente, sobre os inconvenientes da estratégia proposta (Ford e Ford, 2009);
- a reacção oposta, isto é, o silêncio por parte dos membros da organização, pode ser interpretada pelos gestores como uma forma de concordância com a mudança mas, na realidade, pode ser apenas uma forma de esconder a falta de motivação dos indivíduos

para participar no processo (Ford e Ford, 2009; Morrison e Milliken, 2000).

4. *As pessoas e a mudança:*

- as pessoas são a principal ponte entre a estratégia de uma empresa e os seus resultados;
- os gestores podem ter controlo directo sobre muitas dimensões da empresa, mas não sobre o comportamento das pessoas (Harris e Ogbonna, 2002; Galpin, 1997);
- para mudar, o indivíduo deve sentir alguma necessidade de mudança e deve ver o gestor como alguém que pode facilitar essa mudança. Os gestores podem actuar como facilitadores, removendo obstáculos e criando condições para que as pessoas completem com sucesso as mudanças que lhes são pedidas (Palmer e Dunford, 2008; Schein, 1961);
- apontar as áreas de insuficiência de uma pessoa é bastante para a predispor para aprender e para mudar (Schein, 1961). Porém, é preciso cuidado quando se lida com mudanças de atitudes:

...a simples sugestão de deficiência ou da necessidade de mudança é bastante susceptível de ser vista como uma ameaça ao sentido de identidade do indivíduo e ao seu estatuto junto dos colegas ... As atitudes são geralmente organizadas e integradas à volta da imagem que a pessoa tem de si própria, e resultam em modos estáveis e característicos de lidar com os outros. A sugestão da necessidade da mudança não só implica alguma crítica à imagem que a pessoa tem de si, como também uma ameaça à estabilidade das suas relações de trabalho, porque a mudança ... implica que as expectativas que os outros têm acerca de si serão perturbadas, exigindo o desenvolvimento de novas relações (Schein, 1961).

- as pessoas podem estar desejosas de mudar, a um nível de motivação consciente, continuando, no entanto, inaptas psicologicamente para desistir de certas atitudes e valores a favor de outras novas e nunca testadas (Kotter e Schlesinger, 2008; Schein, 1961);
- os gestores devem descobrir formas de motivar e ajudar as pessoas durante a mudança.

5. *A resistência à mudança:*

- é normalmente mais fácil mudar os comportamentos das pessoas integradas no grupo ao qual pertencem do que mudar os comportamentos de qualquer uma delas isoladamente. O medo de se afastar dos valores e normas aceites pelo grupo fará com que determinada pessoa, forçada a mudar, resista a essa mudança (Lewin, 1952). Ao inserir a mudança no grupo, provoca-se a criação gradual de novas normas / valores e uma menor resistência;
- é mais fácil realizar a mudança se ela for diluída num longo período de tempo. Os indivíduos adoptam uma perspectiva de curto prazo das consequências da mudança e

raramente se preocupam com o impacto das mudanças a longo prazo (Ansoff e McDonnell, 1990);

- a mudança é mais fácil se for introduzida gradualmente, numa parte da empresa de cada vez, porque a resistência é mais localizada e não recebe o apoio das outras partes (Ansoff e McDonnell, 1990);
- o nível de resistência à mudança pode depender de um conjunto diversificado de factores. Em concreto, a resistência será tanto maior quanto:
 - maior o número de grupos, departamentos ou indivíduos simultaneamente afectados pela mudança (Hrebiniak, 2006);
 - maior a intensidade da mudança a realizar na cultura e na estrutura de poder;
 - maior a insegurança, perda de prestígio e perda de poder de indivíduos ou coligações importantes;
 - maior a diferença entre a visão do mundo que resulta da análise dos proponentes da mudança (novo paradigma) e a visão do mundo que as pessoas partilham na organização (paradigma actual mas obsoleto);
 - maior a vontade de defender as convicções culturais do grupo e maior o poder formal ou informal para impor tais convicções;
 - menor a contribuição esperada da mudança para o sucesso da empresa;
 - menor o período de tempo no qual a mudança deve ser realizada;
 - menor o risco de iminência de uma crise (Ansoff e McDonnell, 1990);
- a resistência pode ser maior do que a justificada pelos factos, devido a percepções distorcidas da mudança (Kotter e Schlesinger, 2008; Ansoff e McDonnell, 1990).

Modelos de implementação da estratégia através da gestão da mudança e da resistência (modelos dinâmicos)

Esta secção apresenta sucintamente alguns dos mais conhecidos modelos de implementação da estratégia, através da gestão da resistência. Nesta apresentação sucinta, não se entrará em detalhes sobre as etapas de cada modelo, fazendo-se a sua integração numa síntese a apresentar mais adiante.

Modelo de Lewin – descongelar, mudar e recongelar

O modelo de Lewin foi desenvolvido na primeira metade do século passado e tem servido de fonte de inspiração a muitos outros, sendo ainda hoje o mais influente na área da gestão da mudança estratégica (Burnes, 2004). Foi concebido a pensar na implementação eficaz de mudanças de crenças e de comportamentos em grupos de indivíduos, desde pequenos grupos até às sociedades em geral.

Lewin (1952) encara o comportamento dos indivíduos, e do grupo em que estes se inserem, como um processo em constante mudança. A mudança de comportamento pode ser rápida mas, na maior parte dos casos, este comportamento encontra-se num estado de equilíbrio quase estacionário, que se designa por comportamento padrão, e que é estabilizado (ou congelado) por um “campo de forças” social. Estas forças incluem, por exemplo, hábitos, costumes, normas de comportamento em grupo, privilégios adquiridos, ideais a atingir, ambições, necessidades e medos. Elas emanam do “campo social” actual, ou seja, geram-se dentro do grupo e do seu contexto físico e social e actuam por forma a manter o comportamento dentro de determinados padrões. Caso se pretenda mudar esses padrões, a intensidade das forças actuais que os estabilizam deverá ser modificada ou uma nova força deverá ser aplicada, por exemplo, através da oferta de formação ou de esclarecimentos aos indivíduos (é o caso das campanhas de esclarecimento sobre a SIDA).

Pode-se fazer a introdução de uma nova força para provocar deliberadamente um despertar dos indivíduos, ou catarse, que os alerte para a inadequação dos seus actuais comportamentos (Lewin, 1952). Produzir um despertar, ou catarse, é essencial na etapa “descongeladora” do processo de mudança. Tem como objectivo afastar preconceitos, complacência, resistência e preparar as pessoas para a mudança a realizar. A segunda etapa é a da mudança propriamente dita. As novas forças deverão provocar a mudança dos comportamentos, tal como desejado. Finalmente, para que os indivíduos não voltem a adoptar os comportamentos enraizados do passado, e uma vez que qualquer padrão de comportamento é estabilizado por um campo de forças, o novo campo terá de ser congelado. Trata-se da última etapa do modelo e que se designa por “recongelação”. Em síntese, o modelo de Lewin consiste no descongelamento dos actuais padrões do grupo, na realização da mudança de padrões, e no congelamento dos novos padrões.

Segundo Lewin (1952), há toda uma constelação de forças que forma a base para o comportamento de um grupo e que devem ser cautelosamente analisadas antes de se dar início ao processo de mudança. Esta análise torna possível identificar de forma mais correcta as mudanças a efectuar e os problemas de resistência que poderão ocorrer. Em concreto, a análise ajuda na selecção dos objectivos da mudança a efectuar; na escolha dos métodos de mudança a empregar; e na previsão dos efeitos secundários que esses métodos poderão provocar e que terão de ser evitados

(Lewin, 1952). Esta análise deve sempre preceder o início da primeira etapa do processo de mudança e deve ser repetida durante cada uma das etapas, a fim de permitir um melhor desenvolvimento do processo.

Apesar da sua preponderância e magnífica influência, o modelo não deixa de merecer algumas críticas. A esse respeito vide, por exemplo, o artigo de Burnes (2004).

Modelo de Schein

O modelo de Schein inspira-se claramente no de Lewin, sendo as etapas que o compõem praticamente idênticas. O contributo deste autor para o desenvolvimento do modelo centra-se na sua adaptação ao domínio específico da gestão de empresas, tendo por objectivo ajudar a transformar «as crenças, atitudes e valores ... de um indivíduo com o propósito de o “desenvolver”» (Schein, 1961). Este desenvolvimento é, supostamente, tanto do interesse da empresa como do indivíduo.

