

**FACULDADE CÁSPER LÍBERO**  
**MESTRADO EM COMUNICAÇÃO**

**Comunicação e Gestão da Mudança nas Organizações:  
uma análise das indicações da Literatura Empresarial**

**DANIELA BIONDO**

**São Paulo**  
**2020**

**DANIELA BIONDO**

**Comunicação e Gestão da Mudança nas Organizações:  
uma análise das indicações da Literatura Empresarial**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade Cásper Líbero, na linha de Pesquisa Tecnologia, Organização e Poder, para obtenção do título de Mestre em Comunicação Social, sob orientação do Prof.º Dr. Luís Mauro Sá Martino.

**São Paulo  
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Barcelos, Daniela Biondo

Comunicação e gestão da mudança nas organizações: uma análise das indicações na Literatura Empresarial / Daniela Biondo Barcelos. -- São Paulo, 2020.

79 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino.

1. Gestão de mudança. 2. Organização. 3. Poder. 4. Cultura organizacional. 5. Mudança organizacional. I. Martino, Luís Mauro Sá. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Título.

CDD 658.45

*Bibliotecária responsável: Ligia Cristina dos Santos Nunes - CRB 8/6923*

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**AUTORA: DANIELA BIONDO BARCELOS**

**"COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA  
ANÁLISE DAS INDICAÇÕES DA LITERATURA EMPRESARIAL"**



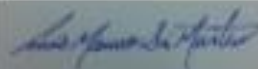
---

**Profa. Dra. Carolina Frazon Terra  
Faculdade Cásper Libero - FCL**



---

**Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes  
Faculdade Cásper Libero - FCL**



---

**Prof. Dr. Luis Mauro Sá Martino  
Faculdade Cásper Libero - FCL**

**Data da Defesa: 30 de novembro de 2020.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que sempre me abriu portas e me permitiu conhecer pessoas maravilhosas que influenciaram o meu crescimento.

À minha família, em especial, meu marido Fábio, que sempre me apoiou e me incentivou a buscar conhecimento e crescimento. Obrigada por ter sido presente na vida de nossos filhos nos momentos em que precisei me ausentar.

Aos meus filhos, Pedro e Felipe, que equilibram a minha vida e todos os dias me inspiram a ser uma pessoa melhor.

À minha mãe Cida e irmãs Danila e Daiana, por representarem tanto na minha vida e por sempre me apoiarem.

À minha querida amiga Else, que serviu de inspiração para eu chegar até aqui, e por influenciar grandemente no curso que tomou minha carreira profissional.

Aos amigos queridos que sempre torceram por mim.

***“Não pare até se orgulhar”***

***Autor desconhecido***

BIONDO, Daniela. **Comunicação e Gestão da Mudança nas Organizações**: uma análise das indicações da Literatura Empresarial. 2020. 79 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação), Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2020.

## RESUMO

Este estudo analisa as proposições interacionais e comunicacionais oferecidas pelas literaturas de aconselhamento empresarial contemporânea sobre a gestão da mudança organizacional, levando em consideração que essas literaturas exercem alto grau de influência sobre as decisões empresariais, afirmação baseada nos pensamentos de Boltanski e Chiapello (2009), que terá um papel importante nas análises desta pesquisa. Para isso, foi realizado um levantamento das obras mais vendidas nos sites das livrarias Amazon, Saraiva e Livraria Cultura, e selecionados os quatro livros citados em mais de uma lista, partindo da premissa de que são os de maior circulação sobre o tema no momento de realização do trabalho e considerando os de maior interesse de busca, levando em conta possíveis regras dos sistemas de recomendação presentes nos sites de compra. O estudo se concentrou, inicialmente, em levantar as recomendações mais comuns apontadas pelos autores, fazendo, a partir daí, uma análise crítica (1) das práticas recomendadas com foco nos conhecimentos e nos saberes nas organizações, (2) nas práticas de interação e relações de poder e (3) em como essas literaturas tratam o tema de comunicação e cultura organizacional. Para tanto, trabalhou-se a partir de Gorz (2005), Goffman (2010) e Bourdieu (2005), assim como pesquisadoras e pesquisadores da Comunicação Organizacional, como Kunsch (2003), Pereira (2011), Curvello (2012) e Marchiori (2009). A análise das obras sugere a existência de acordos implícitos durante as interações, influenciadas por relações de poder, que assumem papel decisivo nos comportamentos das pessoas. Se todos buscam acomodar-se às mudanças e seguem as diretrizes de um poder maior das organizações, podemos dizer que qualquer mudança instalada, somada ao fator de relações de poder, será aceita e praticada. O estudo também levanta a necessidade de uma atuação mais estratégica dos profissionais da comunicação no processo de gestão da mudança organizacional, considerando que não se fala de mudança organizacional sem falar de mudança cultural e não se fala de cultura sem falar de comunicação.

Palavras-chave: Gestão da Mudança. Organização. Poder. Cultura Organizacional. Mudança Organizacional.

BIONDO, Daniela. **Communication and Change Management in Organizations**: an analysis of the indications of Business Literature. 2020. 79 f. Dissertation (Master in Communication), Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2020

## **ABSTRACT**

This study analyzes the interactional and communicational propositions offered by the literature of contemporary business advice on the management of organizational change, taking into account that these literature exert a high degree of influence on business decisions, according to the thoughts of Boltanski and Chiapello (2009), which will have an important role in the analysis of this research. For this, a survey of the best-selling books on bookstore sites such as Amazon, Saraiva and Livraria Cultura was carried out, and four books cited in the three bookstores were selected, based on the premise that they are the most widely circulated on the subject at the moment. The study initially focused on raising the most common recommendations pointed out by the authors, making from there, a critical analysis (1) of the recommended practices with a focus on knowledge and know-how in organizations, (2) in the practices of interaction and power relations and (3) in how these literatures deal with the theme of communication and organizational culture. Considering the thoughts of Gorz (2005), Goffman (2010) and Bourdieu (2005), also as researchers in Organizational Communication, such as Kunsch (2003), Pereira (2011), Curvello (2012) e Marchiori (2009). With the analysis, the research presents a question about the need to adopt a step by step to lead organizational changes, as recommended in the books, since naturally people tend to dress up facades to accommodate the context they are experiencing. The analysis of the works suggests the existence of implicit agreements during interactions, influenced by power relations, which assume a decisive role in people's behavior. If everyone seeks to accommodate changes and follow the guidelines of a greater power of organizations, we can say that any change installed, added to the factor of power relations, will be accepted and practiced.

**Keywords:** Change Management. Organization. Power. Organizational culture. Organizational change.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Capa do livro de David Miller (2012) .....	14
Figura 2 – Capa do livro de Jorge Bassalo (2017) .....	14
Figura 3 – Capa do livro de Marcelo Justa (2016) .....	15
Figura 4 – Capa do livro de Sílvio Luiz Johann (2015) .....	15
Figura 5 – Reações da mudança.....	21
Figura 6 – Roda Changefirst: seis fatores críticos de sucesso .....	22
Figura 7 – Metodologia Strategy – Esquema conceitual.....	25
Figura 8 – Imagem chamada como “Esquema Prático” pelo autor.....	26
Figura 9 – Imagem do livro como demonstração da descrição de um produto.....	28
Figura 10 – Etapas do modelo de gestão da mudança apresentada por Marcelo Justa.....	33
Figura 11 – Desdobramento do modelo para toda a empresa.....	35
Figura 12 – Tabela Matriz de Comunicação.....	58
Figura 13 – Resultados da pesquisa Aberje sobre atuação da comunicação entre as atividades estratégicas e operacionais.....	64
Figura 14 – Resultados da pesquisa Aberje sobre metas de comunicação.....	64
Figura 15 – Metáfora do Iceberg.....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Resultado da busca no site das livrarias.....	12
Quadro 2 – Apresentação dos autores e características das obras.....	42
Quadro 3 – O que os autores falam no tópico “Comunicação” .....	58
Quadro 4 – Elementos Característicos da Cultura, de Johann.....	67
Quadro 5 – Raízes dos estudos sobre cultura nas organizações.....	69
Quadro 6 – Níveis da cultura organizacional e sua interação.....	70
Quadro 7 – Citações sobre a relação entre comunicação e cultura, por Marchiori.....	71

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1. O QUE DIZ A LITERATURA ESTUDADA SOBRE GESTÃO DA MUDANÇA ..</b>	<b>18</b>
1.1 Livro de David Miller: Experiências de um consultor .....	18
1.2 Livro de Jorge Bassalo: A visão de um gestor de projetos .....	24
1.3 Livro de Marcelo Justa: A visão da Indústria .....	29
1.4 Livro de Sílvio Luiz Johann: Foco na Gestão da Cultura de forma contínua.....	35
<b>2. MAPEAMENTO TEMÁTICO: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS.....</b>	<b>40</b>
2.1 Conhecimento e saberes dos colaboradores nas mudanças organizacionais .....	46
2.2 Práticas de interação .....	51
2.3 A questão do poder e da comunicação.....	54
<b>3. PERSPECTIVA COMUNICACIONAL DAS LITERATURAS.....</b>	<b>57</b>
3.1 Comunicação como precursora da mudança e da cultura organizacional .....	65
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>

## INTRODUÇÃO

As organizações buscam adotar rotinas ou normatizações que procuram tornar seu funcionamento previsível para assegurar a atividade produtiva. No entanto, para se manterem competitivas precisam buscar inovações constantes, o que acaba gerando mudanças no ambiente organizacional.

Para percorrer o caminho entre as novas normatizações empresariais e a mudança organizacional, existe um mercado direcionado à literatura de aconselhamento empresarial que oferece o passo a passo de como liderar mudanças com sucesso, a maioria delas sob as lentes da administração e da gestão empresarial. O lugar da comunicação nesses livros não parece ter sido mapeado com profundidade, como veremos a seguir.

Nos primeiros levantamentos de dados para esta pesquisa, realizado em 5 de maio de 2019, observou-se no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes que a maioria dos estudos sobre o tema vem da administração. Ao pesquisar “Gestão da Mudança” aplicando os seguintes filtros: dissertações de mestrado dos últimos cinco anos (2014 a 2019), como “grande área do conhecimento” selecionando: ciências humanas e ciências sociais aplicadas, em “área do conhecimento”, fazendo a seleção em administração, administração de empresas e comunicação. Por fim, em “área concentração” selecionando: organização e estratégia, administração, administração de empresas, administração estratégica, comunicação (sem acentuação), comunicação, comunicação e sociabilidade contemporânea, comunicação e informação, comunicação e inovação. Com esse filtro, foi possível encontrar 1251 estudos sobre o tema. Das primeiras 50 ocorrências, apenas duas eram de mestrado em comunicação e, mesmo assim, não davam o foco em estudar as práticas mais comuns das literaturas empresariais para tratar a mudança nas organizações.

Dessa forma, podemos dizer que este estudo pode contribuir para o enriquecimento de conteúdo sobre o tema nas lentes da comunicação, já que a maioria das literaturas e das pesquisas vem da administração e gestão empresarial.

Neste trabalho, veremos que as recomendações das literaturas empresariais sobre gestão da mudança organizacional consideram atividades como “mapeamento de impacto” e “de *stakeholders*”, “planejamento de ações de comunicação dirigidas para cada público”, “preparação dos chamados ‘agentes da mudança’ que irão influenciar positivamente outras pessoas da organização”, “campanhas internas” e “apoio da liderança”, entre outras ações que passam por prescrições interacionais e comunicacionais e que buscam, sobretudo, mudar

comportamentos dentro das organizações.

Mesmo sendo de áreas distintas à comunicação, em sua maioria vindas da Administração, as recomendações dessas literaturas utilizam estratégias de comunicação para “quebrar” a resistência à mudança. Assim, a comunicação é destacada como o ponto central para manter o equilíbrio de interesses no ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo que ela convoca o trabalhador a acomodar-se às normatizações organizacionais, ela também está presente na recepção e na renormatização das atividades.

É com esse viés de comunicação que abordaremos o tema de gestão de mudança nesta pesquisa, que tem o objetivo de conhecer e analisar as recomendações sobre o tema de gestão de mudança e fazer uma análise crítica sobre o papel estratégico da comunicação nesse processo. Para isso, estabeleceu-se uma metodologia qualitativa, exploratória e bibliográfica sobre algumas literaturas de aconselhamento empresarial em gestão da mudança organizacional.

Foram selecionadas obras como objeto de estudo, levando em consideração que essas obras exercem alto grau de influência nas decisões empresariais, afirmação baseada nos pensamentos de Boltanski e Chiapello (2009, p.84) sobre o papel dessas literaturas na normatividade do capitalismo:

A exemplo do espírito do capitalismo que apresenta duas faces, uma voltada para a acumulação do capital, e a outra para princípios de legitimação, a literatura de gestão empresarial pode ser lida em dois planos diferentes. Nela se verá, sem dúvida, o receptáculo dos novos métodos de obter lucro, das novas recomendações feitas aos gerentes, para a criação de empresas mais eficazes e competitivas. Mas a literatura da gestão empresarial não é puramente técnica. Não é feita apenas de receitas práticas que visem a melhorar o rendimento das organizações, tal como se aumenta o desempenho de uma máquina. Ela comporta ao mesmo tempo um forte tom moral, no mínimo por se tratar de uma literatura normativa que diz aquilo que deve ser, e não o que é, a tal ponto que temos o direito de indagar sobre o realismo dessa literatura e, por conseguinte, sobre o crédito que lhe pode ser dado no sentido de se saber o que ocorre ‘realmente’ nas empresas. E é verdade que, embora habitualmente alimentados por numerosos exemplos e apoiados em estudos de caso, os textos de gestão empresarial não podem ocupar o lugar do material de pesquisa, quer se trate de monografias de empresas ou de levantamentos estatísticos.

De acordo com os autores, no início do século XX, surgiram os novos diretores e administradores assalariados, já que muitos donos das empresas passavam ao papel de acionista. “A gestão empresarial, que se apresenta como sistematização e inscrição de práticas forjadas no âmbito das empresas em regras de conduta de caráter geral, foi permitindo aos poucos a profissionalização dos cargos executivos” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.

85). Essa profissionalização abriu caminho para novas especializações e espaços para compartilhar conhecimento e boas práticas. Aos poucos, foram criando figuras heroicas do mundo corporativo, que são usadas de modelo para as práticas organizacionais. Da grande repercussão desses modelos nascem inúmeras prescrições empresariais sobre diversas temáticas, as quais, muitas, são formalizadas em livros.

Para selecionar as obras desta pesquisa, foi realizada uma busca, no dia 11 de maio de 2019, em três sites de compra de livros: Amazon, Livraria Cultura e Saraiva. Utilizando-se do termo “Gestão da Mudança” foram identificados os dez livros mais vendidos em cada site. Entre os dez mais vendidos, selecionamos quatro que tinham menção em mais de uma lista, partindo da hipótese que seriam livros de grande circulação sobre o tema no momento ou com maior interesse de busca, considerando possíveis regras dos sistemas de recomendação presentes nos sites de compra.

Os sistemas de recomendação são formados por algoritmos curadores que decidem a informação que será disponibilizada. De acordo com Ferreira e Oliveira (2012), existe uma diversidade de técnicas de recomendação, “contudo, estas são baseadas, principalmente, em três classes de técnicas de filtragem: baseadas no conteúdo; baseadas na colaboração; e baseadas no estado demográfico”. Os autores destacam, ainda, a filtragem híbrida que considera o conjunto de técnicas. Ao detalhar cada uma, classificam a técnica colaborativa como uma das mais utilizadas. É uma espécie de filtro social em que as buscas frequentes realizadas pela coletividade definem a busca individual. “A ideia básica da filtragem colaborativa é a utilização, para uma determinada pessoa, de recomendações produzidas por outros”. Nesse sentido, assumimos que os algoritmos poderiam contribuir com a seleção das obras que são objeto de estudo desta pesquisa.

