

ATIVIDADE 3 - Mudança Quântica ou Incremental?

Gareth Morgan e Asaf Zohar¹

ORIENTAÇÕES

1. faça a leitura individual do texto e reflita sobre o assunto;
2. individualmente, responda a questão ao final do texto;
3. após, discuta, no fórum, as suas respostas com o seu grupo;
4. para haver as discussões, no fórum, o líder deverá abrir um assunto no tópico da atividade com o **nome do grupo – Discussão**. Por exemplo: **Grupo Brasil – Discussão**;
5. finalizadas as discussões, o líder do grupo deverá encaminhar as conclusões, por e-mail, no formato do exemplo, a seguir: **Grupo Brasil – Conclusão da Atividade 3**;
6. no cabeçalho do trabalho, gentileza indicar o Centro Regional, o nome do(a) tutor(a), do grupo, do líder e dos demais integrantes. Se não houver qualquer indicação de que não houve colaboração de algum colega, conclui-se que todo o grupo participou;
7. a atividade deverá ser enviada até, no máximo, o domingo anterior ao encontro presencial.

=====

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.

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.

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.

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 muito 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 e responda as questões abaixo:

- 1) Em termos de **resultado**, este é um caso de mudança quântica ou incremental? Por quê?
- 2) E o **processo**, é quântico ou incremental? Por quê?