O modelo EASIER de Hussey

Hussey (1996b) sugere um processo de formação e implementação da estratégia que tem por objectivo facilitar a implementação. Designado por EASIER, o processo divide-se em seis etapas: Envision, Activate, Support, Install, Ensure e Recognise (Visionar, Activar, Apoiar, Instalar, Assegurar e Recompensar):

- Visionar consiste na criação de uma visão empresarial coerente e relevante.
- Activar tem por objectivo assegurar «que os outros membro da organização percebem, apoiam, e partilham a visão» (Hussey, 1996b).
- Apoiar visa fornecer a moral necessária, o apoio prático e a inspiração para que as pessoas «consigam alcançar mais do que de outro modo acreditariam ser possível» (Hussey, 1996b).
- Instalar consiste em desenvolver planos detalhados, definir prioridades, estabelecer responsabilidades e preparar orçamentos. As pessoas que vão implementar a estratégia devem estar envolvidas nestas tarefas de planeamento.
- Assegurar visa empreender a acção de mudança, acompanhá-la, avaliá-la e corrigir os desvios que possam ocorrer em relação ao previsto (ou, em alternativa, modificar os planos, quando tal se mostrar necessário).
- Recompensar é o reconhecimento e a recompensa das pessoas pelos esforços que elas

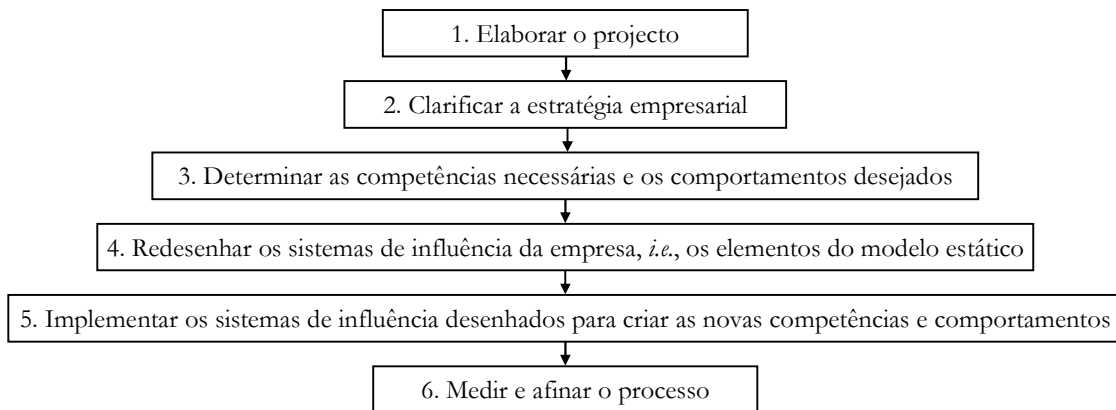
fazem e pelas metas que atingem.

As primeiras três etapas (visionar, activar e apoiar) são principalmente vocacionadas para tratar os aspectos humanos e comportamentais da implementação. Os últimos três passos (instalar, assegurar e reconhecer) são principalmente orientados para os aspectos analíticos e para a mudança da estrutura, dos sistemas e das tarefas. De acordo com Hussey, uma mudança estratégica lenta e longamente espaçada no tempo não requer tanta atenção às primeiras três etapas quanto uma mudança estratégica radical e rápida. Além disso, o autor nota que «o modo como cada etapa do modelo pode ser executada ... depende da situação» (Hussey, 1996b).

Modelo “fazer a estratégia funcionar” de Galpin

Galpin (1997) propõe um processo para a formulação e a implementação da estratégia empresarial que tem como propósito fazer a estratégia funcionar. O modelo é baseado numa Abordagem de Projecto e é composto pelas seguintes seis etapas:

- estabelecimento dos objectivos a atingir, prazos a cumprir, participantes do processo, linhas de responsabilidade e linhas de comunicação básicas;
- clarificação da estratégia, clarificação dos resultados a atingir e análise das dificuldades a superar;
- identificação de competências e comportamentos organizacionais, departamentais e individuais a desenvolver;
- preparação de planos detalhados sobre o alinhamento a fazer nas variáveis fundamentais da organização, tendo em vista o desenvolvimento sustentado das competências necessárias;
- início da fase de implementação dos planos;
- medição e afinação do processo de implementação dos planos.

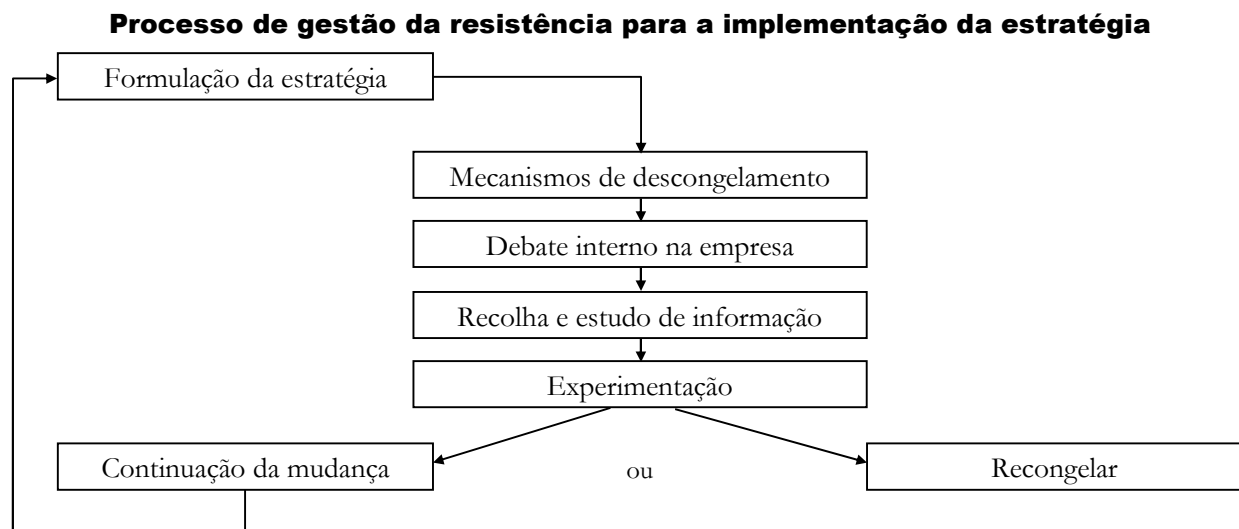
Etapas do modelo “fazer a estratégia funcionar”

Fonte: Adaptado de Galpin (1997).

O método foi desenvolvido a pensar nas grandes empresas, embora possa adaptar-se a empresas de média dimensão (Galpin, 1997). Infelizmente, Galpin não explica o que fazer para adaptar o método e a possibilidade de adaptação às pequenas empresas não foi sequer considerada. Esta é essencialmente uma abordagem do ponto de vista do consultor de gestão estratégica, vocacionada para os grandes clientes.

Modelo de Johnson e Scholes

O modelo de Johnson (1990) ou de Johnson e Scholes (1999) é claramente inspirado no modelo de descongelamento, acrescentando-lhe três etapas (vide figura).



Fonte: Adaptado de Johnson e Scholes (1999).

A fase inicial constitui uma etapa de formulação da estratégia em que pode participar um número limitado de executivos. Para além da formulação das linhas principais do conteúdo da nova estratégia, ainda muito provisória, esta fase inicial deve também proporcionar um claro

entendimento da magnitude e do tipo de mudanças estratégicas necessárias. Um aspecto importante deste passo é a identificação prévia dos indivíduos e dos grupos que podem resistir à mudança e dos que a podem apoiar. Se a oposição for forte, os aspectos políticos da resistência devem ser analisados e compreendidos em pormenor. Neste caso, deverá ser desenvolvida uma plataforma ou coligação a favor da mudança, composta por executivos com poder e capacidade de influência.

O descongelamento é uma etapa semelhante à preconizada por Lewin, visando preparar os indivíduos e criar mais receptividade à mudança. As duas etapas seguintes, debate interno e análise, consistem na recolha de informações sobre a situação da empresa e discussão da situação entre indivíduos ou coligações opostas. O diagnóstico e a formulação da etapa inicial são aqui aprofundados e debatidos por um número alargado de participantes, que fazem o seu próprio diagnóstico e discutem os seus pontos de vista sobre a mudança e as alternativas estratégicas à disposição da empresa.

Segue-se a experimentação: algumas das ideias mais prometedoras podem ser testadas na prática e os elementos organizacionais do modelo estático podem começar a mudar na direcção pretendida. Como se trata de uma etapa de experimentação, podem ocorrer erros e fracassos, que são entendidos como uma parte natural do processo. Finalmente, a etapa de recongelamento valida, reforça e estabiliza as mudanças estratégicas entretanto efectuadas que se consideram positivas ou desejáveis. Em alternativa ao recongelamento, a empresa pode decidir evoluir para um novo processo de mudança.

Recentemente, Johnson *et al.* (2008) apresentaram uma proposta não tão linear e sequencial do modelo, propondo que, na prática, os membros da organização realizam as actividades de:

- análise da situação incluindo: análise SWOT, identificação da magnitude da mudança, tempo disponível para a concretizar, receptividade à mudança, obstáculos existentes, etc.;
- decisão acerca de quem participa no processo, que papéis desempenha nesse processo e quais os estilos de gestão que devem adoptar;
- “venda” de temas para discussão – cada participante procura chamar a atenção para os temas estratégicos que considera mais relevantes de forma a poder colocá-los na agenda do debate estratégico;
- tomada de decisão estratégica – processo que inclui a recolha de informação, a geração de alternativas e a escolha. O processo é muito influenciado por aspectos políticos, culturais, e urgência da decisão;

- comunicação da decisão final a todos os membros da organização de modo a ganhar a sua compreensão, aceitação e motivação para a implementação das mudanças;
- tomada de medidas concretas através de um conjunto de vários projectos específicos direccionados para uma ou mais dimensões da organização, incluindo: cultura, processos, rotinas, símbolos, estrutura, equipamentos, financiamento, imagem, etc.

Modelo de acordeão de Ansoff e McDonnell

De acordo com Ansoff e McDonnell (1990), o planeamento estratégico tradicional faz-se em três etapas básicas: (1) formulação da estratégia, (2) modificação dos sistemas da empresa, e (3) mudança dos comportamentos das pessoas. Infelizmente, esta ordenação das etapas maximiza a resistência à mudança e não permite fazer a sua gestão. Por conseguinte, a implementação da estratégia deve seguir uma ordem inversa àquela: (1) modificação comportamental, (2) desenvolvimento de sistemas, e (3) formulação da estratégia seguida de acção. Os autores chamam a esta sequência de “motivação para a mudança”. Ela encontra-se na base do método do “acordeão”, já antes referido. Recorde que o método do acordeão tem a propriedade de expandir ou de encolher o processo de mudança, de acordo com o tempo disponível. Ele aborda, desde o início, todos os aspectos do problema da resistência. Baseia-se numa abordagem de planeamento modular, dividindo a gestão estratégica da mudança em vários módulos/projectos distintos. Cada módulo diz respeito a uma dimensão específica da empresa (dimensão do modelo estático), sendo os vários módulos/projectos realizados na sequência que melhor permitir à empresa lidar com as ameaças, as oportunidades e a resistência.