Quadro 1— Resultado da busca no site das livrarias

	Site	Termo de busca	Resultado	
1	https://www.amazon.com.br	Gestão da Mudança	Gestão da Mudança com sucesso	David Miller
2			Gestão da mudança e cultura organizacional (FGV Management)	Sílvia Luiz Johann
3			Gestão Da Mudança	Ruben Bauer
4			Peter Drucker: Melhores Práticas: Como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio.	William A. Cohen, Celina Pedrina Siqueira Amaral, e outros.
5			Metodologia Para Gestão de Mudanças Organizacionais. Guia Prático de Conhecimentos da Strategy Consulting	Jorge Bassalo

6			The Myst Reader (English Edition)	Rand Miller, Robyn Miller, e outros.
7			Gestão de Mudanças: O Lado Humano da Mudança	M. Hiatt, Jeff e J. Creasey, Timothy
8			Gestão da Mudança & Lean Manufacturing. Transformando Operações em Vantagem Competitiva Sustentável	Marcelo Justa e Nilson Barreiros
9			Gestão de mudanças: Encare a mudança de outro jeito	Trica Emerson e Mary Stewart
10			O Coração da Mudança	John P. Kotter
1	<a href="https://www.livriacultura.com.br">https://www.livriacultura.com.br</a>	Gestão da mudança	Gestão da Mudança e Cultura Organizacional	David Miller
2			Gestão da Mudança e Cultura organizacional	Sílvio Luiz Johann
3			Gestão da Mudança & Lean Manufacturing	Marcelo Justa
4			Gestao Estrategica de Mudanças Corporativas -	Idalberto Chiavenato
5			Metodologia Para Gestão de Mudanças Organizacionais	Jorge Bassalo
6			Gestão de Mudanças	Mike Bourne
7			Gestão de Mudanças Aplicada a Projetos	Edson Carli
8			Processo de Mudança e o Novo Modelo da Gestão	Antonio Rebordao Montalvo
9			Gestão de Mudanças - Como Fazer a Diferença	Jorge Duro
10			Gestão de Mudanças	Mario Persona
1	<a href="https://busca.saraiiva.com.br">https://busca.saraiiva.com.br</a>	Gestão da mudança	Gestão de Mudança Com Sucesso - Uma Abordagem...	Miller, David
2			Gestão da Mudança e Crescimento Sustentado	Champy, James
3			Gestão de Mudanças - Encare A Mudança de...	Stewart, Mary; Emerson, Tricia
4			Gestão do Conhecimento - A Mudança de...	Vários Autores
5			Empresas Fora De Série: Gestão da Mudança...	Yamagami, Cristina
6			Continuidade e Mudança na Gestão Pública do...	Josep Pont Vidal
7			Você... o ponto de mudança	José Maria Zuchelli
8			Gestão da Mudança e Cultura Organizacional	Sílvio Luiz Johann
9			Gestão da Mudança	Ruben Bauer
10			Mudança Organizacional - Teoria e Gestão	Lima, Suzana Maria Valle

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

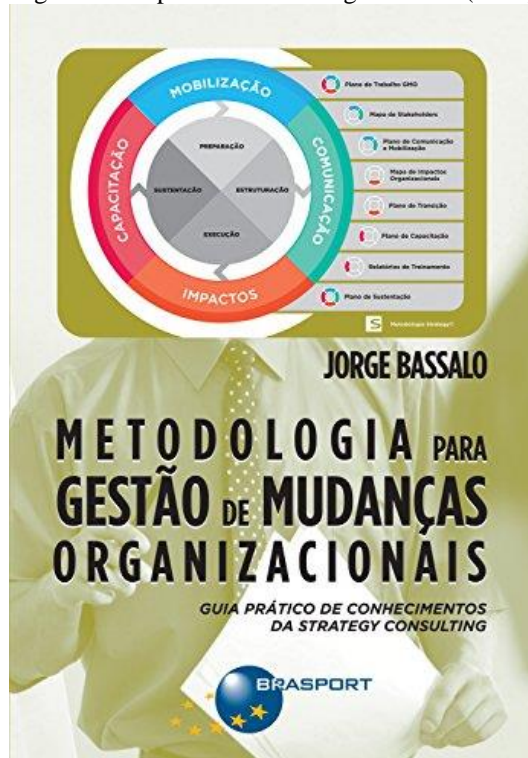
Nesse cenário, os livros de aconselhamento empresarial estudados são: (1) *Gestão de Mudança com Sucesso*, David Miller (2012); (2) *Metodologia para Gestão de Mudanças Organizacionais*, Jorge Bassalo (2017), (3) *Gestão da Mudança & Lean Manufacturing*, Marcelo Justa (2016) e (4) *Gestão da Mudança e Cultura Organizacional*, Sílvio Luiz Johann (2015). A título de ilustração, apresentamos a seguir as capas dos livros analisados.

Figura 1— Capa do livro de David Miller (2012)



Fonte: Miller (2012)

Figura 2— Capa do livro de Jorge Bassalo (2017)



Fonte: Bassalo (2017)

Figura 3 — Capa do livro de Marcelo Justa (2016)



Fonte: Justa (2016)

Figura 4 — Capa do livro de Sílvia Luiz Johann (2015)



Fonte: Johann (2015)



Definido o objeto de pesquisa, partimos para o estudo do lugar da comunicação nas obras. No Capítulo 1 deste estudo, nos dedicamos a apresentar as principais ideias dos livros de forma descritiva, destacando o perfil do autor e as principais características das obras. Para aprofundar a análise das obras, é necessário conhecer o objeto de estudo em detalhes, etapa que consideramos parte do percurso metodológico adotado na pesquisa.

Como etapa seguinte, no Capítulo 2, realizamos um mapeamento temático, analisando as principais similaridades e diferenças. A análise foi problematizada à luz de referenciais teóricos relacionados à interação social, saber e poder nas organizações — temáticas que permeiam as obras investigadas e que fazem parte do repertório, base conceitual e teórica da área de comunicação. Neste capítulo, observamos que algumas das literaturas empresariais analisadas recomendam a exploração do conhecimento dos colaboradores como forma de gerar diferencial competitivo. Sugerem, ainda, como a obra de Marcelo Justa (2016, p. 53), que todo o “conhecimento tácito deve ser registrado para que se torne parte do patrimônio da organização, criando uma memória organizacional e sendo compartilhado por todos”. Para aprofundar essa temática nos apoiaremos na obra de Gorz (2005).

Ainda no Capítulo 2, também observamos que as práticas interacionais são consideradas em praticamente todas as obras. Nesse contexto, propõe-se problematizar a temática à luz dos pensamentos de Goffman (2010), sobre ritual da interação. Destacamos que todo o processo de mudança organizacional também é acompanhado por relações de poder, que assume papel decisivo nas ações e comportamento das pessoas. Essa visão será desenvolvida com base nos pensamentos de Bourdieu (2005), Gastaldo (2008) e Rebecchi e Fígaro (2013).

As obras analisadas consideram a comunicação e a cultura em suas estratégias de gestão da mudança. No Capítulo 3, focamos em oferecer uma perspectiva comunicacional às obras analisadas. Apresentamos o que os autores das literaturas empresariais falam sobre comunicação e cultura, o que nos serviu de base para abordar a comunicação não apenas como algo tangível, mas como uma capacidade humana, responsável por articular o funcionamento do meio social. Foi observado que a menção à comunicação apontada nas obras parece ser bem instrumental, e os profissionais da comunicação ao menos são mencionados como parte do processo, com exceção da obra de Bassalo (2017), que recomenda o envolvimento dos profissionais da área, mas com um papel puramente executor. Nesse sentido, buscamos levantar a importância do papel estratégico dos profissionais de comunicação que, ao contribuírem com uma perspectiva comunicacional da gestão da mudança organizacional, poderiam considerar variações não exploradas pela administração, ponderando sua visão mais ampla e multidisciplinar da área. Para seguir esse percurso nos apoiamos em Winkin (1998), Kunsch (2003) e Pereira (2011).

Também no capítulo 3 nos concentramos em defender a comunicação como precursora da mudança e da cultura organizacional. Vimos que a cultura organizacional é abordada como elemento impactado ou impactante no processo de gestão da mudança. No entanto, nessa explanação, a comunicação não é destacada como mecanismo viabilizador da mudança cultural nas organizações. Buscamos, então, ressaltar o papel protagônico da comunicação como principal gatilho para a formação e consolidação da cultura. Afinal, não podemos falar de mudança organizacional sem falar de mudança de cultura, assim como não podemos falar de cultura sem falar de comunicação. Amparamos essa análise em bibliografias produzidas por pesquisadores da área da comunicação, como Curvello (2012) e Marchiori (2009).

## 1. O QUE DIZ A LITERATURA ESTUDADA SOBRE GESTÃO DA MUDANÇA

Como mencionado, neste capítulo, apresentaremos de forma descritiva as obras analisadas, destacando o perfil de autores e as principais recomendações apontadas por eles. Deixaremos a perspectiva analítica para o capítulo 2 em diante.

Vale destacar na seleção das obras analisadas que já existe uma grande variedade de literaturas empresariais sobre gestão da mudança e, algumas, amplamente divulgadas e conhecidas pelos profissionais que atuam na área, como a de Kotter (2017).

Os quatro livros, objeto de estudo desta pesquisa, foram selecionados com base em uma busca das obras mais vendidas em sites de livrarias como Amazon, Saraiva e Livraria Cultura, partindo da premissa de que são os mais buscados ou de maior circulação sobre o tema no momento de realização do trabalho. Sabemos que as buscas feitas nesses catálogos comerciais são impactadas por critérios, não conhecidos, de algoritmos. No entanto, pode-se considerar que esta é uma amostra do que circula sobre o tema de gestão da mudança organizacional.

### 1.1 Livro de David Miller: Experiências de um consultor

Iniciaremos com a apresentação da obra de David Miller (2012): “Gestão de Mudança com Sucesso”. O autor tem formação acadêmica em Economia, Política e Psicologia e é fundador da Changefirst, uma consultoria de Gestão de Mudança Organizacional. De modo geral e resumido, o livro trata do contexto de mudança nas organizações e como as pessoas encaram essas mudanças. Apresenta um passo a passo, em seis etapas, de como as organizações podem liderar esse tema e obter sucesso. Oferece proposições para o envolvimento da liderança e para obter o compromisso de influenciadores/*sponsors* da mudança e recomenda quatro formas de comunicar a transição de maneira efetiva.

Já na introdução, o autor destaca que está apresentando recomendações que irão ajudar os leitores a liderarem mudanças organizacionais bem-sucedidas. No entanto, coloca também que o fator de “sucesso” virá da experiência pessoal de cada um com o tema.

Este livro foi escrito para pessoas que querem implementar grandes mudanças com sucesso. Eu acredito que uma gestão de mudança bem executada pode fazer suas organizações, comunidades e talvez até sua vida pessoal terem mais sucesso. Neste livro descreverei o que você precisa fazer para mudanças bem-sucedidas. Não é um livro de autoajuda; tampouco uma simples fórmula para o sucesso, porque não existe uma fórmula simples para o sucesso. Na verdade,

sua capacidade de se tornar um grande agente de mudança virá com a prática, aprender com os erros e simplesmente sua vontade de experimentar ideias. Neste livro irei compartilhar a experiência e a abordagem que funcionaram para mim para que, esperançosamente, você possa melhorar a implementação das mudanças em sua organização (MILLER, 2012, p. 3).

Assim, nesta obra está registrado relatos da experiência do autor como consultor. Os três principais temas abordados no livro são: I) “Compreendendo o desafio da mudança — como as organizações e as pessoas se conectam”, II) “Fatores de sucesso organizacionais — construindo planos de mudança de sucesso”, III) “Fatores de sucesso locais — ajudando as pessoas a desempenharem”.

Na parte I, o autor se dedica a defender a importância de saber lidar com mudanças organizacionais de forma estruturada. Menciona, sem especificar a fonte, que existem baixas taxas de sucesso, entre 10 e 40%, em processos de mudança e questiona esses números dizendo que quando são aplicadas metodologias apropriadas, a realidade pode ser outra.

Vimos que é diferenciada a “instalação” da “implementação” da mudança. Instalar um sistema de TI, por exemplo, não significa que ele será utilizado por seus usuários. Assim, considera-se implementado quando as pessoas estão aproveitando o potencial máximo dessa nova tecnologia, deixando o passado para trás e começando uma nova forma de trabalho. De acordo com Miller (2012, p.22):

A mudança não ocorre quando o novo sistema está a postos ou o software está instalado nos servidores ou o hardware está funcionando. Acontece quando alguém se compromete com o novo sistema e percebe que a informação a que agora tem acesso é melhor, de alguma forma, do que teria sido com o sistema anterior. Acontece quando alguém diz: ‘Sim, este sistema é útil para mim’ ou mesmo ‘Eu só preciso me dar bem com ele e aprender algumas novas habilidades’. Nesses momentos as mudanças são implementadas, o comportamento muda e o potencial total do negócio é percebido.

Mais adiante, o autor destaca que os líderes empresariais pagam um preço caro quando a mudança é instalada. Além de não obterem retorno sobre o investimento, podem comprometer sua imagem profissional na organização, perdendo a confiança do público interno se continuarem anunciando novas mudanças, tendo ações malsucedidas no seu histórico. Entre as diversas recomendações encontradas no livro, Miller destaca já no início e de forma imperativa que é preciso focar nas pessoas.

Você precisa despende mais tempo para ocorrerem todas as atividades de gestão de mudança. Envolvimento, aprendizado e comunicação bem planejados e executados levam mais tempo para serem cumpridos. O objetivo é criar um impulso logo no início do projeto através do engajamento das pessoas...Você precisa treinar seu pessoal para ser eficaz em planejar e executar a mudança...Você precisa que seu pessoal tenha habilidades em áreas

como comunicação, mudança comportamental e envolvimento (MILLER, 2012, p. 28-29).

Até aqui já podemos observar que o autor coloca o fator humano como principal ator dentro do processo de mudança organizacional. Em um dos seus relatos, Miller conta que as mudanças acontecem em uma pessoa de cada vez, mas se analisarmos o livro todo numa perspectiva macro, observamos que as prescrições são para todos e não aplicáveis de forma individual e personalizada. Observamos aqui uma contradição. Miller (2012, p.31) destaca:

Quando J.P Garnier, o ex-CEO e *ex-chairman* da empresa farmacêutica GlaxoSmithKline (GSK), foi entrevistado sobre executar mudanças, ele disse: 'Fazer as pessoas mudarem - uma de cada vez - é a única forma de mudar as organizações. Afinal, toda a mudança é pessoal'.

Mais adiante, vemos “as mudanças de fato não ocorrem a uma pessoa de cada vez” (p. 42). De fato, a aceitação da mudança é individual e o autor discorre bem sobre esse ponto de vista, mas todas as estratégias preconizadas nesta literatura empresarial indicam a aplicação para a massa da organização.

O autor descreve que as pessoas dentro das organizações cada vez mais estão sendo requisitadas a mudar, seja para adaptar-se a novos sistemas, ou processos ou estruturas organizacionais etc. Reforça que existem muito mais mudanças do que já existiram antes e atribui esse cenário ao avanço da tecnologia e à necessidade constante de as empresas inovarem para manter-se competitivas.

Miller destaca que nesse cenário dinâmico, as pessoas apresentam uma certa resistência à mudança, pois preferem manter o *status quo* ou mudar devagar. Entre as poucas bibliografias citadas (vale destacar que o livro não tem uma seção de referências bibliográficas) é mencionado a obra do psicólogo Kurt Lewin (1940), que explica os estágios de um processo de mudança pessoal, divididos em três: descongelamento, mudança, recongelamento. O primeiro refere-se à declaração da necessidade de mudar na empresa, sensibilizando as pessoas para participarem desse processo. A segunda diz respeito à mudança em si, em que as pessoas vivenciam a transformação, mas não têm ideia dos resultados que elas podem gerar e, por fim, o último estágio, momento em que as pessoas já assimilaram a mudança e que de acordo com a descrição do autor (2012, p. 36) “as pessoas empregam novas habilidades e atitudes e são recompensadas pela organização”.

Com essa descrição, observa-se que quando se trata de pessoas, não temos uma fórmula matemática, com um resultado único e certo.

Depois de Lewin, o autor cita a psiquiatra suíça, Elizabeth Kubler-Ross, descrevendo o

modelo dos cinco estágios do luto, que foi publicado em 1969. De acordo com Miller, o modelo de Kubler-Ross foi reconstruído por psicólogos industriais que fizeram uma correlação desses estágios com o ambiente organizacional durante um processo de mudança, representado na figura a seguir.

