

Mudança Quântica ou Incremental?

Gareth Morgan e Asaf Zohar¹

Para realizar essa atividade:

- 1. faça a leitura individual do texto;**
- 2. responda as questões ao final, individualmente;**
- 3. após, discuta as questões propostas e as suas respostas com o seu grupo; e**
- 4. o líder do grupo deverá encaminhar as conclusões ao fórum.**

=====

Considere a situação a seguir, apresentada por Morgan e Zohar (1998):

Uma empresa industrial no negócio de bens de consumo está enfrentando problemas sérios, sendo os principais:

- Baixa rentabilidade;
- Baixo desempenho do corpo funcional;
- Os clientes, acionistas e empregados estão insatisfeitos.

Para enfrentar tais problemas, a organização compõe um novo time de executivos. Essa equipe toma uma decisão inicial para a corporação sair dessa dificuldade e alcançar os padrões industriais mundial de empresas de seu segmento comercial: escutar e responder às necessidades do corpo funcional, visto que as pessoas que trabalham na empresa é que farão as coisas acontecerem.

Assim, uma pesquisa é realizada com os funcionários para identificar suas preocupações-chave, os problemas fundamentais que enfrentam no seu local de trabalho e os desafios a serem enfrentados pela organização. Essa atitude promoveu uma base para um diálogo inicial entre administração e pessoal.

¹ **Gareth Morgan** é o Professor de Pesquisa Distinto em Universidade de York em Toronto. Ele é o autor de sete livros em administração inclusive *Imagens de Organização*. **Asaf Zohar** é membro do Conselho de Pesquisa das Ciências Sociais e Humanas, da área de Negócio (Universidade de York). Ele é um investigador e consultor especializado na administração de mudança em condições de turbulência e incerteza.

Também foi estabelecida uma equipe de *líderes de mudança* para planejar e lançar novas iniciativas. Enquanto essa equipe luta com várias preocupações (*Por onde o time deveria começar? Quais processos deveriam ser prioritariamente revistos e/ou reorganizados? Que locais deveriam ser usados para implementação de projetos-piloto? Quem deveria ser envolvido nos detalhes e nas decisões do projeto? O que deveria ser projetado?*), novas indagações dos funcionários começam a aparecer porque ficaram mais temerosos sobre as implicações de caminhos não muitos claros sobre as mudanças: *Como eles, funcionários, serão afetados? Os seus trabalhos e cargos desaparecerão? Toda essa mudança é realmente necessária? Eles deveriam continuar apoiando a mudança ou resistir a elas ou ainda não se envolver até perceber "onde tudo isso vai dar"?*

Ao ficarem sabendo desse turbilhão de rumores e tensões dos funcionários, a equipe de altos executivos resolveu "andar junto" com os funcionários e propôs que qualquer coisa que o pessoal quisesse perguntar poderia ser submetido à equipe, anonimamente, por seus representantes. Respostas honestas estariam prontamente garantidas. Essa intervenção foi crucial para o restabelecimento de um clima mais aberto, o que promoveu a base de uma cultura de apoio ao redesenho corporativo.

E assim o projeto continuou movendo-se de problema a problema, mas também de sucesso a sucesso até que, dentro de um período de quinze meses, os principais processos de produção estavam completamente reestruturados e os burocráticos transformados. A companhia passou a apresentar, gradativamente, incorporação de novos traços culturais organizacionais e houve uma crescente satisfação do pessoal com os seus trabalhos e cargos. A produtividade e a rentabilidade sofreram um incremento positivo e as avaliações dos clientes passaram a ser bem mais satisfatórias.

=====

Considerando todos esses fatores, analise, responda e discuta as questões abaixo:

- a) Em termos de **resultado**, este é um caso de mudança quântica ou incremental?
- b) E em termos de **processo**?
- c) Qual a sua opinião sobre as decisões da equipe de altos executivos?

- d) Que tipos de riscos a equipe de altos executivos correu ao adotar os três procedimentos iniciais (pesquisa junto aos funcionários, composição de equipe de *liderança de mudança* e ouvidoria/respostas às questões apresentadas pelos representantes dos funcionários)?
- e) Quais outras ações (quânticas ou incrementais) você indicaria para lidar com os problemas enfrentados pela organização?