Cada módulo inclui três passos essenciais. No primeiro passo, os participantes recebem formação e treino acerca das técnicas de análise, planeamento e implementação. No segundo passo, analisam, decidem e planeiam a mudança dos aspectos a que o módulo diz respeito. Identificam, também, as acções que podem ser imediatamente implementadas, independentemente dos módulos subsequentes. No terceiro passo, depois do plano estar completo, dá-se início àquelas acções, enquanto que as restantes aguardam para ser coordenadas com os planos a preparar nos módulos subsequentes.

Alguns dos módulos sugeridos pelos autores são os seguintes:

- construção de uma plataforma de lançamento para apoiar as mudanças a efectuar, incluindo:
 - diagnóstico comportamental, para identificar bolsas de resistência;
 - construção de uma plataforma de poder, ou coligação, suficientemente forte

para apoiar a mudança;

- realização de acções destinadas a otimizar a aceitação da mudança, por exemplo, formação e participação das pessoas na tomada de decisões;
- análise SWOT, segmentação estratégica, formulação e escolha de alternativas estratégicas;
 - mudança dos aspectos organizacionais relevantes, seguindo a abordagem modular;
 - conclusão e institucionalização das mudanças.

3.4 – Síntese de um processo de formulação e implementação (com gestão da resistência à mudança)

A secção anterior sumaria brevemente modelos dinâmicos de implementação da estratégia. Estes modelos diferem significativamente no tipo de etapas que contemplam, razão pela qual se apresenta em seguida uma tabela de síntese. As linhas da tabela indicam as etapas do processo, as colunas indicam os modelos estudados e os pontos “■” assinalam as etapas contempladas em cada um deles. A coluna mais à direita conta o número de vezes que cada etapa aparece no conjunto dos seis modelos.

Etapas do processo de formulação e implementação da estratégia

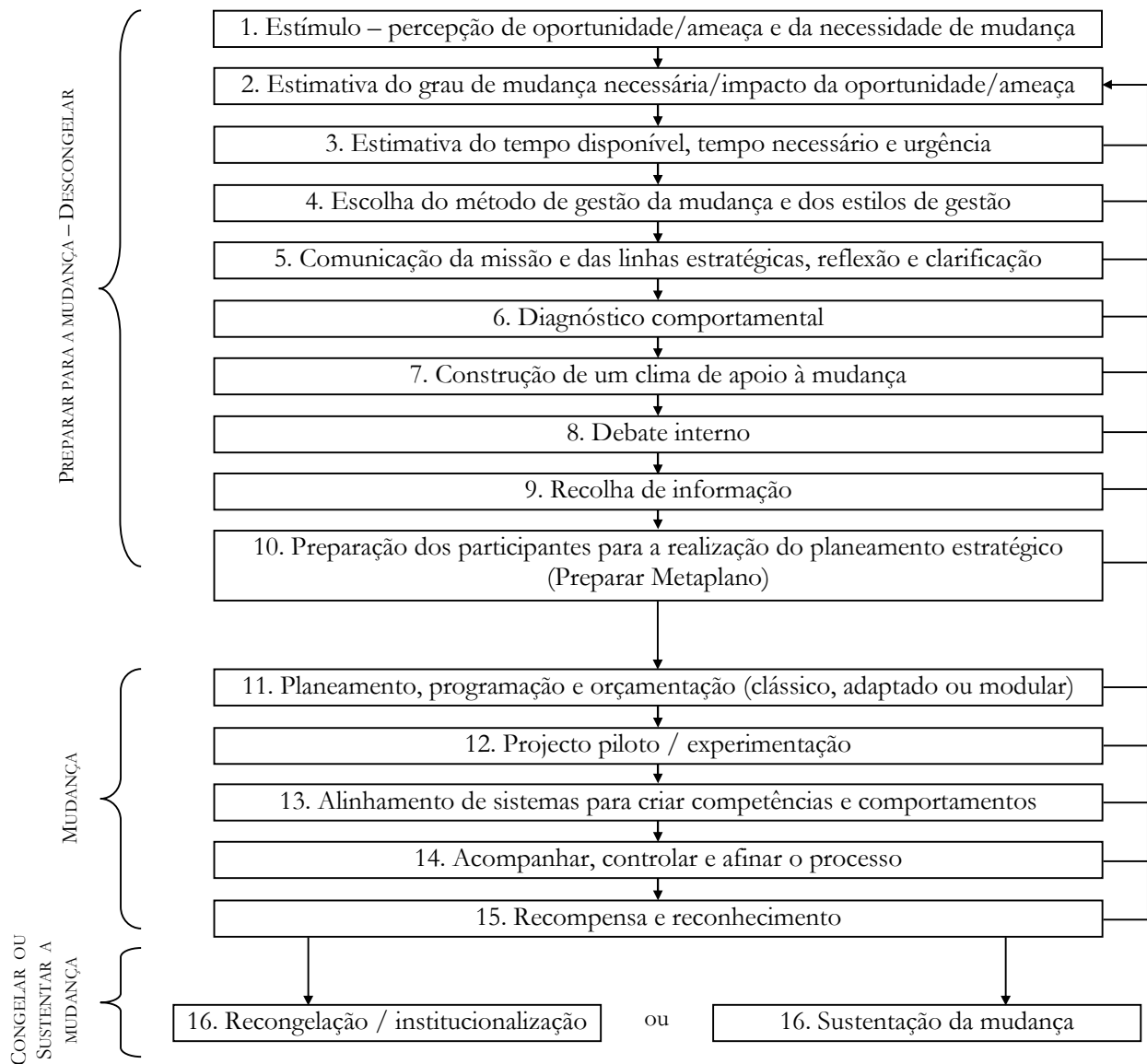
Nº	Designação da etapa do processo	Lewin	Schein	Hussey	Galpin	Johnson, Johnson e Scholes, Johnson <i>et al.</i>	Ansoff e McDonnell	Frequência
	PREPARAR PARA A MUDANÇA – DESCONGELAR	■	■	■ ^a		■		4
1	Estímulo ou percepção de uma oportunidade/ameaça no meio envolvente e da necessidade da mudança na empresa					■	■	2
2	Estimativa do grau de mudança necessária e do impacto da oportunidade/ameaça					■	■	2
3	Estimativa do tempo disponível para completar a mudança, do tempo necessário e da urgência					■	■	2
4	Escolha do método mais adequado de gestão da mudança estratégica e dos estilos de gestão a adoptar					■	■	2
5	Comunicação da missão e das linhas estratégicas, reflexão e clarificação			■	■	■		3
6	Diagnóstico comportamental	■				■	■	3
7	Construção de um clima de apoio à mudança		■	■		■	■	4
8	Debate interno na empresa					■		1
9	Recolha de informação					■		1
10	Preparação dos participantes para a realização do planeamento estratégico				■		■	2
	MUDANÇA	■	■	■			■	4

11	Planeamento, programação e orçamentação (processo clássico, adaptado ou modular)			■	■ ^b	■	■	4
12	Projecto piloto / experimentação					■		1
13	Alinhamento de sistemas organizacionais e de outras dimensões organizacionais para criar as competências necessárias e os comportamentos desejados				■	■		2
14	Acompanhamento, controlo e afinação do processo			■ ^c	■		■	3
15	Recompensa e reconhecimento			■			■	2
	CONGELAR OU SUSTENTAR A MUDANÇA	■	■			■	■	4
16	Recongelamento (ou institucionalização)	■	■			■	■	4
16 ^d	Sustentação da mudança					■	■	2

Nota ^a Visionar, activar e apoiar. ^b Cada equipa de projecto prepara um plano para um elemento/dimensão do modelo estático. ^c Assegurar. ^d A empresa opta por uma das duas últimas etapas, razão pela qual têm o mesmo número de ordem.

Como se pode observar, as várias etapas foram agrupadas em três subconjuntos cujas designações são semelhantes às de Lewin: “Preparar para a mudança/descongelar”, “Mudança” e “Congelar ou sustentar a mudança”. A figura seguinte ilustra a sequência principal pela qual estas etapas podem ocorrer. Ilustra também a possibilidade de se voltar atrás, a uma etapa prévia, a fim de se dar novamente atenção a algum aspecto que não tenha sido convenientemente tratado.

Processo de formulação e implementação da estratégia com gestão da mudança e da resistência



Fonte: Cândido e Morris (2001).

A – Preparar para a mudança – descongelar

Descongelar é a perturbação do estado actual de equilíbrio cognitivo e emocional dos indivíduos (Schein, 1961, Lewin, 1952). Consiste em explicar que a persistência do estado actual de coisas não permitirá continuar a obter resultados positivos e acabará por ter consequências nefastas se não se realizar atempadamente uma mudança significativa. Serve, portanto, para tornar as pessoas conscientes acerca da necessidade das mudanças a efectuar.