Figura 5 — Reações da mudança



Fonte: Miller (2012, p. 38)

Miller descreve cada um desses estágios:

**Choque:** *“Eu não vi a mudança se aproximar”.*

**Negação:** *“Bom, de qualquer forma, isso não vai me afetar. Se eu ficar quieto, isso vai passar e então voltaremos ao normal”.*

**Raiva:** *“Outra iniciativa de mudança, não! Por que eles simplesmente não deixam isso quieto?! De qualquer forma nunca vai funcionar. Eles não têm ideia de que está acontecendo no momento e agora querem mudar. Eu não tenho tempo”.*

**Barganha:** *“Se eu assumir aquela atividade extra que você queria que eu assumisse, posso ficar isento da mudança?”.*

**Adaptação:** *“Isso não parece que vai acabar, então terei de fazer algumas mudanças. Eu apenas farei algumas pequenas mudança e isso vai facilitar”.*

**Teste:** *“Bom, isso é na verdade mais fácil do que a forma antiga, agora peguei o jeito. Isso realmente me economiza tempo e não é tão difícil de usar, então talvez eu faça uma tentativa”.*

**Aceitação:** *“O.k., posso enxergar os benefícios das mudanças. Valeu o investimento e facilitou minha vida. Eu posso acessar a informação de que preciso muito mais rápido com essas mudanças e isso me ajudou a fazer meu trabalho melhor (MILLER, 2012, p. 37-38, grifos do autor).*

O autor destaca que as estratégias “vencedoras” de gestão da mudança buscam tratar a resistência e envolver as pessoas para que, de fato, as transformações sejam implementadas e não instaladas, como mencionado anteriormente.

Nos relatos de Miller (2012, p. 46), ele também destaca que a cultura organizacional é um fator-chave para o sucesso da mudança. Como cultura organizacional, ele define como “a soma de comportamento, modo de trabalho, ideias, crenças e valores de um grupo”.

Depois de falar sobre a importância de liderar mudanças de forma estruturada, destacar o fator humano como fundamental no processo, abordar estágios de comportamento e a importância de conhecer a cultura, Miller apresenta o que chama de seis “fatores críticos de sucesso (FCS)” para trabalhar uma transição organizacional. Ele relata que o foco da Changfirst, sua consultoria, é “fornecer aos agentes de mudança ferramentas e processos para ajudá-los a transformar o comportamento das pessoas para que ele seja coerente com as exigências da mudança” (MILLER, 2012, p. 52).

Figura 6 – Roda Changfirst: seis fatores críticos de sucesso



Fonte: Dextera<sup>1</sup>

O restante do livro detalha cada um dos fatores, os quais apresentaremos aqui de forma resumida. Todos os fatores são exibidos como técnicas para a mudança de comportamento das pessoas, que, de acordo com o autor, é o que garante a mudança nas empresas.

FCS 1: “Propósito compartilhado da mudança”: trata-se da declaração da mudança,

<sup>1</sup> Representação da imagem do livro de Miller e David (2012, p. 63). Disponível em: <http://www.dextera.com.br/2017/abordagem-pci>. Acesso em: 2 fev. 2020.

divulgando para a organização a necessidade de mudar e a importância da participação das pessoas nesse processo. É necessário oferecer a visão da mudança. Aqui “você também precisa ajudar as pessoas a enxergarem que o *status quo* não é mais viável para elas ou para a organização (MILLER, 2012, p. 72).

FCS 2: “Liderança eficaz da mudança”: nesta etapa o autor recomenda uma preparação dos líderes que farão a mudança acontecer na prática, oferecendo a direção e o suporte necessários aos demais colaboradores. Ele divide o papel da liderança em três: *sponsors*, influenciadores e agentes da mudança. Os *sponsors* são os responsáveis pelo projeto. Os influenciadores têm um poder informal. São formadores de opinião que podem influenciar positivamente a mudança. Já os agentes da mudança são os grandes executores da transformação, em conjunto com os *sponsors*. Essas três figuras são responsáveis por vivenciar a mudança e fazer com que ela aconteça.

Essa demonstração prática da mudança ajuda as pessoas a superarem as dificuldades inevitáveis que vêm com as adaptações à mudança: os processos de pensamento geralmente inconscientes, como, ‘Bem, se X ou Y podem fazer, eu também posso’. Uma vez tendo uma forte liderança de mudança para a iniciativa, você pode começar a desdobrar os processos de engajamento (MILLER, 2012, p. 110).

O FCS 3, Processos de engajamento, fala sobre como obter a participação e boa recepção das pessoas na mudança organizacional. De acordo com Miller (2012, p. 64), “esses processos de engajamento são projetos para promover o comprometimento, estimular novos comportamentos e ensinar novas habilidades”.

O quarto Fator Crítico de Sucesso (FCS), de acordo com Miller, é “Compromisso dos *sponsors* locais”. Esse fator diz respeito à construção do compromisso dos gestores para que eles sejam exemplos e liderem a mudança. O autor se refere a toda a gestão da empresa, dos mais altos executivos aos líderes que estão em contato direto com as equipes de base. O próximo fator é estabelecer “Forte relação pessoal”, ou seja, o autor recomenda evidenciar às pessoas impactadas os benefícios e o sucesso que elas terão ao adotar a mudança.

Após apresentar os seis fatores, que são a base do livro, Miller ressalta que eles não são sequenciais. “Conforme vai ficando mais familiarizado com o modelo, você será capaz de decidir o ponto de partida mais apropriado para a mudança” (2012, p. 65).

Essa foi uma síntese do livro *Gestão de Mudança com Sucesso*, de David Miller.



## 1.2 Livro de Jorge Bassalo: A visão de um gestor de projetos

A segunda obra apresentada será a de Jorge Bassalo, “Metodologia para Gestão de Mudanças Organizacionais. Guia Prático de Conhecimentos da Strategy Consulting”. O autor é professor, consultor de Gestão de Mudanças Organizacionais, mestre em Administração de Empresas com ênfase em Comportamento Organizacional, MBA em Gestão de Negócios, pós-graduação em administração financeira e graduação em Administração. A maior parte da sua experiência foi na área de TI. Atualmente, dedica-se à sua empresa de consultoria em gestão da mudança organizacional, a Strategy Consulting.

Já na apresentação, o autor descreve que o livro é um guia prático para atuar em Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO). Ele destaca que a metodologia foi criada por sua consultoria e construída com base em sua experiência em projetos.

O livro está dividido em duas partes: Seção 1, Definições, em que apresenta a sua metodologia; e Seção 2, Desdobramentos, onde detalha o que fazer em cada uma das frentes da mudança.

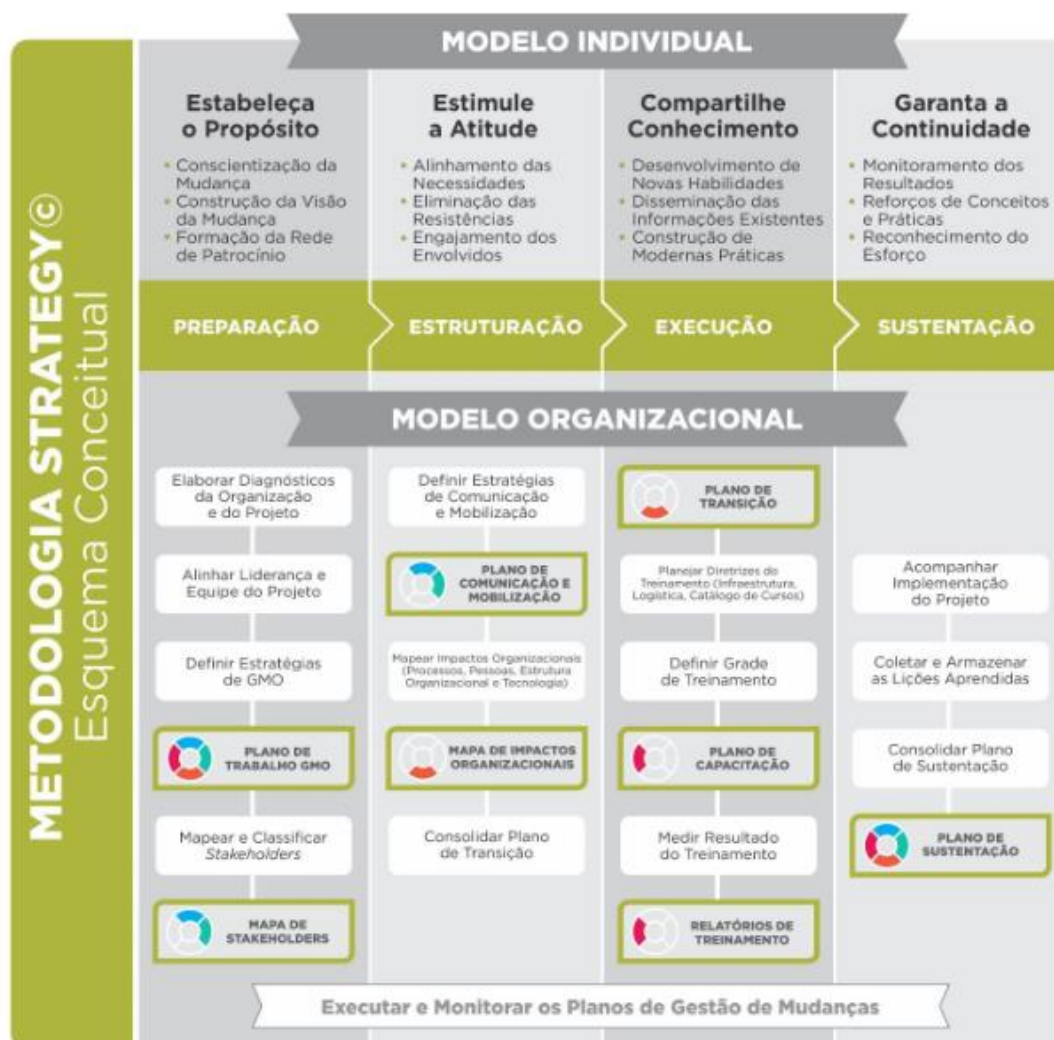
Assim como David Miller, Bassalo reforça que as proposições do livro estão embasadas em experiência prática vivida por ele. Também destaca o fator humano como a chave para a mudança organizacional bem-sucedida. Diz que a simples instalação de um sistema, por exemplo, não significa que ele será utilizado por seus usuários.

As empresas, frequentemente, estão sendo expostas aos disparadores de mudança, sendo os mais comuns: evolução tecnológica; revisões de processos; crises; aquisições; fusões; reestruturações organizacionais; etc. Na maioria dos casos, os investimentos em projetos dessa natureza são direcionados para a solução a ser implantada, acreditando-se que, por si só, ela produzirá os resultados esperados e que, quando uma solução mostra-se relevante e lógica, a adesão das pessoas é uma consequência natural (BASSALO, 2017, p.3).

O autor defende que todos os fatores que podem interferir numa mudança são gerenciáveis, como um projeto, desde que seja aplicado um conjunto de ferramentas e técnicas. A partir daí, Bassalo apresenta a sua metodologia como um caminho para garantir o sucesso de uma mudança organizacional. “A Metodologia Strategy foi criada com foco no gerenciamento dos aspectos humanos, tratados a partir de planejamento e execução contínuos de ação ao longo do projeto” (2017, p. 4).

Como já comentado, o livro é totalmente esquemático, com figuras e *bullets*. A primeira figura apresentada dá uma visão geral da metodologia.

Figura 7 – Metodologia Strategy – Esquema conceitual



Fonte: Bassalo (2017, p. 5)

A metodologia de Bassalo apresenta quatro fases (preparação, estruturação, execução, sustentação), divididas em duas perspectivas: individual e organizacional. Os retângulos com figuras coloridas parecem marcar os entregáveis de um projeto, depois de realizar determinadas atividades. Na figura acima, dentro do “Modelo Organizacional” as partes coloridas formam um círculo que ele chama de “Esquema Prático”. Nele, existem ações que caminham paralelamente às quatro fases mencionadas acima.

À primeira vista, as figuras bonitas e coloridas tornam-se confusas ao oferecer tantas recomendações paralelas.

Figura 8 — Imagem chamada como “Esquema Prático” pelo autor



Fonte: Bassalo (2017, p. 8)

Nesse “Esquema Prático”, Bassalo apresenta o significado da formação do círculo, indicada no livro com o título “Áreas de Conhecimento”.

A Metodologia Strategy contempla processos, atividades, técnicas e aceleradores vinculados às quatro áreas de conhecimento, que devem ser gerenciadas em um processo de transformação: Mobilização, Comunicação, Impactos e Capacitação (BASSALO, 2017, p. 10).

Para complementar o entendimento do que está no livro, buscou-se saber mais sobre a metodologia pesquisando o site da consultoria Strategy. As quatro fases (preparação, estruturação, execução, sustentação) no site<sup>2</sup> estão descritas como “Ciclo de vida da mudança” e a metodologia em si é apresentada pela Figura 8, mencionada acima. Dessa forma, essa metodologia recomenda quatro passos principais: a primeira delas é a mobilização, que consiste em mapear os formadores de opinião na empresa, trabalhando com eles no projeto para influenciar o restante da empresa. Eles seriam os chamados agentes da mudança. De acordo com o autor “Mobilizar é colocar a empresa em movimento, no sentido da mudança desejada, por meio de pessoas” (BASSALO, 2017, p. 10).

No segundo passo, o autor fala de comunicação, destacando que as empresas têm diferentes fluxos de informação, os formais e os informais, e que a comunicação é essencial para o sucesso do projeto.

O êxito da Comunicação em projetos está na identificação desses canais, do público que deverá ser informado, dos objetivos de cada um deles, da

<sup>2</sup> Informações retiradas do site da Consultoria Strategy. Disponível em: <http://www.strategyconsulting.com.br/pagintidmenu.asp?id=27>. Acesso em: 30 maio. 2020.

viabilidade da ação e dos mecanismos necessários para a realização do *feedback*. O objetivo principal da Comunicação é transmitir informações claras e transparentes, promovendo o comprometimento e o alinhamento da organização com a atividade e ações relacionadas às diferentes fases e demandas do projeto (BASSALO, 2017, p. 11).

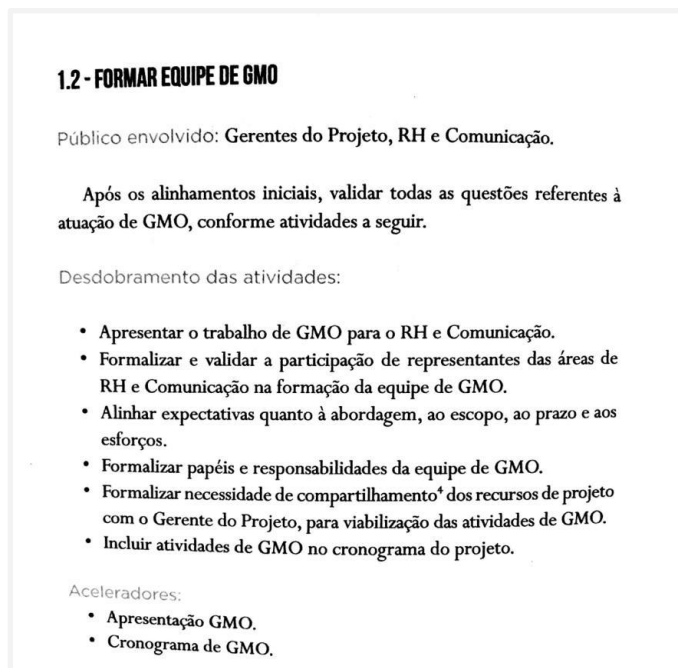
Impactos organizacionais é o terceiro passo da metodologia e diz respeito à identificação das mudanças que serão realizadas na organização, considerando os diferentes níveis hierárquicos. “As dimensões analisadas são: Gestão dos Processos, Pessoas e Cultura, Estrutura Organizacional e Tecnologias” (BASSALO, 2017, p.11).

O quarto e último passo é sobre capacitação, um item com alta expectativa, descrito como fator fundamental para promover a mudança de comportamento, já que pode dar a visão de futuro, esclarecer as dúvidas e trazer mais segurança para as pessoas encararem a novidade.

Para cada um desses passos e, considerando o ciclo de vida da mudança, o autor oferece no livro os produtos que podem ser disponibilizados por sua consultoria. Quando observamos a figura da metodologia, no centro em formato de círculo, vemos as fases e o método em si; na lateral, há oito tópicos que são descritos como serviços que podem ser entregues, são eles: plano de trabalho de Gestão da Mudança Organizacional (GMO), mapa de *stakeholders*, plano de comunicação e mobilização, mapa de impactos organizacionais, plano de transição, plano de capacitação, relatórios de treinamento e plano de sustentação. Todos essas entregas são detalhadas no livro trazendo um panorama em que consiste cada passo. Pode-se observar que, além de diagnósticos, desenho de estratégias e relatórios, há de forma frequente a oferta de *workshops* e preparação de treinamentos. No restante do livro, o autor se dedica a descrever cada um desses produtos. Apresentaremos, neste capítulo, alguns destaques e analisaremos possíveis temáticas nos capítulos posteriores.

A abordagem é bastante comercial, uma proposta descritiva do andamento de um projeto de gestão da mudança. Há uma estrutura fixa para detalhar as etapas, que se repete a cada descrição de produto e conta com três partes: público envolvido, desdobramento da atividade e acelerador.

Figura 9 — Imagem do livro como demonstração da descrição de um produto



Fonte: Bassalo (2017, p. 22)

Nessa estrutura observamos que é apresentada as áreas que serão envolvidas para cada grupo de atividades e os resultados que irão gerar, o que ele chama de acelerador, que pode ser a realização de uma apresentação, entrega de um plano de trabalho ou cronograma, entre outros. Para as diversas atividades recomendadas, podemos destacar que a área de comunicação está evidenciada em várias delas como público envolvido. Observemos os produtos onde a comunicação é considerada parte, além de outras áreas, a exemplo de Recursos Humanos, áreas do negócio, patrocinador do projeto etc.:

- Formar parceria com patrocinador e gerentes de projetos.
- Formar equipe de GMO.
- Elaborar diagnósticos.
- Planejar trabalho de GMO.
- Associar equipes X impactos X papel & responsabilidade X necessidades de comunicação e mobilização.
- Mapear peças de comunicação e mobilização.
- Planejar comunicação e mobilização.
- Monitorar comunicação e mobilização.
- Planejar mapeamento de impactos organizacionais.
- Mapear impactos organizacionais.

- Analisar e consolidar os impactos organizacionais.
- Detalhar ações de transição, consolidar plano de transição, monitorar e reportar execução do plano de transição.
- Preparar grade de treinamento e gerenciar grade de treinamento.

Embora não esteja claro qual a participação da área comunicação, ela é considerada em várias etapas, no entanto, não é citada no plano de sustentação, onde existem atividades de comunicação.

Diferente da obra de David Miller, este livro tem uma seção ao final para referência bibliográfica, mas nenhuma delas é mencionada nos textos.

### **1.3 Livro de Marcelo Justa: A visão da Indústria**

O terceiro livro desta pesquisa foi escrito por Marcelo Justa, administrador, com MBA em Gestão de Operações e mestre em Engenharia de Produção. Como histórico profissional, o autor passou por indústrias de diferentes segmentos, tendo atuado, principalmente, nas áreas de produção, engenharia, qualidade, projetos e manutenção industrial. Desde 2007, atua como professor universitário dos níveis de graduação, pós-graduação, MBA, para cursos de Administração, Engenharia da Produção e Gestão Empresarial e da Qualidade. O coautor do livro tem formação em Química e Engenharia de Produção.

Com o título “Gestão da Mudança & Lean Manufacturing, transformando operações em vantagem competitiva sustentável” (2016), o livro apresenta características bem distintas se comparado aos dois primeiros desta pesquisa. Nesta obra, a vivência e a experiência do autor é levada em conta, mas o livro é fundamentalmente baseado em uma série de referências bibliográficas, as quais o autor descreveu como fontes científicas. Ele fez uma análise das diversas teorias existentes e criou uma metodologia própria de gestão da mudança, aplicando-a em uma indústria multinacional de Manaus, que é apresentado como estudo de caso da obra.

Assim como nas literaturas que já revisamos, Justa também atribui o sucesso da mudança nas organizações à capacidade de as pessoas mudarem seus comportamentos. Além disso, destaca um ponto que não foi abordado nas outras literaturas, que é a construção de uma cultura organizacional que seja adaptável às mudanças e receptiva a aprender de forma contínua, dando um passo por vez.

[...] nas organizações de aprendizagem, as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades de criar e recriar o estado futuro em ações conjuntas, objetivando a conscientização da equipe, por meio de mudança e de alterações

peçoais para que possam questionar constantemente seus modelos mentais e criar ambientes seguros para que outras pessoas possam fazer o mesmo... Assim, aprender a aprender passa a ser o grande conhecimento e a habilidade procurada em qualquer membro da organização (SENGUE, 2004 *apud* JUSTA, 2016, p. 70).

O autor relata que dar pequenos passos de forma frequente é melhor que realizar melhorias revolucionárias, que podem gerar resistência das pessoas. “É necessário que a melhoria contínua e o aprendizado estejam impregnados em toda a organização” (JUSTA, 2016, p.19).

Uma característica marcante da obra é a utilização de programas de melhoria contínua, aplicados em muitas indústrias, para promover a mudança nas organizações. Esse foco está diretamente relacionado à experiência e à formação do autor, que traz em sua trajetória a vivência na indústria, onde é muito comum a aplicação de programas como 5S, Kaizen, Manutenção Produtiva Total - MPT, entre outros.

A combinação dos eventos de kaizen com o uso integrado dessas duas ferramentas estabelece uma inovação metodológica na gestão da mudança, que maximiza os pontos de melhorias das ferramentas do 5S e MPT, tornando-as mais poderosas no sentido de reduzir as perdas no processo produtivo. O resultado é a maximização do retorno desejado por meio das melhorias realizadas nos produtos e processos. Além disso, conquistam-se os resultados qualitativos que são provenientes dessa integração, tais como: o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua; o fortalecimento da motivação dos colaboradores; a participação de todos nos objetivos e metas da organização; a realização (autoconfiança); o aumento da atenção no trabalho; o aumento na satisfação pelo trabalho em si (enriquecimento de cargo); a melhoria do espírito em equipe; melhorias nas habilidades de comunicação entre as áreas; a aquisição de novas habilidades; crescimento por meio da participação; a diminuição da rotatividade de pessoal e a satisfação pelo reconhecimento (JUSTA, 2016, p. 33).

O autor dedica o primeiro capítulo do livro à descrição de algumas terminologias, como paradigma, cultura organizacional, MPT, 5S - *Housekeeping*, Kaizen, PDCA, Diagnóstico no Gemba, cinco porquês e outras, que mais adiante são utilizadas na criação da sua própria metodologia de gestão da mudança. Passaremos aqui por algumas dessas terminologias com o objetivo de esclarecer os termos e, nos capítulos seguintes, aprofundaremos a análise dos temas relacionados à comunicação e à cultura organizacional.

Diagnóstico no Gemba é um termo referenciado por Justa (2016) para destacar a necessidade da realização de um diagnóstico feito em campo, no local de trabalho, e não por meio de números e análises, de forma que não é possível sentir a “temperatura” real do que está acontecendo na organização. Ele recomenda que os líderes vivam e sintam as experiências em

campo para ter uma leitura autêntica da situação de negócio e, só então, tomem as decisões adequadas. Ao evoluir na leitura, percebe-se que os exemplos são focados na indústria e no ambiente fabril. Quando ele descreve os “cinco porquês”, por exemplo, referencia um problema de operação de uma máquina. Essa técnica consiste em fazer cinco perguntas diferentes para o mesmo problema para não tomar como verdade a primeira hipótese que vem à mente. “A ideia é observar o processo produtivo sem preconceitos e com a mente limpa. Os porquês devem ser repetidos ao menos cinco vezes para cada problema encontrado” (JUSTA, 2016, p.45).

Outro tema conceituado pelo autor e que vale ser aprofundado, por não ser comum a todos os segmentos de mercado, é a Manutenção Produtiva Total (MPT) ou, em inglês, a *Total Productive Maintenance* (TPM). De acordo com Justa (2016, p. 46), a prática surgiu no Japão por volta de 1971 e “objetiva buscar a máxima eficiência do sistema de produção, eliminando todas as perdas, maximizando o ciclo total de vida útil dos equipamentos, abrangendo todos os departamentos da empresa e envolvendo todos os funcionários”. O autor destaca que o método contribui para que os operadores de máquina sintam a responsabilidade de cuidar dos seus equipamentos, tendo atitudes e oferecendo respostas no tempo certo, conseqüentemente, evitando falhas e melhorando o processo produtivo.

O 5S, um método de trabalho também vindo do Japão, é outra técnica abordada pelo autor para buscar uma transformação organizacional sustentável, já que ajuda a criar hábitos, resultado do processo de repetição e prática. O autor descreve cada um dos cinco princípios japoneses que iniciam com a letra S: utilização (Seiri), organização (Seiton), limpeza (Seiso), padronização (Seiketsu) e disciplina (Shitsuke). Para Justa (2016, p.54,57), o senso de utilização significa separar o necessário do desnecessário. O senso de organização consiste em deixar as coisas nos seus devidos lugares. Já o terceiro S significa manter os ambientes limpos e agradáveis. A padronização diz respeito à manutenção do estado conquistado de organização e limpeza, proporcionando um ambiente em que a saúde física e mental das pessoas será preservada. E, por fim, a autodisciplina significa manter e fazer as coisas certas naturalmente.

Os 5S também podem ser implantados como uma ferramenta de transformação sustentável que, ao longo do tempo, passa a ser incorporada na rotina das pessoas, contribuindo para a conquista da qualidade total. A vantagem é o fato de provocar mudanças comportamentais em todos os níveis hierárquicos, além de proporcionar a eliminação de desperdícios, a redução dos custos e a promoção de uma vantagem competitiva frente à concorrência (JUSTA, 2016, p. 59).

A terceira filosofia japonesa citada por Justa (2016, p. 60) é o Kaizen, um método que busca, por meio de um trabalho em equipe, encontrar soluções de problemas. “As pessoas



aprendem a encontrar causas, ao invés de culpados, conseguindo-se, com isto, soluções efetivas e, de quebra, um ambiente de maior entendimento e melhores relacionamentos entre a equipe”. Por meio do envolvimento das pessoas na resolução de problemas, cria-se um senso de pertencimento da ação que está sendo criada, gerando um engajamento maior dos envolvidos. Assim, as pessoas que são incluídas na resolução dos problemas são aquelas que estão no dia a dia da operação e que, muitas vezes, possuem um conhecimento tácito fundamental para a definição de soluções realmente eficientes. Aprofundaremos essa visão nos próximos capítulos. Outras terminologias descritas pelo autor foram PDCA (do inglês *plan, do, check e action*), 5W1H (do inglês *why, where, who, when e how*) e o 5W2H que acrescenta o *how much?*

Mais adiante, o autor atribui o sucesso da mudança organizacional a mais um método, o *Lean Manufacturing*, termo designado para produção enxuta, derivado do modelo de produção da Toyota, que busca “a identificação e a eliminação de desperdícios nos sistemas produtivo, bem como a busca incessante por melhor qualidade, custos mais baixos e maior agilidade em atender os requisitos dos clientes” (JUSTA, 2016, p. 93).

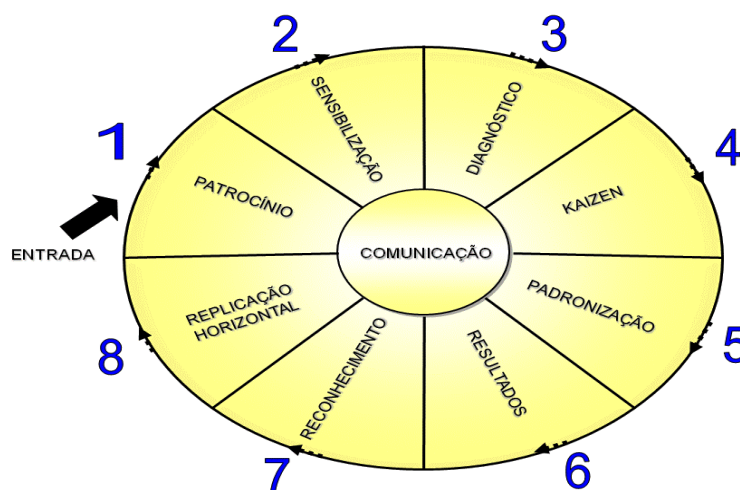
Depois da descrição desses métodos e terminologias, defendendo sua aplicação nas organizações, Justa apresenta algumas referências bibliográficas destacando técnicas de mudança organizacional. O autor justifica que para todo processo de mudança existe uma fase de transição que precisa ser trabalhada de forma planejada para evitar resistência das pessoas. Justa (2016 *apud* BEER, 2003) afirma que existem quatro principais gatilhos responsáveis pelas mudanças nas organizações: a mudança estrutural que busca uma reorganização de posições na empresa, alcançando um melhor desempenho; mudanças geradas por redução de custos operacionais; a modificação de processos e a mudança cultural, que busca a adoção de novos comportamentos almejando melhores resultados para a empresa. Considerando esses diferentes cenários, Justa (2016) apresenta técnicas e visões de diferentes autores, que mais adiante inspiram o seu método.

Em vários pontos do livro, Justa faz uma crítica às diversas metodologias de gestão da mudança dizendo que um mesmo método dificilmente será aplicado em várias empresas apresentando os mesmos resultados. Ele sugere (2016, p. 101) a combinação dessas técnicas para obter bons resultados, a saber: “o modelo aqui apresentado se apresenta como solução integradora para todas as dificuldades levantadas pelos diversos autores, a fim de promover uma metodologia que atenda todas as necessidades dos fatores críticos de sucesso”.

Assim, o autor inicia a apresentação de um caso prático, resultado da pesquisa realizada para o curso de mestrado em engenharia de produção. Essa pesquisa, além da revisão bibliográfica, considerou um estudo de natureza empírica em que o autor analisou a aplicação

da sua metodologia em uma empresa de fabricação de produtos eletrônicos, localizada no Polo Industrial de Manaus, com aproximadamente 700 funcionários, divididos em dois turnos. Justa descreve que, com base na sua experiência de mais de 20 anos na indústria e considerando o aprendizado adquirido com a revisão bibliográfica da pesquisa, foi possível desenvolver “um modelo composto por oito etapas sucessivas que estabelecem um ciclo contínuo de mudança e aprendizado organizacional, bem como o gerenciamento eficaz do processo de transição da situação atual para o estado desejado” (2016, p. 110).

Figura 10 — Etapas do modelo de gestão da mudança apresentada por Marcelo Justa



Fonte: Justa (2016, p. 111)<sup>3</sup>

Observa-se que a comunicação recebe papel de destaque. De acordo com Justa (2016, p. 111), “a comunicação garante que as oito etapas funcionem de forma integrada”. A partir daqui, o autor descreve os passos da sua metodologia, relatando sua experiência na indústria selecionada, à qual abordaremos de forma genérica neste capítulo, problematizando algumas temáticas em capítulos posteriores.

O primeiro passo consiste na apresentação do modelo de gestão aos responsáveis da empresa ou do projeto com o objetivo de mostrar os resultados que serão obtidos, ganhando o patrocínio ou confiança da alta gestão. Nessa fase, o autor comenta que foi escolhido uma área piloto para aplicar o modelo: setores de manutenção e uma máquina de produção, além de definir o patrocinador e os colaboradores envolvidos na execução das atividades do estudo. Destaca a importância do patrocinador para endossar as mudanças nas organizações. “O patrocínio da alta administração pode conseguir a atenção, o tempo e a cooperação dos

<sup>3</sup> Imagem obtida no blog do autor. Disponível em: <http://marcelojusta.blogspot.com/2015/02/excelencia-operacional-modelo-para.html>. Acesso em: 13 jun. 2020.

colaboradores” (JUSTA, 2016, p. 113). O autor cita nesta primeira etapa três figuras principais: o patrocinador, que no caso do estudo é o gerente da área piloto; os agentes de mudança, que são os colaboradores selecionados que irão atuar na mudança e o advogado da mudança, o pesquisador que irá conduzir o processo.

O passo dois diz respeito à sensibilização dos diferentes atores da mudança sobre as razões e benefícios da transformação. De forma prática, para buscar essa sensibilização, o autor realizou um treinamento de 40 horas sobre os principais conceitos e ferramentas utilizadas no estudo. Antes de acontecer o treinamento, realizou-se uma cerimônia de abertura do projeto que contou com a participação dos patrocinadores.

O objetivo do treinamento, portanto, foi o de aperfeiçoar o processo de educação dos colaboradores por meio da interação entre teoria e prática, bem como o entendimento dos motivos da mudança e a capacidade de atuar em um novo cenário. Desta forma, estimula-se a colaboração entre pessoas para que haja compartilhamento de boas práticas (JUSTA, 2016, p. 114).

No terceiro passo, diagnóstico, foi realizada uma análise crítica do estado atual no *gemba* (campo/local de trabalho). Em conjunto com os colaboradores, o autor, na figura de pesquisador, observou o cenário, fazendo provocações aos participantes. De acordo com o autor, é realizada uma abordagem pesquisa-ação, “o qual é concebido e realizado em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo em que o pesquisador e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos” (JUSTA, 2016, p. 116). Nessa etapa, o autor conduziu os participantes aplicando os conceitos apresentados no início do livro.