O descongelamento pode ser conseguido através de uma ou mais das medidas seguintes (Johnson *et al.* 2008, Schein, 1961; Lewin, 1952):

- apresentação, com ou sem exagero, do problema/oportunidade. Uma apresentação com exagero visa criar a sensação de uma crise iminente que torna as pessoas mais receptivas à adopção da mudança;
- estimulação das pessoas para questionar preconceitos, crenças e assunções enraizadas acerca do modo de fazer o negócio, mas que já não têm aderência à realidade e não fazem qualquer sentido no novo contexto da organização, para se compreender a necessidade da mudança;
- remoção do apoio a comportamentos do passado com maximização de incentivos às novas atitudes, através da transformação de sistemas de recompensa e símbolos de prestígio ou de sucesso da empresa;
- introdução de mudanças na estrutura formal com contratação de executivos possuidores de experiência no tipo de mudanças estratégicas a efectuar e com eventual afastamento de gestores fortemente associados ao antigo paradigma de negócio.

Estes aspectos são explicados em maior detalhe nas etapas seguintes.

1 – Percepção do estímulo

O presidente (director geral ou CEO) tem a maior parte da responsabilidade pelo acompanhamento da evolução do meio envolvente da empresa e pela identificação das tendências que poderão exigir algum tipo de ajustamento estratégico. Os seus colaboradores, em qualquer nível da hierarquia, têm também uma percepção destas tendências e da resposta a dar-lhes. Estas percepções podem variar de acordo com as experiências, capacidades, contactos e tarefas desempenhadas por cada indivíduo. Contudo, como o presidente é o principal responsável pela estratégia, ele é também o principal responsável pela identificação dos estímulos externos, quer seja através do seu contacto com colaboradores, quer seja através das suas ligações a fontes externas. O presidente é responsável pelo “descongelamento” de si próprio e pelo descongelamento do resto da empresa em momento oportuno, para dar à organização o tempo suficiente para fazer as mudanças. Isto obriga-o a manter continuamente uma atitude estratégica (ou atitude empreendedora) que lhe permita perceber os estímulos importantes relativamente cedo, actualizar o seu modelo mental do negócio, e dar início ao processo de formulação de uma estratégia logo que a empresa se defronte com novas ameaças ou oportunidades.

2 – Avaliação do grau de mudança exigido e do impacto da oportunidade/ameaça

A identificação das oportunidades/ameaças que requerem uma resposta estratégica (etapa 1)

permite ao presidente definir uma ideia inicial, provisória e não muito aprofundada, da missão ou das linhas estratégicas gerais que deverão dar forma ao conteúdo da estratégia. Uma análise SWOT prévia, rápida e simplificada pode ajudar a fornecer uma ideia dos ajustamentos estratégicos necessários.

Nesta etapa, é importante determinar a magnitude do desafio a enfrentar, porque a resistência aumenta com a magnitude da mudança (Johnson e Scholes, 1999; Ansoff e McDonnell, 1990). Também é importante determinar quais as unidades da empresa que serão afectadas. A resistência aumenta igualmente com o número de unidades afectadas. “Unidades” significa aqui unidades estratégicas de negócios, quando elas existam na empresa, funções, departamentos, equipas e/ou indivíduos.

3 – Avaliação do tempo disponível, tempo necessário e urgência

Pode-se fazer três tipos importantes de estimativas nesta etapa: (1) tempo disponível até que a oportunidade ou ameaça prevista se concretize e os seus impactos se façam sentir sobre a empresa; (2) tempo necessário para que a empresa complete as mudanças exigidas; e (3) grau de urgência da situação.

No que diz respeito ao tempo disponível, as estimativas obtidas anteriormente acerca da magnitude da mudança e do número de unidades afectadas, combinadas com o conhecimento que a empresa tem da rapidez com que costuma fazer mudanças profundas, podem ajudar bastante a fazer a avaliação do tempo necessário para completar as mudanças a realizar nesta ocasião.

A estimativa do tempo disponível, por outro lado, depende da previsão da data futura na qual a empresa deverá estar preparada para se confrontar com as ameaças externas, o que por sua vez depende do ritmo de mudança no meio envolvente e de eventuais acordos ou contratos que a empresa tenha de cumprir com entidades externas.

Finalmente, a estimativa da urgência pode ser determinada pela diferença entre o tempo disponível e o tempo necessário para completar as mudanças. Se a diferença é positiva, existe alguma margem de segurança e não há ainda urgência; se a diferença é nula, há alguma urgência em começar imediatamente o processo de mudança; se a diferença é negativa, há muita urgência em começar, pois a empresa já perdeu algum tempo e pode estar muito atrasada em relação à concorrência. Estas estimativas são importantes para as escolhas a fazer em seguida.

4 – Escolha do método de gestão da mudança e dos estilos de gestão

As informações acerca da magnitude da mudança (etapa 2) e da urgência da situação (etapa 3)

são importantes para a escolha do método de gestão da mudança a adoptar e dos estilos de gestão a assumir. No que diz respeito ao método de gestão da mudança:

- é conveniente adoptar o método de gestão da resistência quando não há urgência ou a urgência não é muito grande. Esse método permite realizar mudanças organizacionais de magnitude significativa sem provocar grande resistência (vide quadro resumo apresentado anteriormente);
- quando a urgência é muito alta, pode-se optar por métodos que permitam introduzir a mudança mais rapidamente. Para serem bem sucedidos, contudo, esses métodos exigem um poder forte e inquestionável por parte dos gestores ou uma situação de crise muito séria. Se uma destas duas exigências não for preenchida, o risco de insucesso é alto e o gestor deve ponderar como alternativa o método de gestão da resistência (Ansoff & McDonnell, 1990). (Por razões de espaço, estudamos aqui apenas o método de gestão da resistência.)

No que diz respeito à escolha dos estilos de gestão, há também um conjunto amplo de variáveis que a afectam. A escolha depende da capacidade do gestor para adoptar estilos diferentes, da urgência da situação, da magnitude da mudança organizacional a efectuar, das variáveis organizacionais a modificar, da maturidade dos colaboradores, da qualidade da comunicação interna e das etapas do processo a completar. Por exemplo, no que diz respeito às etapas do processo, um estilo de direcção pode ser vital nas etapas de descongelamento e recongelamento, ao passo que os estilos de participação ou de intervenção podem ser mais úteis nas etapas de recolha de informação e de experimentação (Johnson *et al.*, 2008). Este tema foi abordado anteriormente e vale a pena rever o quadro de síntese então apresentado.

5 – Comunicação, reflexão e clarificação

Nesta etapa pode-se adoptar uma de duas abordagens alternativas. Na primeira abordagem, existem apenas algumas linhas gerais e provisórias para a nova estratégia (etapa 2). O conteúdo da estratégia será completado ao longo das etapas restantes do processo com a participação dos indivíduos que irão estar envolvidos na sua implementação ou que irão ser afectados por ela. Nesta etapa, as linhas gerais que foram determinadas pelo presidente são comunicadas e discutidas com uma equipa restrita de gestores e de outros colaboradores influentes da empresa. Durante a comunicação, o presidente deve eliminar percepções erradas, tornando clara a necessidade da mudança e as consequências benéficas que esta terá na *performance* da empresa. O CEO deve também ouvir atentamente os participantes e tentar eliminar medos e ansiedades, tornando claro os impactos positivos e negativos que a mudança terá. Após a comunicação, deverá ter lugar uma

análise estratégica e reflexão de grupo, pelo que podem ser introduzidas modificações às linhas iniciais da estratégia. Dependendo do tipo de estilo adoptado pelo presidente, assim será o grau de receptividade deste às sugestões feitas pelos colaboradores. A extensão das modificações, se as houver, dependerá ainda da qualidade das sugestões dos colaboradores.

É frequente um certo pensamento homogéneo de grupo, em que as pessoas tendem a pensar da mesma maneira que o líder e a não questionar as suas ideias (Johnson *et al.*, 2008). Isto pode ter como consequência a adopção de uma estratégia consensual mas que não é a melhor para a organização. Alternativamente, pode suceder que os executivos coloquem muitas questões e até objectem à estratégia proposta. Neste caso, o líder deve ter o cuidado de não interpretar imediatamente esta reacção como resistência à mudança, mas assimilar todas as informações importantes sobre modificações a fazer na estratégia e também sobre obstáculos à sua implementação (Ford e Ford, 2009).

Na segunda abordagem, um plano estratégico provisório já está disponível (Galpin, 1997). O objectivo nesta etapa é que uma equipa de gestores clarifique o plano existente. Clarificar a estratégia envolve a recolha e análise de dados para especificar os principais elementos da estratégia, os resultados desejados da estratégia, os gestores responsáveis por cada um desses resultados e os prazos aceitáveis para a sua concretização. Este trabalho é muito importante, porque permite a identificação das implicações e dos desafios da nova estratégia, assim como das suas lacunas ou impedimentos. Também proporciona uma base para a decisão acerca de quais os projectos (ou módulos, na terminologia de Ansoff e McDonnell, que devem ter prioridade. Participam neste trabalho os executivos que vão ser afectados de alguma forma pela nova estratégia e aqueles que definiram o plano estratégico inicial.

Uma vez que cada participante tem uma visão distinta da empresa e do seu departamento, esta etapa deve constituir, acima de tudo, um passo determinante para o desenvolvimento de uma compreensão partilhada e de um clima de apoio para com uma estratégia empresarial coerente.