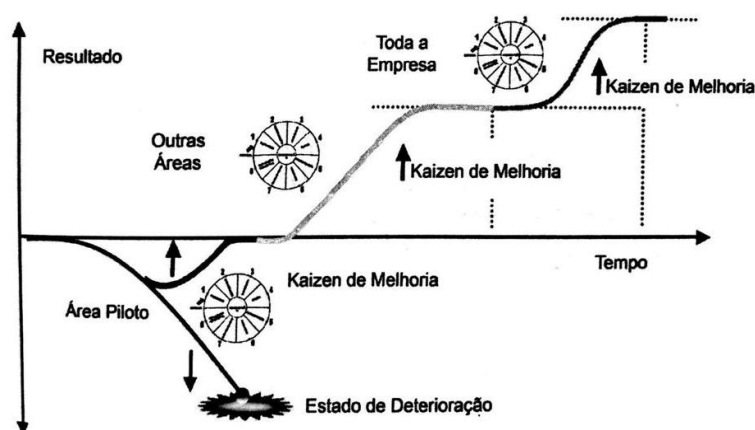
Os problemas de 5S detectados nessa etapa foram registrados em fotos do cenário anterior à aplicação do modelo e ainda por meio de formulário de inspeção. Essas fotos caracterizaram os reais problemas que o estado atual apresentava. Também foi nessa etapa que a equipe utilizou a técnica do 5W1H, que guiou todas as atividades executadas durante o evento de Kaizen, em que pesquisador e colaboradores literalmente colocaram a mão na massa para solucionar as observações diagnosticadas (JUSTA, 2016, p. 117).

Na quarta etapa, as atividades planejadas para o Kaizen são efetivadas e todos têm a oportunidade de contribuir aplicando os conhecimentos adquiridos na etapa de sensibilização. O objetivo aqui era aprender fazendo, gerando um sentimento de pertencimento.

Na quinta etapa, os colaboradores aplicaram técnicas do controle visual e do trabalho padronizado, com o objetivo de adotar um processo padrão para os itens que foram melhorados no Kaizen. O objetivo de identificar a situação padrão e não padrão é que as ações se tornem rapidamente parte da realidade e condição normal. O objetivo nessa etapa é sistematizar as mudanças, formalizando o estado alcançado.

Na sexta etapa, os participantes apresentaram os resultados antes e depois, evidenciando as soluções alcançadas. Logo após, etapa sete, é realizado um reconhecimento público a todos os envolvidos, visibilizando a área para que sirva de modelo às áreas que não passaram pelo processo. O autor destaca que esse reconhecimento é um dos principais fatores para estimular os times, gerando um sentimento de contentamento da própria atuação no projeto. A oitava e última etapa é a de replicação horizontal. O objetivo do último passo do método é continuar novos ciclos da mudança em outras áreas da organização, já que o projeto foi inicialmente aplicado em uma área. No início do livro, o autor destaca como boa prática a realização de pequenas mudanças de forma contínua. A etapa oito representa a continuidade do processo, como demonstrado na figura a seguir.

Figura 11— Desdobramento do modelo para toda a empresa



Fonte: Justa (2016, p. 135)

Justa finaliza reforçando a aplicação do 5S e da MPT como poderosas ferramentas para a gestão da mudança nas organizações. “O trabalho também pôde confirmar que a combinação do evento *Kaizen* com as ferramentas mencionadas fortalece a internalização dos conceitos e das filosofias por meio da prática adquirida no local de trabalho” (JUSTA, 2016, p. 150).

#### 1.4 Livro de Sílvio Luiz Johann: Foco na Gestão da Cultura de forma contínua

O quarto livro desta análise, intitulado “Gestão da Mudança e Cultura Organizacional” (2015), é uma produção da série *FGV Management*, que publica livros voltados à administração de negócios. Essa obra foi organizada por Sílvio Luiz Johann e contou com a colaboração de Alexandre Alberto Leite de Oliveira, Mara Beckert, Vera Susana Lassance Moreira, todos docentes da *FGV Management*, programa de educação continuada da Fundação Getúlio Vargas

e com formação em administração. Johann é mestre em Administração, com especialização em Recursos Humanos e é consultor organizacional.

De modo geral, o livro oferece uma boa base conceitual, embasada em diversas fontes, algumas, inclusive, foram citadas nas obras de Bassalo (2017) e Justa (2016). Também traz casos práticos de grandes empresas de diferentes segmentos.

A abordagem inicial da obra destaca o ritmo acelerado da atualidade, o que demanda uma flexibilidade das empresas para buscarem sempre novas soluções, produtos e posicionamentos para manterem-se competitivas. O livro está dividido em quatro temáticas principais: Cultura organizacional, Processos de Mudança Organizacional, Papel dos gestores e líderes na gestão da mudança e Clima Organizacional. Em todos os capítulos, a cultura organizacional é destacada como o grande fio condutor para a transformação organizacional.

Segundo o autor, a personalidade corporativa que nasce da cultura organizacional é o que torna as empresas únicas e é o que determina como a empresa irá responder às mudanças. Como dedicaremos um capítulo exclusivo sobre cultura organizacional, aproveitaremos todo o conteúdo sobre o tema desta obra para a análise que será feita mais adiante.

De acordo com Johann (2015), a mudança organizacional deve ser um processo planejado, onde a organização exerça um papel ativo e não reativo às transformações que são cada vez mais rápidas e intensas nas empresas. A melhor forma de estar preparado para viver essas mudanças frequentes é trabalhando, de forma contínua, a gestão cultura organizacional. Assim, mais que gestão da mudança, ele fala em gestão da cultura. “Criar — e manter — uma cultura e uma identidade consistentes e adaptativas é uma tarefa das diversas áreas da empresa, sem exceção, de forma que a organização se adapte com a necessária flexibilidade, e de maneira continuada” (JOHANN, 2015, p. 53).

A obra, então, trata a reação à mudança organizacional como um processo totalmente ligado à cultura da empresa, recomendando que o processo de mudança esteja amparado em um programa contínuo de gestão da cultura. A recomendação-chave do livro é construir uma cultura flexível o bastante para estar preparada para responder as várias mudanças do mundo contemporâneo. “A cultura da empresa deve ser forte (densa), porém suficientemente flexível para absorver e se posicionar positivamente em relação às mudanças” (JOHANN, 2015, p. 55).

Nesse cenário, o autor recomenda seis passos para trabalhar um programa de gestão da cultura organizacional. A etapa um consiste em conscientizar a alta administração da empresa, um ponto comum em todas as obras que revisamos. Nessa etapa, o autor sugere a realização de um *workshop*, “no qual um facilitador com expertise na área de gestão da cultura apresenta metodologia específica e relata casos de sucesso em diversas organizações que passaram a gerir

planejadamente sua cultura” (JOHANN, 2015, p. 59). Na segunda etapa, a recomendação é obter o aval da presidência, de forma a influenciar o público interno demonstrando o patrocínio do presidente. Na terceira etapa, é realizada a disseminação da metodologia da gestão da mudança a todos os líderes da organização. Como um quarto passo, o autor recomenda o desenvolvimento da cultura da devoção.

Esta etapa é adequadamente cumprida mediante competente gestão da cultura organizacional, na qual é colocada em prática, nas diversas áreas da organização, a metodologia que permita criar e manter — em todo o seu quadro funcional — atitude coletiva proativa. Na ‘cultura da devoção’ as pessoas sentem-se pertencentes a algo maior e apresentam orgulho em integrar a organização (JOHANN, 2015, p. 59).

A quinta etapa se refere à ancoragem da mudança organizacional na cultura da empresa. Consiste em analisar os impactos da transformação na cultura da empresa de forma a entender se a mudança irá fortalecer a cultura ou afrontá-la. Desse modo, é possível adotar as ações de ajuste na própria cultura. A sexta e última etapa diz respeito à comunicação contínua com o público interno. “A mudança organizacional planejada, sintetizada num propósito estratégico desafiante e mobilizador, deve permear os corações e mentes dos funcionários, mediante comunicação contínua e ativação de diversos mecanismos” (JOHANN, 2015, p. 60).

Depois de apresentar as recomendações, Johann atribui essa responsabilidade de gestão da cultura da empresa à área de recursos humanos, que deve envolver todos os gestores da organização, construindo uma cultura da devoção. De acordo com o autor, esse trabalho permite: valorizar a história da empresa, seus heróis, mitos, conquistas, criando um relato sedutor a todos os colaboradores; promover a revitalização da identidade organizacional; posicionar positivamente a empresa diante das constantes mudanças do macroambiente, adotando os valores necessários para “flexibilizar a cultura” e projetar um futuro, criando propósitos renovados a fim de mobilizar as pessoas.

Sobre esse último ponto Johann também apresenta recomendações. De acordo com o autor, existem alguns requisitos importantes para a criação de um propósito estratégico, que representa uma mudança organizacional. Essa mudança deve ser motivadora para que os funcionários sintam-se parte de algo maior; deve ter tempo definido para que possa ser feito o acompanhamento, declarando o atingimento do objetivo; deve ser expressada por meio de uma palavra ou *slogan* para que seja facilmente lembrada; deve ter macroindicadores para alcançar a grande meta. O autor apresenta alguns exemplos para tangibilizar a importância de passar por todos esses requisitos em uma mudança organizacional. Destacamos aqui o exemplo da Nissan:

Quando a fabricante de automóveis Renault assumiu o controle acionário da montadora japonesa Nissan, a empresa nipônica estava apresentando prejuízo nos últimos anos e detinha expressiva dívida junto a bancos, da ordem de € 20 bilhões. Carlos Ghosh, de nacionalidade brasileira, assumiu a presidência da empresa em 2002 e determinou que fosse materializada a seguinte mudança organizacional planejada, para ser alcançada até 2005, sintetizada no propósito estratégico: Nissan 180. O significado de 180 é o seguinte: 1 = adicionar 1 milhão de veículos à linha de produção; 8 = alcançar rentabilidade de 8% ao ano; 0 zerar a dívida, até 2005. Esse propósito estratégico foi plenamente alcançado e credenciou Carlos Ghosn a assumir o cargo de presidente do grupo Renault. É interessante observar ainda que a Nissan, no Brasil, está atuando sob direcionamento do seguinte propósito estratégico, formulado em 2012 e com previsão de atingimento em 2016: P 88. O significado do P 88 é o seguinte: P = power (poder para as pessoas, nos diversos níveis, assumirem iniciativas para tornar possível atingir o 88); 8 = 8% de redução de custos (base 2012); 8 = 8% de participação no mercado brasileiro (*market share*) (JOHANN, 2015, p.77).

Embora a obra apresente seis principais passos para gerir a cultura organizacional, o livro traz uma série de recomendações a cada tema apresentado, como revisamos até aqui. Outra recomendação dada pelo autor, e que também vimos nas outras obras revisadas, é o envolvimento da liderança no processo de gestão de mudança. De acordo com Johann (2015, p. 79 *apud* BANDURAS, 1977), eles exercem o papel de modelos sociais. “Nas organizações, os modelos sociais são os gestores e líderes, pois investidos em cargos de poder e autoridade, exercem influência sobre o comportamento dos funcionários. E isso deve ser convenientemente estruturado e desenvolvido”. O autor reforça que os líderes devem receber capacitação adequada e serem sensibilizados sobre a influência que exercem dentro da organização. O sucesso organizacional depende da capacidade da liderança em explorar o potencial de todos os colaboradores e conduzi-los para um objetivo em comum.

Essa capacidade de mobilização das lideranças está diretamente relacionada com o poder que elas exercem. No entanto, Johann destaca que o líder não deve ter uma postura autoritária, mas sim inspiradora, além de ter plena atenção entre a consistência do que se diz e o que se faz. Por fim, o livro fala sobre a importância de gerenciar o clima organizacional para obter a satisfação dos colaboradores, propiciando um ambiente favorável ao processo de mudança organizacional, além de maior rendimento do trabalhador. O autor recomenda a aplicação de pesquisa para lograr um diagnóstico da organização, identificando pontos de melhorias para garantir engajamento e compromisso dos colaboradores.

Após ter apresentado de maneira descritiva o objeto de estudo, no capítulo a seguir será realizado um mapeamento sobre as principais similaridades e diferenças, destacando o papel e a influência das literaturas empresariais no direcionamento de executivos e das organizações.

Também destacaremos trechos das obras, que não foram abordados no capítulo 1 para aprofundar as análises sobre conhecimento nas organizações, práticas de interação e relações de poder.



## 2. MAPEAMENTO TEMÁTICO: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS

Mudar, evoluir, inovar sempre foi um imperativo para as organizações manterem-se competitivas. É criando inovações, renovações e versões que a máquina do capitalismo sobrevive. Afirmção feita sob as lentes de Gorz, que destaca a inovação como um motor do mercado:

Esse monopólio simbólico só pode persistir se a firma o reproduzir continuamente em suas campanhas publicitárias, e através das inovações que regeneram a exclusividade e reforçam a raridade do que ela oferece. É necessário ajustar continuamente as qualidades simbólicas a evolução dos gostos e da moda e, inversamente, manter essa evolução de maneira a renovar, estender e aumentar o valor dos produtos, as motivações dos consumidores e as perspectivas do mercado (GORZ, 2005, p. 47).

A quem diga que essa corrida por inovação constante está mais acelerada do que nunca. De acordo com Miller (2012, p. 32), “existem muito mais mudanças do que já existiram. E não é somente a velocidade e a quantidade delas que estão fazendo a diferença”. Justa (2016, p. 31) compartilha da mesma opinião ao afirmar que “as mudanças sempre existiram, contudo, o que está ocorrendo hoje é uma transformação acelerada dos processos científicos, humanos e sociais”. Há duas décadas, Senge (1990) citado por Johann (2015, p. 49), já afirmava que “pela primeira vez na história, existe a possibilidade de que as mudanças sejam a tal ponto aceleradas que o ser humano e as organizações possam se deparar com grande dificuldade de acompanhá-las”. Esse ponto de vista em comum nas obras analisadas nesta pesquisa contextualiza a necessidade de implementar uma metodologia para liderar os diversos processos de mudança, que, de acordo com os autores, está cada vez mais dinâmico. As empresas reagem a essas transformações constantes gerando novas prescrições organizacionais, que devem ser seguidas pelos trabalhadores, adequando suas atividades, seus conhecimentos e seus comportamentos. Todas as obras recomendam um passo a passo para fazer essa mudança de forma planejada.

Nesse contexto, vale fazer um paralelo com o que diz Boltanski e Chiapello (2009). Eles destacam que os conteúdos e literaturas empresariais se sobressaem no aconselhamento e no direcionamento de executivos e apresentam o modo prescrito de como obter lucro, ser interessante e inovador. Não faltam conteúdos apontando o caminho a ser percorrido para obter sucesso nas mudanças organizacionais. A quantidade de passos (1, 2, 3, 4...) pode variar, mas de modo geral são muito similares. Essas literaturas não têm nenhuma pretensão de encerrar o assunto, mas sim propagá-lo, de acordo com aquilo que pretendem orquestrar.

Sua orientação não é a constatação, mas a prescrição. Nos moldes dos livros edificantes ou dos manuais de instrução moral, eles praticam o *exemplum*, selecionam os casos segundo sua virtude demonstrativa — o que deve ser feito *versus* o que não deve ser feito — e só levam em conta os aspectos da realidade que corroborem a orientação que desejam incentivar. Mas é precisamente por constituírem um dos principais veículos de difusão e vulgarização de modelos normativos no mundo das empresas [...] (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 84).

Assim, esse conjunto de recomendações tratadas nas literaturas empresariais, reforçada em diversos eventos e palestras, inspira muitos executivos e tomadores de decisão nas organizações. Essa homogeneidade de discurso, muitas vezes chamada de boas práticas organizacionais, rege as ações de muitas empresas, de modo que aqueles que não praticam as mesmas ações se sentem na contramão do mercado e buscam adequar-se para experimentar o mesmo “sucesso” propagado. O que podemos observar nessas obras é que todas apresentam uma “receita” de como fazer, uma característica comum nas literaturas empresariais. Nos livros que revisamos, observa-se que todos oferecem a aplicação de alguns passos, que variam de quatro a oito, mas que apresentam recomendações muito similares. Um ponto de destaque é que nessas recomendações a comunicação sempre está presente como pano de fundo. Ela não é declarada como principal viabilizador da mudança ou abordada em sua essência considerando suas variações, mas está presente em todas as metodologias, o que a torna a similaridade de destaque do conjunto de obras analisadas.

Em síntese, os métodos apresentados passam por envolvimento da liderança; obtenção de patrocínio dos líderes, identificação; envolvimento e preparação de pessoas que ajudarão na mudança; capacitação e cultura organizacional. Por de trás dessas temáticas abordadas nas obras está a comunicação em sua maneira formal ou informal de existir.

De modo geral, os autores recomendam obter o patrocínio da alta gestão da empresa e da liderança em geral. Alguns preparam pessoas para apoiar/influenciar o processo de mudança. As capacitações/treinamentos são consideradas por três dos quatro autores e a comunicação está presente em todas as obras. Segundo Boltanski e Chiapello (2009, p. 86), as literaturas apresentam uma homogeneidade em seus textos, que são trabalhados incessantemente, em grande abundância.

Esse é, provavelmente, o melhor indício de seu caráter ideológico com vocação dominante. Suas ideias são retomadas, repetidas, traduzidas com exemplos variados, passam de um suporte para outro com grande rapidez (de uma revista de gestão empresarial para outra, de um autor ou de um editor para outro, da literatura de gestão empresarial para a imprensa profissional para executivos, do texto escrito para o ensino e para os programas radiofônicos especializados), de tal modo que é grande a dificuldade para se

atribuir a paternidade desses conjuntos retóricos a certos autores (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 86).

Com base nesse ponto de vista, podemos dizer que não é por acaso que encontramos similaridades nas obras analisadas. São perspectivas distintas de um mesmo tema, mas com a proposição de dinâmicas muito parecidas para tratar a mudança nas organizações.

Embora, numa visão macro, as recomendações ou os passos para gerenciar a mudança sejam muito similares, os autores imprimem uma personalidade à obra, que está diretamente relacionada à sua formação e atuação profissional.

O quadro a seguir reúne, de forma simplificada, o que descrevemos no capítulo 1, como o perfil do autor e outras características que nos ajudarão a seguir problematizando as similaridades e diferenças das obras.

Quadro 2 — Apresentação dos autores e características das obras

	Obras	Sobre os autores	Palavras-chaves das obras	Como apresenta os benefícios da metodologia/ recomendações
1	<b>Miller, 2012</b>	Formação acadêmica em Economia, Política e Psicologia. Empresário e fundador da Changefirst (1995), consultoria de Gestão da Mudança Organizacional, ao qual lançou a metodologia apresentada no livro.	Administração; Competências; Cultura organizacional; Desempenho; Liderança; Mudança Organizacional - Administração; Sucesso; Sucesso em Negócio.	Foco da Changefirst é “fornecer aos agentes de mudança ferramentas e processos para ajudá-los a mudar o comportamento das pessoas para que ele seja coerente com as exigências da mudança” (MILLER, 2012, p. 52).
2	<b>Bassalo, 2017</b>	Professor, Consultor de Gestão de Mudanças Organizacionais, mestre em Administração de Empresas com ênfase em Comportamento Organizacional, MBA em Gestão de Negócios, pós-graduação em administração financeira e graduação em Administração. A maior parte da sua experiência foi na área de TI. Dono da consultoria, Strategy Consulting, que desenvolveu a metodologia apresentada no livro.	Gerenciamento de Projetos; Gestão da Mudança.	“A Metodologia Strategy foi criada com foco no gerenciamento dos aspectos humanos, tratados a partir de planejamento e execução contínuos de ação ao longo do projeto” (BASSALO, 2017, p. 4).
3	<b>Justa, 2016</b>	Administrador, com MBA em Gestão de Operações e Mestrado em Engenharia de	Aprendizagem organizacional; Produção enxuta;	“A obra se apresenta como um guia teórico e prático para qualquer organização que objetiva a

		Produção. Histórico profissional como gestor de organização dos setores eletroeletrônico, plástico, metalmecânico e automotivo. Professor universitário.	Sustentabilidade.	transformação das operações em vantagem competitiva, como a construção de uma cultura organizacional proativa, de aprendizado contínuo e que contribua para a implementação efetiva da filosofia do Lean Manufacturing” (JUSTA, 2016, p. 17).
4	<b>Johann, 2015</b>	Mestre em Administração; especialistas em organização, recursos humanos. Consultor e professor.	Desenvolvimento organizacional; Cultura organizacional.	A obra de Johann sugere um programa continuado de gestão da cultura organizacional. “Desejamos que você, leitor, tenha bom aproveitamento do conteúdo deste livro, levando consigo o conhecimento e, quando possível, utilizando-o nas organizações. [...] Essa metodologia foi exposta no livro, no qual a gestão da mudança e cultura organizacional não é apresentada como realização estática, mas decorre de continuado dinâmico” (JOHANN, 2015, p. 15,134).

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Observa-se que, mesmo oferecendo recomendações relacionadas à comunicação, nenhum dos autores possuem algum tipo de formação ou especialização na área. São consultores e professores e aqui podemos considerar a hipótese de que os livros podem ajudar a divulgar seus serviços de consultoria em gestão da mudança organizacional.

O livro de Miller, por exemplo, tem como destaque o relato de suas experiências e, assim como indica a quantidade de palavras-chaves no quadro acima, a abordagem é ampla, passando por definição de mudança, cultura, comunicação, liderança etc. Como um bom consultor, a obra tem muitas histórias e relatos vividos pelo autor, apresentadas, em sua maioria, sem a aplicação de uma metodologia clara ou apresentação de pesquisa que direcione e comprove os resultados. O livro está em primeira pessoa e é comum encontrar expressões como “um colega meu” ou “uma pesquisa recente [...]”, sem mencionar fonte, ano e metodologia. Os casos contados pelo autor são de experiências vividas em sua consultoria, a Changefirst. As poucas referências bibliográficas mencionadas são da área da psicologia e psiquiatria, caminho que tem relação com a sua formação acadêmica. Observa-se que os seis passos para liderar a mudança são inspirados nos conceitos citados pelo autor de Kurt Lewin e Elisabeth Kubler-

Ross, sobre o processo da mudança pessoal e estágios do luto. As obras citadas não são referenciadas com ano e página.

Ao contar suas próprias histórias, podemos dizer que o autor pode organizar a informação da forma como deseja. Segundo Bourdieu (2005, p.75), ao falar de si é possível selecionar acontecimentos para dar sentido àquilo que se quer passar, de acordo a uma intenção global. Em suas palavras:

Sem dúvida, temos o direito de supor que a narrativa autobiográfica inspira-se sempre, ao menos em parte, na preocupação de atribuir sentido, de encontrar a razão, de descobrir uma lógica ao mesmo tempo retrospectiva e prospectiva, uma consistência e uma constância, de estabelecer relações inteligíveis, como a do efeito com a causa eficiente, entre estados sucessivos, constituídos como etapas de um desenvolvimento necessário.

Os relatos de Miller, sobre suas experiências práticas, têm o objetivo de endossar a metodologia que recomenda.

O livro de Bassalo tem características distintas, embora ele também destaque que o livro é baseado na sua experiência, ao longo da obra não apresenta casos práticos. O livro é bem descritivo e focado no passo a passo da metodologia da sua consultoria, a Strategy Consulting. Uma obra bem ilustrativa, com textos curtos e em *bullets*, muito parecido com a estrutura de uma apresentação de Powerpoint. As proposições oferecidas são descritas, no início do livro, como ferramentas e técnicas para apoiar a transformação das empresas. Pela formação acadêmica e histórico profissional do autor, podemos supor que ele tem uma visão bem projetizada de uma mudança organizacional, como mostram as palavras-chaves e o formato do livro. O esquema conceitual da metodologia pode ser comparado com uma EAP<sup>4</sup> (Estrutura Analítica de Projetos), uma forma visual que organiza e define as entregas de um projeto, facilitando o acompanhamento das ações, uma linguagem e uma prática comum dos profissionais que lideram projetos.

Quando chegamos no terceiro livro, de Justa, observa-se uma obra fundamentada em diversos autores e também em uma pesquisa aplicada em uma indústria multinacional. O trabalho é resultado de uma pesquisa realizada para o seu curso de mestrado em engenharia de produção. Por isso, encontramos, além de uma revisão bibliográfica, um estudo de natureza empírica em que o autor analisou a aplicação da sua metodologia sugerida em uma empresa de

---

<sup>4</sup> O Project Management Institute (PMI) é uma instituição sem fins lucrativos que tem o objetivo de disseminar técnicas de gerenciamento de projetos que são formalizadas e divulgadas em um Guia PMBOK. De acordo com a metodologia dessa instituição, a EAP ou WBS (Work breakdown structure) organiza as entregas do projeto, refletindo em uma especificação do que será realizado, ajudando a acompanhar as etapas do projeto. Disponível em: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/practice-standard-work-breakdown-structures-3rd-edition>. Acesso em: 24 maio. 2020.

fabricação de produtos eletrônicos. Justa apresenta — em oito passos — práticas consagradas na indústria, derivadas de modelos aplicados na Toyota e General Motors, por exemplo. Com um vocabulário muito específico, usando conceitos como 5S, MPT, Kaizen, Lean Manufacturing, observa-se que o caminho escolhido também está totalmente relacionado à experiência profissional do autor.

O mesmo podemos afirmar para a obra de Johann, consultor e professor do programa de educação continuada da FGV, com foco no tema de gestão de pessoas, que também direciona a sua obra ao seu campo de atuação, como fica claro na definição das palavras-chaves: desenvolvimento organizacional, cultura organizacional. A diferença mais latente deste livro, como revisamos acima, é que as recomendações não são oferecidas como um guia ou passo a passo a ser aplicado em momentos de mudança, mas sim como uma indicação para que a empresa busque fazer a gestão permanente da cultura, tornando-a flexível para passar por processos de mudança.

E o que podemos extrair dessa explanação? Os livros são muito similares em termos de recomendações ou passo a passo para liderar a mudança. O que os diferencia, de fato, é a personalidade dada a cada uma das obras, que está diretamente relacionada à experiência, formação e histórico profissional dos autores.

Essas particularidades estão associadas às práticas individuais que se acomodam às práticas externas, o que na visão de Bourdieu (2005) é atribuído ao conceito de *habitus* e campo. De forma mais simples e clara podemos dizer que todo campo social possui suas regras implícitas ou explícitas. Não basta pertencer ao campo, é preciso conhecer as regras desse campo para poder conviver nele. Neste paralelo que estamos fazendo, podemos dizer que no campo de consultores, professores e profissionais da gestão da mudança organizacional, existe um “pensamento comum” de quais são os métodos para tratar a mudança nas empresas. Talvez, por isso, a metodologia em si não muda muito de um autor para outro. De um lado, existe a influência dessa grande estrutura social; de outro, está o que é pessoal de cada autor. A relação dessas áreas é mediada pelos *habitus*, que concilia a realidade exterior às realidades individuais. Observemos um exemplo de Bourdieu (2005, p. 22, grifo do autor):

Os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas — o que o operário come, e sobretudo sua maneira de comer, o esporte que pratica e sua maneira de praticá-lo, suas opiniões políticas e sua maneira de expressá-las diferem sistematicamente do consumo ou das atividades correspondentes do empresário industrial; mas são também esquemas classificatórios, princípios de classificação, princípios de visão e de divisão e gostos diferentes.

Em outras palavras, as obras analisadas seguem um padrão do meio do qual fazem parte (o passo a passo para a mudança), mas possuem um estilo pessoal de cada autor, que é influenciado pela história de vida deles. Dessa forma, os livros imprimem a identidade de quem os escreve. Ao analisar a teoria do *habitus* de Bourdieu, Setton<sup>5</sup> (2002) nos ajuda a entender esse conceito:

Concebo o conceito de *habitus* como um instrumento conceptual que me auxilia pensar a relação, a mediação entre os condicionamentos sociais exteriores e a subjetividade dos sujeitos. Trata-se de um conceito que, embora seja visto como um sistema engendrado no passado e orientando para uma ação no presente, ainda é um sistema em constante reformulação. *Habitus* não é destino. *Habitus* é uma noção que me auxilia a pensar as características de uma identidade social, de uma experiência biográfica, um sistema de orientação ora consciente ora inconsciente. *Habitus* como uma matriz cultural que predispõe os indivíduos a fazerem suas escolhas.

Assim, encontramos nos pensamentos de Bourdieu (2005) uma explicação para a análise realizada sobre a personalidade dada a cada obra. Esse jeito próprio de cada um, baseado em experiências e conhecimentos, também é responsável pelas renormatizações que acontecem nas empresas.

Quando ocorre uma mudança em uma organização, as pessoas precisam começar a fazer as coisas de um jeito novo. Todas as recomendações que vimos dos autores buscam provocar novos comportamentos e criar um ambiente receptivo à mudança. Essas transformações podem ser aceitas e encaradas de diferentes formas e isso também depende da individualidade de cada um.

## **2.1 Conhecimento e saberes dos colaboradores nas mudanças organizacionais**

Por trás das mudanças organizacionais estão as inovações, que transformam e atualizam os processos, as tecnologias, os produtos das organizações. Assim como já mencionamos, a inovação constante é a base de sobrevivência do capitalismo. Ela torna obsoleta os produtos atuais e cria uma necessidade constante de atualização do consumidor, conseqüentemente, das empresas.

É preciso ponderar que uma nova ideia, um incremento, melhorias e outras mudanças se dão por uma iniciativa humana. O fator humano está na emissão e na recepção das mudanças organizacionais. As obras, objeto de estudo desta pesquisa, falam em gerenciar o

---

<sup>5</sup> Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782002000200005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782002000200005). Acesso em: 24 maio. 2020.

comportamento das pessoas, considerando que são as pessoas que recebem as normas e as reformatizam de acordo com suas experiências, sentimentos e percepções.

Todas as metodologias das obras analisadas oferecem recomendações de como fazer as pessoas fazerem. Algumas delas mencionam a necessidade da criação de uma cultura organizacional flexível e receptiva às mudanças. Nesse sentido, os autores recomendam a construção de uma cultura de aprendizado, com troca de conhecimento constante. Aqui podemos fazer uma análise, considerando os pensamentos de Gorz (2005) sobre conhecimento, valor e capital. De acordo com o autor, o capitalismo pós-moderno é focado na valorização do imaterial, ou seja, do capital humano, do conhecimento, responsável pelas grandes invenções da humanidade. Para ele:

Na economia do conhecimento, todo trabalho, seja na produção industrial seja no setor de serviços, contém um componente de saber cuja a importância é crescente. Óbvio de que o saber de que se trata aqui não é composto por conhecimentos específicos formalizados que podem ser aprendidos em escolas técnicas. Muito pelo contrário, a informatização revalorizou as formas de saber que não são substituíveis, que não são formalizáveis: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação. Em poucas palavras, formas de um saber vivo adquirido no trânsito cotidiano, que pertencem a cultura do cotidiano (GORZ, 2005, p. 9).

A partir dessa reflexão, podemos problematizar e analisar as proposições de Justa (2016), quando ele fala de “padronização”, um dos itens da sua metodologia. Como vimos, essa obra traz exemplos bem específicos da indústria. Em uma de suas abordagens, o autor fala sobre Manutenção Produtiva Total (MPT) que “objetiva buscar a máxima eficiência do sistema de produção, eliminando todas as perdas, maximizando o ciclo total de vida útil dos equipamentos” (2016, p. 46). Ao aplicar esse método de origem japonesa, o autor relata a necessidade de manter a sinergia entre as funções dos diversos operadores de uma máquina, com o objetivo de resolverem juntos os problemas dos equipamentos.

Nesse modelo, é agregado aos operadores funções como limpeza, conservação e pequenos reparos das máquinas utilizadas como instrumento de trabalho. As pessoas são capacitadas para exercerem essas funções. Justa atribui essa forma de trabalho a uma gestão participativa, fazendo com que os colaboradores de produção também se sintam responsáveis pela manutenção. Essa atitude permite a redução de falhas nos equipamentos, já que o conhecimento e a percepção apurada que estes trabalhadores possuem, por estarem em contato constante com as máquinas, contribuem para que o objetivo seja cumprido: falha 0. Segundo Justa, toda ação adotada por esses operadores deve ser registrada e padronizada para que o



conhecimento possa ser transmitido a outros trabalhadores, evitando que os mesmos erros sejam cometidos. Segundo Justa, trabalhando a partir de outros autores.

O conhecimento tácito deve ser registrado para que se torne parte do patrimônio da organização, criando uma memória organizacional e sendo compartilhado por todos. Para isso, deve-se lançar mão de ferramentas para capturar o conhecimento e torná-lo explícito, além de remover barreiras que impeçam o seu compartilhamento e a colaboração entre pessoas (JUSTA, 2016, p. 53).