Etapa 5, duas situações possíveis:

1. O presidente do conselho de administração tem em mente as linhas gerais para a missão e para a estratégia. Neste caso:

- Comunica-as e discute-as com os executivos
- Ouve atentamente as preocupações e as sugestões dos participantes
- Identifica potenciais dificuldades, podendo modificar as linhas estratégicas iniciais
- Justifica a necessidade e os benefícios da mudança
- Elimina ideias erradas, exageros, receios e ansiedades
- Gera compreensão e apoio para a mudança

2. Já existe um plano estratégico provisório. Neste caso, o presidente pede aos gestores para estudarem o plano no sentido de:

- Identificarem os factores chave de sucesso e os projectos específicos a implementar
- Definirem os responsáveis por cada um desses projectos
- Definirem prazos para a conclusão dos projectos
- Identificarem consequências e dificuldades do plano
- Identificarem lacunas, sobreposições ou conflitos
- Compreenderem e apoiarem a mudança

6 – Diagnóstico comportamental

Os objectivos principais desta fase de diagnóstico comportamental são, essencialmente, determinar quais os possíveis problemas de resistência à mudança e reflectir sobre como criar um clima interno mais receptivo, que apoie a nova estratégia (Johnson *et al.*, 2008; Lewin, 1952).

Tendo em conta que, na etapa anterior, o presidente da empresa comunicou as linhas gerais da estratégia aos executivos mais influentes, pode-se agora iniciar o diagnóstico comportamental fazendo a identificação dos grupos, e dos indivíduos, que irão apoiar a mudança e dos que irão opor-se. Importa completar o diagnóstico com as razões pelas quais esses indivíduos ou grupos poderão resistir, os recursos materiais e humanos que têm à sua disposição e que poderão utilizar para resistir, as manobras de resistência que poderão tentar e, por último, as medidas que os proponentes da mudança poderão tomar para evitar a resistência (Ansoff e McDonnell, 1990).

O que se disse atrás sobre causas da resistência à mudança pode ser útil para este diagnóstico. Também se pode revelar útil, para a identificação das forças a favor e contra a mudança, a utilização do esquema 7-S, da teia cultural ou da análise de “campo de forças” de Lewin (Johnson *et al.*, 2008). De facto, qualquer das variáveis fundamentais da empresa (vide esquema 7-S ou teia cultural) pode actuar como força a favor ou contra a mudança (Johnson *et al.*, 2008). Por exemplo, podem ser forças contra a mudança os sistemas de recompensas que sustentam o *status quo*, as normas de comportamento enraizadas, as visões antiquadas do negócio, a rigidez da estrutura de poder, as competências empresarias obsoletas ou os indivíduos carismáticos associados aos sucessos do

passado ou que são líderes informais.

Os resultados deste diagnóstico podem ser representados sobre o organograma da empresa, de modo a produzir um mapa político-cultural do apoio e da resistência (Ansoff e McDonnell, 1990). Representações gráficas facilitam a comunicação e permitem uma discussão mais eficaz acerca dos obstáculos à mudança. Naturalmente, pode-se também fazer uma representação semelhante sobre o esquema 7-S ou a teia cultural (Johnson *et al.* apresentam exemplos).

É conveniente ter a preocupação de conduzir um diagnóstico comportamental sistemático e muito cuidadoso. Infelizmente, é frequente os responsáveis realizarem apenas uma análise informal e muito superficial, que não basta para identificar os verdadeiros obstáculos (Kotter e Schlesinger, 2008). É um erro comum confiar em preconceitos baseados em experiências do passado, do género: «os engenheiros vão resistir porque são independentes e desconfiam sempre dos gestores da empresa». Com um diagnóstico superficial, baseado em preconceitos, torna-se impossível reflectir adequadamente acerca de como criar um clima mais receptivo à mudança e sobre quais as medidas a tomar para fazer da implementação um sucesso.

Diagnóstico Comportamental:

- Identificar os indivíduos e os grupos contra e a favor da mudança
- Identificar a importância relativa desses indivíduos / grupos para o sucesso / insucesso
- Identificar e compreender as razões do apoio e principalmente da resistência
- Identificar fontes de poder, recursos para resistir e possíveis manobras de resistência
- Fazer os mapas político-culturais de apoio / resistência
- Escolher formas de evitar ou superar a resistência
- Modificar a estratégia para contemplar as preocupações razoáveis dos resistentes
- O objectivo é obter informação que permita criar um clima mais receptivo a mudança

7 – Construção de um clima de apoio à mudança

A construção de um clima de apoio à mudança envolve as seguintes actividades:

- comunicar a todas as pessoas quais são as linhas gerais da nova missão / estratégia e quais as mudanças organizacionais que elas implicam. Pode ser necessárias realizar várias reuniões, dependendo da dimensão da empresa. Um erro frequente é pensar que já se fez o suficiente em termos de comunicação e que já todos os colaboradores conhecem as ideias do presidente, mas o mais certo é que ainda muito poucas pessoas tenham realmente percebido qual a nova estratégia (Kotter, 2007). É conveniente utilizar todos os meios de comunicação, desde a comunicação interpessoal, formal e informal, passando por reuniões e apresentações em power-point, até aos *mass media*, incluindo e-

mail, intranet, newsletters, revistas da empresa, e outros (Johnson *et al.*, 2008);

- eliminar as percepções erradas, exageros, medos e ansiedades tornando claro, a todos os indivíduos e coligações, particularmente aos que se opõem, a necessidade da mudança e os seus benefícios. Mostrar que as ameaças podem ter um impacto mais negativo que as mudanças propostas e que as oportunidades serão aproveitadas pelos concorrentes se não o forem pela empresa. É importante alertar os indivíduos para os impactos negativos que a mudança terá sobre eles, explicando como se poderá superar esses impactos (Ansoff e McDonnell, 1990);
- dar apoio prático e moral às pessoas para realizarem as mudanças, especialmente as mudanças que não foram inicialmente planeadas mas que resultam de iniciativas individuais e que vão na direcção pretendida (Hussey, 1996b; Schein, 1961);
- motivar, entusiasmar e inspirar as pessoas para que consigam realizar mais do que elas próprias pensariam ser capazes de conseguir (Hussey, 1996b);
- construir uma base de poder ou coligação forte a favor da mudança (Johnson *et al.*, 2008; Ansoff e McDonnell, 1990). É possível construir uma coligação forte, a favor da mudança, atraindo aliados simplesmente com a qualidade das ideias, mas também através da manipulação de objectos de desejo político, nomeadamente, a estratégia, os cargos, as carreiras, os gabinetes e os orçamentos dos departamentos, entre outros. Pode-se estabelecer alianças com indivíduos influentes e com grupos, quer sejam internos ou externos à empresa. O número de aliados é importante, e por isso pode-se envolver também desde o início os menos poderosos, os menos entusiastas e os indecisos (Johnson e Scholes, 1999; Ansoff e McDonnell, 1990). É também importante reforçar as fontes de poder dos aliados, o que se pode realizar modificando a estrutura formal da empresa através de promoções, alterando os sistemas de informação, modificando o sistema de recompensas, e ajustando a distribuição de recursos (Johnson *et al.*, 2008).

A actividade política dentro da empresa deve ser realizada conscientemente, pois o envolvimento nesta actividade não é isenta de perigos. A actividade política pode, por exemplo, tornar-se o foco do processo, quando o verdadeiro foco deverá ser a implementação das mudanças estratégicas. Além disto, algumas das manobras políticas realizadas podem ser consideradas pouco elegantes ou pouco enobrecedoras. Por último, o gestor pode passar a ser demasiado identificado com outros grupos e perder alguma da sua base de apoio inicial.

Construção de um Clima de Apoio à Mudança

Comunicar as linhas gerais (provisórias) da nova missão e da nova estratégia a toda a organização

Eliminar ideias erradas, exageros, receios, ansiedades

Mostrar a necessidade e os benefícios da mudança, em particular aos opositores e resistentes

Gerar compreensão e obter apoio à mudança

Motivar, entusiasmar e inspirar as pessoas

Disponibilizar-se para dar apoio prático e incentivos

Começar a construir uma coligação forte de apoio

Começar a modificar a estrutura formal:

Promover a cargos de poder os apoiantes

Assegurar que se tem poder de decisão sobre os principais recursos organizacionais

Estabelecer relações com outros grupos de poder

Oferecer “recompensas” para ganhar apoio dos reticentes (sistema de recompensa)

Neutralizar ou retirar cargos, recursos e poder aos resistentes

8 – Debate interno

Depois da comunicação das novas linhas gerais da estratégia aos executivos mais influentes (etapa 5) e da comunicação aos restantes membros da empresa (etapa 7), pode surgir um período de debate interno. Durante este período, os indivíduos e as coligações internas discutem as diferentes visões acerca dos problemas, acerca das suas causas e acerca das melhores soluções estratégicas (Johnson e Scholes, 1999). É um período de actividade política em que também proliferarão rumores e boatos. Poderá incluir a realização de workshops e de encontros para debater de um modo aberto, franco e ordenado as opções estratégicas que se colocam à empresa. Os participantes nestes eventos e os objectivos a atingir podem ser definidos claramente no início do período. Deve ser adoptada uma abordagem positiva, crítica e construtiva, procurando questionar convicções e pressupostos, eventualmente obsoletos, mas evitando conflitos pessoais destrutivos. Deste debate deverá resultar algo de construtivo, designadamente em termos de novas ideias e da justa consideração das preocupações mais prementes da oposição e das minorias internas. As preocupações mais relevantes podem ser tomadas em conta, quer na condução do processo de mudança, quer na versão actual das linhas estratégicas provisórias. É, pois, oportuno actualizar o diagnóstico comportamental e continuar a construir um clima de apoio à mudança.