Esse trecho destacado do livro de Justa nos permite fazer uma reflexão à luz dos pensamentos de Gorz (2005), em que reforça que os conhecimentos que são passíveis de formalização podem ser compartilhados em escala, já os saberes que são vividos e experimentados por cada pessoa são pessoais e intransferíveis. Nesse contexto, podemos citar como exemplo as áreas de Gestão de Conhecimento e diversos programas internos das empresas que são criados para mapear e formalizar o produto imaterial que circula na organização.

Todo conhecimento passível de formalização pode ser abstraído de seu suporte material e humano, multiplicado quase sem custos na forma de software e utilizado ilimitadamente em máquinas que seguem um padrão universal. Quanto mais se propaga, mais útil ele é à sociedade. Seu valor mercantil, ao contrário, diminui com a sua propagação e tende a zero: o conhecimento torna-se um bem comum acessível a todos (GORZ, 2005, p. 10).

Além das áreas e sistemas que se dedicam a formalizar esse ativo, muitas organizações também procuram explorar o conhecimento presente e capturar todo o potencial criativo dos seus funcionários. De acordo com Gorz, as organizações se apropriam dos conhecimentos e saberes dos seus trabalhadores. Podemos dizer que os trechos do livro de Justa tangibilizam essa prática organizacional. A capacidade de pensar “fora da caixa”, incentivada pelas organizações, é vista como uma competência exigida e esperada dos trabalhadores. Assim, não basta exercer o trabalho técnico definido para cada função, é preciso ter um perfil inovador, criativo, proativo, colaborativo e agir como “dono do negócio”, doando conhecimento e saberes e apresentando-se como um verdadeiro empreendedor. Em sua obra, Gorz compartilha uma citação de Norbeit Benschel, diretor de recursos humanos da Daimler-Chrysler, que também reforça esse ponto:

Os colaboradores da empresa fazem parte do seu capital [...]. Sua motivação, sua competência, sua capacidade de inovação e sua preocupação com os desejos da clientela constituem a matéria primeira dos serviços inovadores [...]. Seu comportamento, sua aptidão social e emocional têm um peso crescente na avaliação de seu trabalho [...]. Este não mais será calculado pelo número de horas de presença, mas sobre a base dos objetivos atingidos e da

qualidade dos resultados. Eles são empreendedores (BENSEL, 2001 *apud* GORZ, 2005, p. 17).

Do exemplo dado por Gorz, podemos afirmar que os conhecimentos pessoais de cada colaborador são essenciais para a organização, afinal, as possibilidades que uma contribuição pessoal pode apresentar são inúmeras. Nesse contexto, vale questionar como empresas com centenas de trabalhadores podem aproveitar todo o conhecimento e os saberes presentes para potencializar os seus negócios. No exemplo que encontramos no livro de Justa, podemos afirmar que as ações realizadas buscam capturar não somente os conhecimentos técnicos, mas também os saberes que circulam na organização. Esses saberes podem gerar resultados valiosos, mesmo que pareçam simples. Não necessariamente precisam vir de pessoas com grande formação acadêmica, mas sim de trabalhadores que vivenciam as “dores” do dia a dia e que, de forma despretensiosa, podem compartilhar grandes soluções, como por exemplo, mudar um maquinário de lugar para melhorar o processo produtivo e reduzir tempo, aumentando a produtividade.

A inovação por meio do capital humano presente na organização tem se tornado uma prática comum e, muitas vezes, declarada como um atributo de marca empregadora. As pessoas se sentem valorizadas em fazerem parte de uma organização que dá “voz” aos colaboradores e que oferece a oportunidade de cada um mostrar o seu potencial. Essa é uma visão romântica que o mundo corporativo comunica sobre seus programas de inovação, por exemplo. Por meio de campanhas internas incentivam os trabalhadores a “pensarem fora da caixa”, a motivar-se para ter ideias novas, mostrar-se como empreendedores criativos em prol da organização. Tudo isso em troca de exposição profissional, de uma boa “nota” na avaliação de *performance* ou de meros cheques gigantes com um poder muito mais simbólico que o valor monetário apresentado.

Na economia do conhecimento, os trabalhadores são sempre convidados a serem empreendedores de si, protagonistas de suas carreiras — jogões comuns do universo corporativo. Ao discorrer sobre capital humano, Gorz destaca o componente comportamental como o fator determinante para a criação de valor, mais que o tempo despendido a uma atividade em si. Na economia do conhecimento, as relações de trabalho valorizam o “Eu S/A”, o profissional capaz de realizar a técnica, que é o mínimo que se espera dele (e provavelmente por suas capacitações e conhecimentos técnicos pelos quais foi contratado), mas também o profissional capaz de gerar valor por meio de competências comportamentais, como de

comunicação, relacionamento, visão de negócio, autogestão e outras que podem contribuir com a geração de lucro nas organizações.

Desfeitas as relações salariais convencionais, resolveu-se a questão a respeito do modo como o capital consegue exercer poder sobre os homens e é capaz de mobilizar a todos: os empregados têm de se tomar empresas que, mesmo no interior de grandes estabelecimentos industriais [...], devem responder pela rentabilidade de seu trabalho. [...] No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc. ‘A pessoa é uma empresa’. No lugar da exploração entram a auto-exploração e a autocomercialização do ‘Eu S/A’, que rendem lucros às grandes empresas, que são os clientes do auto-empresário (GORZ, 2005, p.10).

Embora o conhecimento que é explorado seja desvalorizado, ele é determinante na economia do saber. Hoje no mundo corporativo, além das atividades técnicas que fazem parte do *job description*, isto é, refere-se à descrição das tarefas relacionadas e responsabilidades de um cargo, de cada função, espera-se que os trabalhadores apresentem competências humanas que ajudarão a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos. Podemos mencionar, como exemplo, os modelos ou *grids* de competências das organizações que divulgam uma lista de condutas e comportamentos observáveis que são esperados de cada um dos colaboradores. Essas listas direcionam os processos de gestão de desempenho, que avalia, além das entregas relacionadas ao negócio, “o que”, a forma como os colaboradores conduzem a rotina diária, “como”. Esse exemplo mostra que cada vez mais o fator humano é levado em conta.

A questão do ‘valor’ dos saberes e dos conhecimentos deve ser imposta à luz das observações que precedem. Os saberes são parte integrante do patrimônio cultural, são competências comuns da vida cotidiana. É sobre essa base das competências comuns que se constroem as competências profissionais certificadas, que são produzidas em vista das trocas comerciais de serviços. Quanto aos conhecimentos, eles são o produto do ‘comércio universal entre os homens’, ou seja, das interações e das comunicações não comerciais (GORZ, 2005, p. 31).

Podemos dizer que essas competências “cobradas” pelas organizações são saberes que não podem ser aprendidos nos famosos cursos comportamentais. Muitas vezes, são pessoais e intransferíveis. Talvez, por isso, são tão importantes. De acordo com Gorz (2005), “a competência pessoal transcende a norma das atribuições profissionais”. O mundo vivido é que prepara as pessoas para lidarem com pressão, tomarem decisões, terem discernimento e identificarem soluções para atender as “dores” do dia a dia. Essas capacidades são melhoradas quando há um investimento em si próprio.

O saber é, antes de tudo, uma capacidade prática, uma competência que não implica necessariamente conhecimentos formalizáveis, codificáveis. A maior

parte dos saberes corporais escapa à possibilidade de uma formalização. Eles não são ensinados; aprendem-se-nos pela prática, pelo costume, ou seja, quando alguém se exercita fazendo aquilo que se trata de aprender a fazer (GORZ, 2005, p. 32).

Essa citação nos faz compreender por que o saber de cada operador de máquina mencionado por Justa (2016) é tão importante em sua estratégia para tratar a mudança. Certamente, o conhecimento e a percepção apurados das máquinas onde operam podem ser utilizados em prol da organização. A metodologia de Justa considera formalizar e disseminar todo esse conhecimento para facilitar o processo de gestão da mudança.

Nesse contexto, vale destacar as diferenças entre saber, conhecimento e inteligência, que constituem o capital humano.

Os conhecimentos, com efeito, são fundamentalmente diferentes dos saberes e da inteligência. Eles se referem aos conteúdos formalizados, objetivados, que, por definição, não podem pertencer às pessoas. Conhecer as regras gramaticais é uma coisa; saber falar uma língua é outra, fundamentalmente diferente. O saber é feito de experiências e de práticas tomadas, evidências intuitivas, hábitos; e a inteligência cobre todo o leque das capacidades que vão do julgamento e do discernimento à abertura de espírito, à aptidão de assimilar novos conhecimentos e de combiná-los com os saberes (GORZ, 2005, p. 17)

Dessa forma, vimos na metodologia de Justa que ele considera explorar todo o conhecimento e os saberes que circulam na organização para obter sucesso nas suas estratégias de mudança organizacional. Mas vale ressaltar que os trabalhadores que estão disponibilizando os seus saberes são impulsionados por uma força maior, que está relacionada com as práticas de interação e relações de poder, como veremos a seguir.

## **2.2 Práticas de interação**

Todos nós buscamos gerar a melhor impressão de nós mesmos. Isso implica em uma busca constante por adaptar-se ao ambiente onde estamos inseridos, afirmação baseada nos pensamentos de Goffman (2010), em que diz que as relações sociais são compostas por padrões e seqüências de comportamento, além de um acordo implícito que rege as interações. Ou seja, o tempo todo buscamos dar sentido ao contexto que estamos vivendo. Assim, orientamos nossas ações de acordo com a situação na qual estamos incorporados. No exemplo que analisamos anteriormente, da obra de Justa (2016), podemos dizer que os trabalhadores disponibilizam seus saberes para serem formalizados porque existe uma série de fatores que os impulsionam a essa ação. Nas interações assumimos valores morais para avaliar situações, indivíduos e a nós

mesmos, o que Goffman chama de linha. E o que sustenta as pessoas nessa linha é a chamada fachada, que em simples palavras é o esforço que cada um faz para acomodar-se a um contexto vivido. Nas palavras do autor:

O termo fachada pode ser definido como o valor social positivo que uma pessoa efetivamente reivindica para si mesma através da linha que os outros pressupõe que ela assumiu durante um contato particular. A fachada é uma imagem do eu delineada em termos de atributos sociais aprovados — mesmo que essa imagem possa ser compartilhada, como ocorre quando uma pessoa faz uma boa demonstração da sua profissão ou religião ao fazer uma boa demonstração de si mesma (GOFFMAN, 2010, p.13-14).

Podemos dizer que vivemos múltiplas fachadas, e essas fachadas também são combinadas com a fachada dos outros, ou seja, ela se dá do fluxo de eventos de um encontro. É um jogo, com combinados implícitos. Manter-se na fachada torna-se uma condição do grupo. Assim, se foram realizados eventos e rituais nas organizações onde está sendo valorizado o compartilhamento dos saberes e que todos estão sendo reconhecidos por isso, ficar de fora desse ritual de interação não parece uma escolha. Para continuar fazendo parte do grupo, é preciso adaptar-se.

Lendo, a partir de alguns aspectos de Goffman, a literatura analisada, podemos dizer que em um processo de mudança organizacional haverá um esforço dos seus integrantes para adaptar-se ao novo cenário. Para continuar fazendo parte do grupo, as pessoas adotarão fachadas e seguirão a ordem social vigente. Como mencionado, existe um pacto implícito em ajudar a manter a fachada do outro. Assim, se alguém está vendendo uma novidade como algo benéfico para o ambiente organizacional, é comum que outras pessoas vistam uma fachada para apoiá-la, mesmo que isso não seja sincero.

Nesse ponto de vista, vale questionar se neste jogo de combinados é realmente necessário aplicar os Seis Fatores Críticos de Sucesso (FCS), mencionados por David Miller, ou os oito passos da mudança recomendados por Marcelo Justa, por exemplo. A mudança pode ocorrer independentemente da aplicação de uma metodologia utilizada pela consultoria especializada. Essa pode ser uma hipótese ao analisarmos os estudos de Goffman versus as obras investigadas nesta pesquisa.

O efeito combinado da regra do respeito próprio e da regra da consideração é que a pessoa tende a se conduzir durante um encontro de forma a manter tanto sua própria fachada quanto a fachada dos outros participantes. Isso significa que normalmente permitimos que a linha assumida por cada participante prevaleça, e que cada participante desempenhe o papel que ele pareça ter escolhido a si próprio. Estabelecemos um estado em que todos temporariamente aceitam a linha do outro. Esse tipo de aceitação mútua parece ser uma característica estrutural básica da interação em conversas face

a face. Normalmente é aceitação “prática”, e não “real”, pois ela tende a ser baseada não de um acordo de avaliações sinceras expressas candidamente, e sim em uma disposição a oferecer juízos da boca para fora, com os quais os participantes não concordam realmente (GOFFMAN, 2010, p. 19).

Dessa forma, podemos dizer que independentemente de seis, quatro ou dois passos para liderar a mudança, as pessoas naturalmente adotarão fachadas para acomodar-se ao ambiente organizacional. O que essas prescrições das literaturas empresariais podem ajudar é a criar circunstâncias para que as pessoas adotem essas fachadas. Vamos observar esta recomendação de Miller, por exemplo, aos patrocinadores da mudança.

Um dos papéis fundamentais do *sponsor* local é de criar pessoalmente as condições para as pessoas abraçarem a mudança e se tornarem comprometidas com a implementação de sucesso. O trabalho do *sponsor* local é descobrir como fazer com que as pessoas se comprometam com a mudança e mudem seu comportamento. Então, por exemplo, um agente de mudança estava ajudando uma empresa de tecnologia no desenvolvimento de um novo processo de manufatura. Ela desenhou uma série de *workshops* para serem realizados em cada fábrica, para ajudar os gerentes de fábrica a construir o plano de implementação. Os gerentes de fábrica tinham de realizar aquele *workshop* em suas próprias localidades, então era imperativo que eles estivessem envolvidos. Para facilitar o processo, todos os gerentes de fábrica foram trazidos para uma localização central e mais *sponsors* seniores estavam a postos para construir o compromisso com a mudança (MILLER, 2012, p. 148-149).

Dessa recomendação, podemos fazer a seguinte análise: o workshop promove uma interação que faz com que as pessoas vistam uma fachada e adotem o comportamento que o ambiente exige. É uma ação que organiza uma interação social em que as pessoas irão vestir fachadas. Mas essas fachadas não garantem que as pessoas estão comprometidas com o tema. Eles podem estar representando e agindo de acordo com a linha exigida.

Também podemos supor que nesse *workshop* sugerido por Miller existem diferentes situações. Poderão haver pessoas que fiquem mais à vontade com a novidade apresentada e outras que podem se sentir ameaçadas. De acordo com Goffman (2010), a fachada é facilmente mantida quando se sente confiança e segurança dentro de determinado cenário. Estarão fora da fachada aqueles que sentem insegurança, confusão e inferiorização.

Em um *workshop* onde se defendem as mudanças dentro de uma organização, dificilmente as pessoas mostrariam alguma objeção, ainda mais com a presença dos executivos seniores. Se a massa apresenta concordância, a tendência é que todos vistam a fachada a favor. Numa linguagem popular poderíamos dizer que é dançar de acordo com a música. Para Goffman:

Grande parte da atividade que ocorre durante um encontro pode ser entendida

como um esforço da parte de todos para atravessar a ocasião e todos os eventos imprevistos e não intencionais que podem colocar os participantes sob uma luz indesejável, sem perturbar a relação dos participantes. E se as relações estiverem em processo de mudança, o objetivo será levar o encontro ao um desfecho satisfatório sem alterar o curso de desenvolvimento esperado. [...] Parece ser uma obrigação característica de muitas relações sociais que cada um dos membros garanta apoiar uma certa fachada para os outros membros em dadas situações. Assim, para prevenir uma perturbação dessas relações, é necessário que cada membro evite destruir a fachada dos outros (GOFFMAN, 2010, p. 46-47).

As pessoas seguem as condutas e rituais para manterem uma ordem aceitável aos membros do grupo, o que Goffman chama de “rituais de interação”. Essa é uma condição, uma regra implícita que prevalece nos grupos sociais. O que podemos dizer é que essas prescrições da literatura empresarial organizam encontros e mobilizam os grupos para seguirem uma ordem ritual. A aceitação desse grupo à ideia apresentada não significa o apoio genuíno à mudança da organização, mas uma representação para seguir o ritual da interação e, provavelmente, garantir seus empregos, como nos exemplos que vimos.