9 – Recolha de informação

Um debate informado requer a recolha de informação relevante e actualizada. Por essa razão, as etapas de debate e de recolha de informação são iterativas, ocorrem em paralelo ou quase em

simultâneo. Cada coligação procurará fazer uma compilação de dados que justifique o seu ponto de vista. Essa compilação pode ser parcial e tendenciosa, porque é constrangida pelos pontos de vista particulares da coligação e pelo paradigma actual da empresa. Um debate construtivo tem a vantagem de fazer vir à superfície os pressupostos e as convicções de todas as partes envolvidas, permitindo questionar e abandonar ideias incorrectas ou obsoletas, ao mesmo tempo que obriga a procurar informação para desenvolver novas ideias. Esta etapa poderá incluir a criação de equipas de projecto com o objectivo de reunir dados, de formular alternativas estratégicas ou de avaliar as alternativas estratégicas existentes (Johnson *et al.*, 2008).

10 – Preparar e motivar para a realização do planeamento estratégico

Durante as etapas anteriores, fez-se uma análise e diagnóstico da situação, tendo-se também começado a preparar a empresa para a mudança. Esta nova etapa visa concluir essa preparação, consistindo essencialmente em preparar os membros da organização para a sua participação na elaboração do plano estratégico. Esta etapa é importante porque:

... pouco esforço é dedicado à clarificação da necessidade do planeamento estratégico e dos benefícios que ele traz ...

Também é prática comum considerar os gestores como “planeadores” instantâneos e dar-lhes formulários para preencher, sem lhes dar previamente qualquer explicação da natureza do pensamento estratégico e sem desenvolver as suas competências de análise estratégica.

Um resultado típico ... é o sentimento por parte desses gestores de que o planeamento é feito por “eles” no quartel general da empresa, que o planeamento tem muito pouco a ver com os seus problemas, que é um mero exercício de preenchimento de formulários, e que os distrai das suas responsabilidades diárias. Daqui resulta a falta de empenhamento e a resistência ao planeamento (Ansoff e McDonnell, 1990).

Para evitar a falta de empenhamento e minimizar a resistência à mudança, estes dois autores sugerem um conjunto alargado de medidas que se podem tomar nesta etapa e que, na sua maioria, podem ser repetidas ou reforçadas nas restantes etapas do processo:

- alargar a participação no processo a todos os gestores que irão ser responsáveis pela implementação da estratégia e incluir os especialistas que possam auxiliar na resolução dos problemas;
- excluir indivíduos ou grupos que continuem a resistir à mudança;
- promover a realização de trabalho em equipa e a responsabilização dos membros pela tomada de decisões. Pode ser necessário oferecer formação sobre como trabalhar em equipa e como ultrapassar algumas das dificuldades que lhe estão associadas;
- assegurar que as tarefas de planeamento atribuídas a cada equipa de gestores tenha uma

forte ligação e um impacto real no seu trabalho diário;

- estabelecer o calendário / horário do trabalho de reflexão estratégica. Isto é importante porque o trabalho operacional – associado à resolução de problemas do dia-a-dia – tende a ocupar todo o tempo disponível, dada a sua (aparente) urgência e importância (Ansoff e McDonnell, 1990; vide também Sirkin *et al.*, 2005);
- informar todos os membros acerca das razões e impactos das decisões que vão sendo tomadas (em cada etapa, módulo ou equipa de projecto), discutir esses impactos com os indivíduos envolvidos na implementação e distribuir boletins informativos ou newsletters (Ansoff e McDonnell, 1990). É tão importante assegurar que as razões e as consequências previsíveis da mudança sejam compreendidas por todos, como assegurar que os executivos compreendem os pontos de vistas das pessoas afectadas (Balogun, 2006);
- informar acerca dos sucessos que vão sendo obtidos com a conclusão de projectos no âmbito da nova estratégia. Em processos de mudança que podem durar anos é importante mostrar periodicamente que se estão a atingir os objectivos intermédios para manter os níveis de motivação elevados (Sirkin *et al.*, 2005);
- promover a educação, formação e treino sobre conceitos, competências e técnicas relevantes para cada equipa de projecto, assegurando um nível de simplicidade compatível «com o nível de conhecimentos e competências dos participantes. A ênfase deve colocar-se na compreensão da lógica e não na sofisticação» das técnicas, para que a abordagem ao processo de planeamento seja de resolução de problemas e não de preenchimento mecânico de formulários (Ansoff e McDonnell, 1990);
- fornecer a informação estratégica mais recente. A manutenção de uma base de dados adequada é um pré requisito para o planeamento estratégico;
- diluir as mudanças a realizar pelo maior período de tempo possível, uma vez que essa diluição reduz a resistência;
- se o tempo permitir, usar a “abordagem de contágio”, isto é, «(a) começar a mudança com as unidades que estão mais empenhadas; (b) recompensar essas unidades pelos esforços e progressos realizados; e (c) depois dos sucessos iniciais, alargar a mudança a outras unidades da empresa» (Ansoff e McDonnell, 1990). Os sucessos dos projectos iniciais servirão de estímulo para as unidades menos motivadas;
- recorrer a consultores externos é uma medida pouco consensual mas que pode ter

vantagens (Johnson et al., 2008). Os consultores podem ajudar à concepção de todo o processo de mudança, fornecer ferramentas de análise, proporcionar uma análise desapassionada da situação, sugerir alternativas, formar e treinar os gestores, transferir conhecimentos e ajudar no acompanhamento do processo de implementação (Johnson et al., 2008; Ansoff e McDonnell, 1990). As desvantagens prendem-se com os elevados custos, falta de experiência no mercado específico da empresa, e possibilidade de exercer influência na tomada de decisões menos apropriadas (Johnson et al., 2008).

Nesta etapa do processo, a empresa pode ainda preparar um “metaplano” ou “plano mestre”, no qual esquematiza as actividades de planeamento e de implementação da estratégia. Tendo em conta as várias medidas que foram referidas até aqui, o metaplano poderá estabelecer (Ansoff e McDonnell, 1990):

- uma divisão da mudança global em módulos ou projectos, cada qual associado a um objectivo específico ou a um aspecto organizacional particular. A partição da mudança em componentes mais pequenas tem diversas vantagens, nomeadamente em termos de redução da complexidade e da resistência (Hrebiniak, 2006).
- a sequência da realização dos módulos / projectos, tendo em conta o seu nível de prioridade. A atribuição de prioridades requer uma compreensão clara da missão e do conteúdo da estratégia;
- as datas de início e de conclusão de cada módulo / projecto;
- a atribuição de recursos a cada um dos módulos / projectos, nomeadamente, recursos humanos (gestores, técnicos e especialistas que integram cada equipa);
- quem toma as decisões de coordenação de projectos relacionadas com a integração e harmonização dos progressos das várias equipas; e
- as formas pelas quais os participantes irão comunicar (Galpin, 1997).

É frequente seleccionar um “gestor de projecto” responsável pela execução e pelo controlo do metaplano. Neste caso, o presidente da empresa assume o papel de “protector” ou “patrocinador” do(s) projecto(s) (Galpin, 1997).

Todas as medidas indicadas são opcionais ou contingenciais, podendo a empresa seleccionar e adaptar aquelas que mais convêm à sua dimensão, recursos, urgência, etc. O sucesso ou insucesso pode ficar a dever-se em grande parte à forma como essa selecção e adaptação forem realizadas.

B – Mudança

Mudança é a passagem a um novo padrão de comportamento do grupo (Lewin, 1952). Mudar o comportamento do grupo com sucesso exige, primeiro, que se faça a apresentação da “direcção” da mudança pretendida e, segundo, que se ponha em marcha um processo de aprendizagem de novas normas, valores e atitudes (Schein, 1961). Esta aprendizagem pode ocorrer de duas maneiras, primeiro, pela imitação das atitudes de outras pessoas, segundo, pela participação no processo de resolução dos problemas do grupo (Schein, 1961). Convocar as pessoas para participar no planeamento estratégico da empresa dá-lhes a oportunidade para ajudar a forjar a nova “direcção” da empresa, para ajudar a resolver o problema da mudança e para aprender. Esta participação no planeamento é uma parte importante da implementação, pois contribui para evitar a resistência ao mesmo tempo que gera aceitação, receptividade, compreensão e empenho na mudança.

11 – Planeamento (clássico ou modular), programação e orçamentação

As etapas anteriores de análise, recolha de informação e debate permitiram aos executivos formar uma ideia mais ou menos precisa da estratégia. Torna-se agora necessário definir melhor os contornos dessa estratégia e decidir os seus detalhes – por exemplo, o tipo de acções estratégicas a desenvolver, as acções prioritárias a realizar, os prazos a cumprir e os recursos a afectar – reduzindo depois a escrito num plano formal todos os pormenores.

Para a elaboração do plano, a empresa pode adoptar um método de planeamento clássico ou um outro método alternativo como o planeamento modular (por projectos). As ideias básicas do planeamento modular e, em particular, os três passos de que se compõe cada modulo, foram já descritos anteriormente neste capítulo. Cada equipa de projecto é responsável por um modulo, para o qual faz a análise, toma decisões e elabora planos detalhados. Depois, coordena a implementação das acções que foram planeadas (Ansoff e McDonnell, 1990). A gestão do topo tem as suas próprias tarefas de planeamento e participa nas equipas de projecto, sendo o presidente, ou o gestor de projectos, quando nomeado, o responsável pela integração e harmonização dos planos modulares num plano estratégico global da empresa (Galpin, 1997).

Esta abordagem modular do planeamento, tal como preconizada por Ansoff e McDonnell (1990), Hussey (1996b) e Galpin (1997), tem algumas vantagens. De facto, a divisão da mudança em módulos contribui para reduzir a resistência, para reduzir a complexidade da tarefa das equipas e para o alargamento da participação a mais membros da empresa. O método, contudo, não é isento de problemas, podendo apontar-se a complexidade da coordenação das equipas de projecto.

Uma vez ponderadas as vantagens e as desvantagens, o planeamento deve prosseguir,

qualquer que seja o método escolhido, com a realização das tarefas seguintes:

- elaborar o plano estratégico, contendo visão, missão, objectivos e estratégias;
- identificar as competências e os comportamentos que são necessários em cada unidade, cada departamento, cada grupo (e cada indivíduo), em consonância com os objectivos;
- determinar a extensão do hiato entre as capacidades actuais da empresa e aquelas que são preconizadas pela estratégia (Galpin, 1997);
- preparar os programas de actividades de implementação, detalhando as acções que têm de ser levadas a cabo e os numerosos elementos logísticos com elas relacionados. Por exemplo, no caso da formação, detalhar «onde irá ocorrer, quem deve estar presente, como é que as pessoas serão notificadas, quem irá conduzir a formação, qual será o seu conteúdo e outros aspectos» (Galpin, 1997; Hussey, 1996b);
- nomear formalmente as pessoas responsáveis por cada actividade e distribuir os recursos para a sua realização (Hussey, 1996b);
- estabelecer relações de precedência e/ou de prioridade entre actividades.

12 – Projecto piloto / experimentação

Esta etapa corresponde à realização de um projecto piloto de acordo com a “abordagem de contágio” anteriormente descrita. Um projecto piloto tem a virtude de provar aos membros da organização que a nova estratégia funciona e que traz vantagens à empresa, contribuindo dessa forma para reduzir a resistência. O piloto consiste em lançar a nova estratégia, ou uma componente significativa desta, numa só unidade ou num conjunto restrito de unidades da empresa. Por exemplo, uma empresa global pode realizar um projecto piloto num país ou num continente, ou uma empresa nacional pode lançar um projecto piloto numa cidade ou numa região do país. Se os resultados se revelarem positivos, a nova estratégia poderá ser alargada à escala maior do país ou do Mundo.

A experimentação com projectos concorrentes entre si (e.g. novos produtos ou novos sistemas de recompensas) propostos e defendidos por coligações diferentes, também pode ser adoptada quando a informação é insuficiente e não se consegue chegar a uma decisão. A experimentação, mediante lançamento de dois ou mais projectos concorrentes, em pequena escala, pode ajudar a tomar a decisão sobre qual a melhor proposta. Por exemplo, quando a Sony lançou o Walkman no mercado, lançou simultaneamente vários modelos diferentes, deixando que o mercado fizesse a selecção dos melhores. Se tivesse optado por lançar apenas um modelo, o conceito

Walkman poderia ter-se revelado um fracasso e a Sony poderia ter perdido muito dinheiro (Ohmae, 1988).

Apesar das vantagens evidentes destas abordagens do projecto piloto e da experimentação, nem sempre é possível usá-las pois, para além dos custos associados, exigem muito tempo disponível e em alguns casos torna-se difícil ou impossível reduzir a escala dos projectos.

13 – Alinhar sistemas e outras dimensões da empresa para criar as competências necessárias e os comportamentos desejados

Se a empresa não optou pelo planeamento modular, tendo escolhido uma forma de planeamento mais clássica, esta etapa corresponde à execução do programa de acções contido no documento do plano estratégico, de acordo com os programas, orçamentos e prazos estabelecidos.

As “acções” a que nos referimos são todas as actividades especiais que mudam os processos internos, os comportamentos dos indivíduos, os sistemas da empresa, e as suas competências, fazendo com que ela se comece a transformar na visão idealizada pelos estrategas. As acções que podem ter lugar são, por exemplo:

- selecção e recrutamento de pessoal;
- educação, formação e treino de colaboradores;
- comunicações do presidente a toda a empresa;
- substituição de instalações, equipamento e *software*;
- introdução de novas tarefas, procedimentos e regulamentos;
- introdução de novos serviços, etc.

No caso da empresa ter optado pelo planeamento modular, esta etapa deverá corresponder ao último passo de cada módulo, no qual a implementação das acções planeadas terá lugar. Mais precisamente, esta etapa deverá corresponder às acções que são iniciadas imediatamente a seguir à conclusão de cada plano modular. Assim, a etapa 11 e a etapa 13 tornam-se etapas iterativas, a repetir uma vez por cada módulo.

14 – Acompanhar, controlar e afinar o processo

O acompanhamento, o controlo e o afinamento do processo de implementação pode fazer-se a três níveis distintos. Ao primeiro nível, procura-se assegurar que há, simultaneamente:

- um ritmo adequado de desenvolvimento das acções conducentes à criação de recursos e

competências da empresa;

- um ritmo adequado das acções conducentes ao desenvolvimento de relações com o meio envolvente da empresa incluindo, por exemplo, projectos de desenvolvimento de novos produtos, estudos de mercado, campanhas publicitárias, início da distribuição dos novos produtos, assinatura de contratos com fornecedores, entre outras;
- a aceitação pelas pessoas das mudanças que vão sendo introduzidas (Cf. Ansoff e McDonnell, 1990).

Este primeiro nível de acompanhamento, controlo e afinação assegura que os progressos feitos nestas três áreas são coordenados e mantidos em sintonia. Se, por exemplo, os projectos relacionados com a estratégia externa avançarem mais rapidamente que o previsto, podem criar resistência, tornando-se necessário abrandar o seu ritmo de desenvolvimento e concentrar esforços na obtenção da aceitação da mudança (ênfase nas actividades das etapas 7 e 10). Caso as medidas de gestão da resistência não sejam tomadas, a implementação pode ficar bloqueada e os planos “guardados na gaveta”. Se, por exemplo, a organização estiver a construir a aceitação da mudança mas não lançar as correspondentes mudanças estratégicas, deve acelerar o ritmo destas últimas. Caso não o faça, pode gerar-se um sentimento de “frustração devido à inacção” (Ansoff e McDonnell, 1990).

No segundo nível de acompanhamento, controlo e afinação procura-se assegurar que:

- todas as acções planeadas são efectuadas a tempo (Hussey, 1996b);
- os resultados das acções são os esperados;
- a eficácia dos novos sistemas é a esperada, incluindo sistemas de informação, medição, controlo e recompensa (Galpin, 1997);
- as medidas correctivas previstas são tomadas, quando os resultados não são os esperados;
- a alteração dos planos é feita apenas quando há boas razões para isso (Hussey, 1996b).

No último nível de acompanhamento, controlo e refinação pretende-se assegurar a aceitação das mudanças pelas pessoas, mediante:

- observação atenta para prever novas fontes de resistência à mudança;
- utilização com mestria do poder para ultrapassar a resistência;
- previsão e oferta das necessidades de formação em tempo útil (Ansoff e McDonnell,

1990).

A natureza e a importância destas actividades de controlo e afinação obriga a empresa a realizá-las periodicamente ou em contínuo, durante todo o processo de mudança, razão pela qual esta etapa deve ser considerada fortemente iterativa com as duas etapas anteriores.

Acompanhar, controlar e afinar o processo

Esta etapa visa assegurar a:

- coordenação da evolução das capacidades internas da empresa com as iniciativas de
- promoção externa das novas actividades, produtos e serviços da empresa
- execução das acções de implementação nas datas previstas
- obtenção dos resultados de cada acção de acordo com o desejado
- eficiência dos novos sistemas internos
- modificação dos planos apenas por razões válidas
- acompanhamento e eliminação de focos de resistência, novos ou antigos
- formação adicional ou complementar para os indivíduos com mais dificuldades

15 – Reconhecimento e recompensa

O reconhecimento pelo empenho das pessoas na mudança pode ser feito em qualquer etapa do processo. A medição da performance e a recompensa podem ser realizadas desde as etapas iniciais do desenvolvimento da plataforma de lançamento (Etapa 7) e, depois disso, durante as restantes etapas do processo de mudança, incluindo as de planeamento e de projecto piloto / experimentação. O reconhecimento e a recompensa, bem como a crítica construtiva ou a sanção, devem ser distribuídas com critério para assegurar que os obstáculos à mudança são sistematicamente removidos (Hussey, 1996b).

C – Recongelar / sustentar a mudança.

A última etapa do processo de formulação e implementação consiste em uma de duas alternativas possíveis: a empresa terá de optar entre recongelar a organização ou dar início a um novo processo de mudança.

16 – Recongelamento (ou institucionalização)

Chegado a este ponto, mesmo depois de muitas mudanças terem sido efectuadas, é ainda possível que alguma resistência adormecida venha a emergir na tentativa de reconstituir o *status quo* inicial. Esta resistência tardia é mais provável quando a estratégia externa já está completamente

instalada, mas a nova estrutura de poder e de competências ainda não se encontra concluída (Ansoff e McDonnell, 1990)

Devido a este tipo de resistência, o recongelamento torna-se uma etapa muito importante do processo de implementação da estratégia. É uma etapa de estabilização dos novos padrões de comportamento adquiridos (Lewin, 1952) e que valida, confirma ou institucionaliza o novo modelo organizacional (Johnson e Scholes, 1999). Pode-se pensar que o recongelamento começa depois de todas as mudanças terem sido feitas, mas na verdade, o recongelamento consiste em completar as mudanças já iniciadas e efectuar mais algumas. Assim, pode ser necessário durante esta etapa:

- implementar mudanças estruturais e outras que tenham um carácter definitivo e permanente, por exemplo, escrever, aprovar e divulgar regulamentos que tornem as mudanças obrigatórias e definitivas;
- continuar a implementar os projectos de desenvolvimento de recursos e competências, até à sua conclusão, mesmo que a nova estratégia já tenha sido lançada no mercado;
- continuar a estimular, a apoiar e a recompensar os comportamentos desejados, porque a ausência desses estímulos pode actuar como força de descongelamento;
- continuar a acompanhar e a gerir a aceitação da mudança / resistência à mudança;
- continuar a praticar a liderança de forma impecável para criar um modelo de comportamento exemplar.

O recongelamento só estará terminado quando a nova cultura, a nova estrutura de poder e todas as outras dimensões básicas da empresa estiverem em sintonia com o plano estratégico. Atingir esse ponto pode levar anos, sendo os aspectos ligados à cultura empresarial os que mais tempo demoram a mudar.

16 – Sustentar a mudança (institucionalização de uma empresa em aprendizagem / gestão de aprendizagem estratégica)

O processo de formulação e implementação pode concluir-se durante a etapa anterior. O recongelamento consiste basicamente na estabilização do estado de mudança que foi atingido até então. Em alternativa, a organização pode sentir a necessidade de evoluir para um novo processo de mudança organizacional. Em vez de estabilizar os novos sistemas, comportamentos e estratégia, a empresa decide sustentar um processo de mudança em direcção a outras orientações estratégicas, ainda por determinar. Uma abordagem destas pode ser mais adequada que o recongelamento em circunstâncias de grande turbulência ambiental, em que é frequente a ocorrência de transformações

profundas no meio envolvente.

3.5 – Conclusão

Este capítulo começou por apresentar um conjunto de definições básicas, incluindo as de implementação, de sucesso e de resistência à mudança. A resistência mereceu especial atenção, tendo sido analisadas as suas causas e as suas consequências. A resistência foi apresentada como uma fase do processo individual de transição, no qual tanto a auto-estima como a performance dos indivíduos sofrem quebras acentuadas. Esta fase de resistência só é ultrapassada – dando lugar à adaptação e interiorização da mudança – quando a auto-estima e a performance atingem níveis demasiado baixos para poderem ser suportados.

O processo de formulação e implementação foi também decomposto num conjunto de cinco etapas básicas: formulação, planeamento, aprovação, reunião e implementação. Enfatizou-se que estas etapas podem ser realizadas numa sequência linear – cada uma depois da anterior se ter concluído – ou sobrepor-se e, nalguns casos até, tornar-se iterativas. O grau de sobreposição, simultaneidade ou iteratividade das etapas é uma característica importante que permite distinguir vários tipos de processos, em particular os emergentes e os de planeamento clássico formal.

Embora os processos emergentes tenham vindo a receber cada vez mais atenção na área da estratégia, este capítulo dedicou-se principalmente ao estudo de processos de implementação que se aproximam dos processos formais. Estes processos, descritos com algum pormenor neste capítulo, distinguem-se, todavia, dos processos clássicos pelo facto de inverterm a ordem habitual das etapas. Esta inversão é necessária para se poder lidar mais eficazmente com a resistência à mudança. Assim, estes processos começam por uma avaliação da magnitude da mudança, passando sucessivamente ao diagnóstico comportamental, comunicação das linhas provisórias da estratégia, debate de alternativas, e preparação de um clima receptivo ao planeamento e à mudança. O planeamento estratégico, programação e orçamentação tem lugar apenas depois destas etapas preparatórias estarem devidamente concluídas. Concluído o planeamento pode então ter lugar uma etapa opcional de projecto piloto ou de experimentação com soluções estratégicas alternativas. As fases cruciais, que se seguem, de alinhamento de sistemas, de acompanhamento, de controlo e de recompensa, podem ser fortemente sobrepostas ou iterativas, particularmente se a empresa adoptar um modelo de planeamento por módulos. Por fim, a implementação da estratégia conclui-se com a institucionalização da mudança ou o recongelamento.

Depreende-se deste capítulo que a implementação de uma estratégia cria na empresa «uma

nova síntese de pessoas, recursos, ideias, oportunidades e ameaças» (Carnall, 1991). Envolve mudanças em muitas dimensões, fortemente interrelacionadas, o que coloca problemas imprevisíveis aos executivos. Um modelo de implementação tal como o exposto não conseguirá evitar estes problemas por completo. De facto, «não existe um modelo de implementação totalmente abrangente que ofereça uma orientação perfeita através do labirinto de problemas interrelacionados que podem ocorrer» (Reed e Buckley, 1991). Não obstante, os gestores precisam de modelos que os possam auxiliar no seu trabalho de formulação e implementação da estratégia. O modelo apresentado neste capítulo possui alguma flexibilidade, que permite ajustar-se de acordo com o tempo disponível e a magnitude da mudança, mas não se adequa a todas as situações, nomeadamente as de crise.

Bibliografia do capítulo

- Al-Ghamdi, S.M. (1998) Obstacles top successful implementation of strategic decision: the British experience, *European Business Review*, 98(6), 322-327.
- Alexander, L.D. (1985) Successfully implementing strategic decisions, *Long Range Planning*, 18, 91-97.
- Andrews, K.R (1987) *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Illinois.
- Andrews, K.R., C. R. Christensen, E.P. Learned e W.D. Guth (1969) *Business Policy, Text and Cases*, Irwin, Illinois.
- Ansoff, H.I. e E. McDonnell (1990) *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International.
- Balogun, J. (2006) Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes, *Long Range Planning*, 39, 29-49.
- Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal, *Journal of Management Studies*, 41, 977-1002.
- Cândido, C.J.F. e D.S. Morris (2001) The implications of service quality gaps for strategy implementation, *Total Quality Management*, 12, 825-833.
- Carnall, C.A. (1991) Managing Strategic Change: An Integrated Approach. In: Irons, K. (Ed.) *Turning Strategy into Action, The Best of Long Range Planning*, No. 9, Pergamon Press, Oxford.
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, Cambridge.
- Eccles, T. (1993) Implementing Strategy: Two Revisionist Perspectives. In: Hendry, J., G. Johnson e J. Newton (Ed.) *Strategic Thinking – Leadership and the Management of Change*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Ford, J.D. e Ford, L.W. (2009) Decoding resistance to change: strong leaders can hear and learn form their critics, *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103.
- Galpin, T.J. (1997) *Making Strategy Work – Building Sustainable Growth Capability*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Gioia, D.A. e Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Harris, L.C. e Ogbonna, E. (2002) The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes, *British Journal of Management*, 13, 31-49.
- Hart, S.L. (1992) An Integrative Framework for Strategy-Making Processes, *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hrebiniak, L.G. (2006) Obstacles to effective strategy implementation, *Organizational Dynamics*, 35, 12-31.
- Hrebiniak, L.G. & W.F. Joyce (1984) *Implementing Strategy*, Macmillan, New York.
- Hussey, D. (1996a) Introduction. In: Hussey, D. (Ed.) *The Implementation Challenge*, John Wiley & Sons, Chichester, England.
- Hussey, D. (1996b) A Framework for Implementation. In: Hussey, D. (Ed.) *The Implementation Challenge*, John Wiley & Sons, Chichester, England.
- Huy, Q.N. (2001) Time, Temporal Capability and Change, *Academy of Management Review*, 26, 601-623.
- Irons, K. (1991) Turning Strategy into Action. In: Irons, K. (Ed.) *Turning Strategy into Action, The Best of Long Range Planning*, No. 9, Pergamon Press, Oxford.
- Johnson, G. (1990) Managing strategic change: the role of symbolic action, *British Journal of Management*, 1, 183-200.
- Johnson, G. e K. Scholes (1999) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Harlow: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. (2007) Leading change: why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kotter, J.P. e Schlesinger, L.A. (2008) Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
- Leavitt, H.J., W.R. Dill e H.B. Eyring (1973) *The Organisational World – A Systematic View of Managers and Management*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Levin, K. (1952) Frontiers in Groups dynamics. In Cartwright, D. (Ed.) *Field Theory in Social Science – Selected Theoretical Papers*, Tavistock Publications, London.
- Martin, J. (1998) *Organisational Behaviour*, International Thomson Business Press, London.
- Morrison, E.W. e Milliken, F.J. (2000) Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Ohmae, K. (1988) Getting Back to Strategy, *Harvard Business Review*, 66(6), 149-156.
- Palmer, I. e Dunford, R. (2008) Organizational change and the importance of embedded assumptions, *British Journal of Management*, 19, S20-S32.
- Peters, T.J., R.H. Waterman e J.R. Phillips (1980) Structure is not Organisation, *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Porter, M.E. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12(Winter).
- Reed, R. e M.R. Buckley (1991) Strategy in Action – Techniques for Implementing Strategy. In Irons, K. (Ed.) *Turning Strategy into Action, The Best of Long Range Planning*, No. 9, Pergamon Press, Oxford.

Schein, E.H. (1961) Management Development as a Process of Influence, *Industrial Management Review*, 2(2), 59-77.

Sirkin, H.L., P. Keenan e A. Jackson (2005) The hard side of change management, *Harvard Business Review*, 83, 109-118.

Stace, D.A. e D.C. Dunphy (1996) Translating Business Strategies into Action: Managing Strategic Change. In Hussey, D. (Ed.) *The Implementation Challenge*, John Wiley & Sons, Chichester, England.

Steers, R.M., G.R. Ungson e R.T. Mowday (1985) *Managing Effective Organisations – An Introduction*, Kent Publishing, Boston, Massachusetts.

Stoner, J.A.F., R.E. Freeman e D.R. Gilbert (1995) *Management*, Prentice-Hall International Editions, London.

Stonich, P.J. (1982, Ed.) *Implementing Strategy – Making Strategy Happen*, Harper & Row, Cambridge, Massachusetts.

Wernham, R. (1991) Bridging the Awful Gap Between Strategy and Action. In: Irons, K. (Ed.) *Turning Strategy into Action, The Best of Long Range Planning*, No. 9, Pergamon Press, Oxford.