### **2.3 A questão do poder e da comunicação**

Vimos que o ritual da interação leva o grupo a buscar uma relação “saúdável”, mantendo comportamentos que respeitem o espaço do outro. Uma boa leitura da situação ajuda cada pessoa a adotar uma fachada adequada para o contexto vivido. “Definir a situação, pois, é fundamental para a vida de qualquer indivíduo que vive em sociedade, no sentido de entender o que está acontecendo e se alinhar adequadamente às diferentes situações” (GASTALDO, 2008, p.150).

Vale ressaltar aqui que alguns fatores estão envolvidos para a definição dessas situações e contextos. De acordo com Gastaldo (2008), essa leitura da situação não é individual, ela é orientada por uma relação de poder. No exemplo que vimos acima, de um *workshop* para apresentar uma mudança organizacional com a presença dos executivos seniores, podemos dizer que foi construído um cenário em que a situação a favor da mudança prevaleça. Existe uma atmosfera favorável a apoiar a mudança organizacional, que está sendo liderada por pessoas que provavelmente ocupam postos de destaque na organização. Isso não significa que a fachada vestida neste momento resultará em um apoio real à implementação do projeto. As pessoas podem apresentar apoio, mas essa não é uma garantia para que elas, de fato, adotem uma nova forma de trabalho.

A relação de poder não está presente somente nas figuras que estão na reunião, mas em todo o contexto empresarial. Esse novo projeto pode estar acontecendo em uma organização privada, que dispõe de uma série de prescrições (normatizações) impostas para assegurar a produtividade. Quando falamos de prescrição, nos referimos às normatizações das organizações, que podem ser tangibilizadas, por exemplo, por meio de políticas, guias e procedimentos, muitas vezes obrigatórios e restritivos.

Nesse contexto organizacional, vale destacar, também, que a comunicação assume um papel fundamental para articular as interações internas. Como já mencionamos, ao mesmo tempo que ela convoca o trabalhador a acomodar-se às prescrições do trabalho, ela está presente na recepção, na renormatização da atividade produtiva. A comunicação pode ser um instrumento conciliador para as práticas empresariais. De acordo com Rebechi e Fígaro (2013), a comunicação é usada como forma de assegurar o poder do patronato.

A ‘comunicação interna’ desenvolve-se como uma resposta à expectativa de empregadores e gestores em racionalizar a comunicação de maneira a estabelecer um controle social dos trabalhadores nas organizações. O interesse principal é regular as reivindicações e as contestações sociais dos empregados, isto é, atenuar, neutralizar e tentar eliminar todo o contradiscurso que possa questionar os sistemas produtivos e as formas de administração dos processos e das relações de trabalho impostas pelo patronato e pela classe dirigente. Assim, a comunicação torna-se instrumento indispensável à legitimidade do poder (REBECHI; FÍGARO, 2013).

A comunicação, o workshop, a própria organização, todos possuem um poder simbólico que mobiliza e estabelece as diretrizes de como e o que as pessoas devem fazer. De acordo com Bourdieu (2000), esse poder dominante apresenta os interesses particulares como se fossem interesses coletivos. No contexto de mudança organizacional, como o que estamos abordando, podemos dizer que as ações de comunicação formal (canais de comunicação) ou informal (face a face) são utilizadas como instrumento para conduzir as pessoas para um único objetivo. Os sistemas simbólicos são instrumentos para a construção de uma realidade que se quer pregar.

Contra todas as formas do erro interacionista o qual consiste em reduzir as relações de força a relação de comunicação, não basta notar que as relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre, relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material e simbólico acumulado pelos agentes (ou pelas instituições envolvidas nessa relação e que, como o dom ou o potlatch, podem permitir acumular poder simbólico. É enquanto instrumentos estruturados de comunicação e conhecimento que os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre a outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força que as fundamentam e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a domesticação dos dominados (BOURDIEU, 2000, p.11).



Na ordem do ritual da interação, as pessoas adotam fachadas para acomodarem-se à situação e existe um combinado implícito entre manter a própria fachada e ajudar a manter a fachada do outro. Observemos este exemplo de Miller:

Um estudo do Gartner Group confirmou que ‘80% de todos os projetos de tecnologia não foram usados da forma pretendida e não foram usados de forma alguma seis meses após a instalação’. Esses dados são sustentados por nosso trabalho e experiência. Eu me lembro de perguntar a um amigo sobre um novo sistema de Customer Relationship Management (CRM) que sabia que havia sido implementado em sua empresa. Ele já estava na empresa há vinte anos e era um dos melhores vendedores do Reino Unido. Sua resposta foi: ‘Bem, eu faço qualquer coisa para não usá-lo. Faço o mínimo possível, caso contrário, terei de passar duas ou três horas em um sábado arrumando-o e isso não é o que quero fazer. E algumas vezes ele me direciona para algo que sei que não vai funcionar, então eu o ignoro’ (MILLER, 2012, p. 19).

Podemos supor que o amigo de Miller, na frente das outras pessoas da empresa, pode demonstrar apoio à mudança, mas pelo seu relato ele não parece estar engajado. O que provavelmente irá fazê-lo utilizar o sistema pode ser um novo procedimento, apresentado pelo executivo sênior, por exemplo, informando que a partir do dia x todos devem usar o novo CRM. Isso significa que as relações de poder assumem papel decisivo na definição das ações e comportamento das pessoas.

Se todos buscam acomodar-se às mudanças e seguem as prescrições ditadas por um poder maior, por que precisamos de metodologias para tratar a mudança nas organizações? Podemos dizer que qualquer mudança instalada, somada ao fator de relações de poder, será aceita e praticada.

### 3. PERSPECTIVA COMUNICACIONAL DAS LITERATURAS

Pelo que observamos até aqui, as práticas comunicacionais estão presentes em todas as recomendações oferecidas pelos autores. Fazem parte da “receita” de sucesso para liderar a mudança nas organizações e, como já mencionamos, a partir dos pensamentos de Rebechi e Fígaro (2013), são usadas como instrumentos de poder para acomodar os interesses dentro da organização. As relações de comunicação também estão presentes na recepção e na renormatização do que é prescrito pelo patronato. Neste capítulo, dedicaremos o nosso olhar para analisar a comunicação e a cultura na mudança organizacional na perspectiva de pensadores da comunicação, o que nos fará questionar e problematizar algumas das recomendações que vimos nas obras.

A comunicação está presente em todo o processo de mudança organizacional, não apenas como um instrumento tangível, mas como uma capacidade humana, responsável por articular o funcionamento do meio social. Para Winkin (1998, p. 9):

Sem a existência dos meios comunicacionais — desde os nossos órgãos sensoriais, atravessamos ao longo da história pelos dispositivos comunicacionais que são as linguagens e as escritas, até essas mais recentes próteses da imagética técnica (fotografia e cinema), eletrônica (televisão e vídeo) e informática (as imagens digitais) — não poderíamos sequer falar de ‘sociedades’, nem de ‘trocas’ (simbólicas ou outras) possíveis entre grupos humanos, menos ainda imaginar sonhar com a emergência das ‘culturas’ humanas. Sem tais suportes comunicacionais (todos singulares e, ao mesmo tempo, complementares) não teríamos as condições mínimas para poder ‘pensar’ o mundo, ‘representá-lo’, tentar ‘descrevê-lo’ e, até, poder esperar ainda viver.

A comunicação, em sua essência, está presente em todas as prescrições das literaturas empresariais que revisamos. A comunicação mais potente destacada pelos autores estudados nesta pesquisa faz referência à comunicação das relações, mas essa não é abordada como atividade humana. Quando eles recomendam buscar o compromisso dos líderes, ter forte relações pessoais, preparar agentes de mudança que irão influenciar outras pessoas, entre outros exemplos, estão falando de expressões da comunicação, mas sugerem como simples ações, não chegam a questionar as possíveis variações que podem ocorrer ao seguir esses passos recomendados. Da forma como é colocado, parece que as recomendações podem ser aplicadas da mesma forma, obtendo os mesmos resultados em diferentes empresas.

Embora todos os autores mencionem a comunicação como algo essencial no processo de mudança organizacional, eles não buscam entender e questionar algumas intercorrências que podem ocorrer durante um processo comunicacional. No quadro a seguir, temos uma

demonstração das abordagens sobre comunicação apresentadas pelos autores. Buscamos destacar neste quadro uma síntese do que os autores dizem em tópicos específicos intitulados como Comunicação.

Quadro 3 — O que os autores falam no tópico “Comunicação”

**Miller (2012, p. 128-135)**

Miller comenta que de acordo com a experiência dele, muitas empresas ou agentes de mudança consideram “comunicado” o simples fato de enviar uma mensagem. O autor recomenda que é preciso estabelecer uma via de mão dupla, estabelecendo canais de diálogo. Sugere quatro formas de comunicar a mudança de forma efetiva: 1) usando a comunicação face a face; 2) envolvendo a alta gestão na criação do plano de comunicação para que estejam engajados com o tema; 3) elaborando mensagens simples, alinhadas ao perfil do receptor; 4) solicitando *feedback* sobre a comunicação ou ação realizada.

O autor também indica a criação de marca ou identidade visual para a mudança, além da estruturação de um plano de comunicação, estabelecendo ações, público, método de execução etc. A somatória entre métodos de aprendizado, comunicação e recompensas é indicado para obter engajamento das pessoas.

**Bassalo (2017, p. 39-47)**

Neste tópico, Bassalo foca na estruturação de um Plano de Comunicação e Mobilização que está estruturado em cinco etapas: mapear canais de comunicação e cultura, mapear peças de comunicação, planejar a comunicação e mobilização, executar e monitorar. Para isso, apresenta, em *bullets*, uma lista de atividades necessárias e exemplos de *templates* que podem ser adotados nessa fase. De acordo com o autor, “as estratégias de comunicação contemplam campanhas, pesquisas, estruturação de redes de mudança, formação dos agentes de mudança, workshops e comunicação visual” (p. 39).

Bassalo destaca as áreas que devem ser envolvidas nesta etapa e coloca a Comunicação entre elas. Também recomenda a aplicação de uma Pesquisa Situacional, que deve ser realizada antes do planejamento de comunicação, com o objetivo de obter informações que apoiem as definições do plano. Um *workshop* chamado “Liderança, Comunicação e Resistência” também está contemplado para líderes e equipe do projeto.

Entre os *templates* sugeridos, está a Matriz de Comunicação:

**Figura 12 — Tabela Matriz de Comunicação**

Plano de Comunicação											Execução				Status Atual	Observação
Fase do Projeto	Grupo de Stakeholders	Data Prevista	Mês/Ano	Campanha	Assunto/Ação	Descrição da Ação	Veículo	Frequência	Responsável	Primeira entrega	Validação final	Divulgação				

Fonte: Bassalo (2018, p. 41)

**Justa (2016, p. 137-138)**

Justa dedica duas páginas no final do livro para o tema comunicação. Ele reforça que a comunicação esteve presente em toda a sua pesquisa e que é um fator fundamental para “manter os participantes e a alta administração sempre informados sobre as atividades de cada etapa. A realidade foi que o sucesso do projeto esteve diretamente ligado com a qualidade das informações produzidas” (p. 137). Observa-se que Justa relaciona fortemente a comunicação com informação.

**Johann (2015, p. 62-63)**

Com o título “Estratégia de comunicação”, Johann relata que o processo de mudança organizacional planejada, abordagem utilizada no livro, depende de uma boa comunicação com os trabalhadores e, principalmente com os líderes como modelos sociais. Ele atribui essa comunicação a dois processos: “adequada ativação do *endomarketing* e dos *rituais corporativos*” (p. 63, grifo do autor).

O autor define endomarketing como “conjunto de ferramentas, ações e campanhas de comunicação com o público interno. Seu objetivo é estabelecer uma comunicação eficaz com os empregados da empresa, permitindo que sejam compartilhadas informações de interesse operacional e estratégico da empresa” (p. 63). Johann relaciona uma série de instrumentos de comunicação, como TV, jornais, revistas etc, que devem ser colocados a serviço da mudança organizacional.

Observa-se aqui que existe um equívoco de conceito de *endomarketing* e comunicação interna, ao qual abordaremos mais adiante. Nosso foco neste quadro é descrever como apresentam a comunicação para, depois, analisar e problematizar o tema.

Por rituais corporativos, o autor atribui os eventos e cerimônias carregadas de poder simbólico que servem para fortalecer a cultura e motivar os envolvidos. Ele sugere a estruturação de um calendário de rituais, incluindo eventos que estejam alinhadas ao que a empresa quer reforçar e não somente a realização de eventos em caráter festivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Um ponto a observar sobre a visão de comunicação dos autores é que ela está focada nas expressões formais da comunicação, dos meios e instrumentos. As mensagens dos canais e eventos programados dão vida à expressão formal da comunicação. Nos títulos específicos para falar sobre o tema, não consideram a “rádio peão”, por exemplo, e outras influências comunicacionais. De acordo com Kunsch (2003), a rede informal de comunicação nas organizações nasce das relações sociais entre as pessoas.

Um dos produtos mais conhecidos da rede informal é o boato ou rumor, que chega a construir uma ‘rede de boatos’, formada às vezes por interesses maldosos, mas em grande parte decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informações. A conversa, a livre expressão do pensamento, as manifestações dos trabalhadores sem o controle da administração administrativa são algumas expressões da rede informal, inseridas no convívio natural das pessoas e dos grupos (KUNSCH, 2003, p. 83-84).

A expressão informal da comunicação não parece ser conscientemente abordada pelos autores. Entender as especificidades da comunicação poderia ampliar uma visão estratégica

para liderar as mudanças nas organizações e desenhar estratégias mais efetivas. Nesse contexto, vale destacar os pensamentos de Winkin (1998) ao falar sobre a comunicação formal e informal, ou como descrita pelo autor, a velha e a nova comunicação. Para ele, a velha comunicação é a intencional, com mensagens pensadas do emissor para o receptor. Já a nova, mais exigente, “deve ser concebida não como um ato individual, mas, sim, como uma instituição social. O ator social participa dela não só com suas palavras, mas também com seus gestos, seus olhares, seus silêncios” (p. 14). Winkin faz analogia dessa nova comunicação (que, segundo ele, já tem mais de meio século e só é chamada de nova por sua força regeneradora) com uma orquestra, em que um músico toca buscando sempre adaptar-se aos outros músicos.

Numa perspectiva comunicacional ‘orquestral’, a vida em sociedade é encarada como uma estrutura em processo perpétuo, uma realização permanente, uma performance em todos os instantes. O clientelismo é analisado como um conjunto complexo de microtransações interacionais; o encantamento, como um comércio (em todos os sentidos do termo) que exige o empenho muito ativo de todas as partes (WINKIN, 1998, p. 18).

O contexto em que a pessoa está inserida é o fio condutor da sua expressão de comunicação. Como vimos, a comunicação não é um ato individual, mas sim uma ação coletiva provocada por seu entorno. Com base nessa afirmação, vale problematizar um ponto de vista de Miller (2012). O autor descreve que a única forma de mudar a organização é trabalhando a mudança em cada pessoa, “a mudança acontece em uma pessoa de cada vez” (p. 31). No entanto, esse ponto de vista não é detalhado ou esclarecido no capítulo em que trata do tema.

Esse é um exemplo de que a comunicação tratada pelas literaturas não é decupada em sua essência. É considerada como um fator importante, mas não aponta suas possíveis variações. A comunicação, como vimos, não pode ser tratada como um ato individual porque ela se dá dos estímulos da coletividade e, como dito por Winkin (1998), como uma orquestração ritual.

A partir de uma visão ampla de pesquisadores norte-americanos, de diferentes áreas, Winkin classifica a visão orquestral e telegráfica e de fazer a comunicação. Coloca a comunicação como um sistema social, em que o indivíduo é participante, e não está apenas na emissão ou na recepção da mensagem. A comunicação está presente no conteúdo textual ou verbal e, também, na maneira como o agente social se expressa. Entender a comunicação significa ampliar um repertório de conhecimento, buscando bases teóricas de diversas origens, considerando a natureza multidisciplinar da área.

Aqui entra um papel importante dos profissionais da comunicação na gestão da mudança. Com conhecimento mais profundo da comunicação, pode-se gerar estratégias mais

efetivas a serem aplicadas no ambiente organizacional, independentemente de seguir uma quantidade determinada de passos ou “receita” pronta para liderar mudança ou qualquer outro processo corporativo.

Como mencionamos, a maioria dos estudos sobre gestão da mudança empresarial são de origem da Administração e isso está refletido na formação e histórico profissional dos autores que estudamos. Como a comunicação é um tema amplo e estudado por diversas áreas do conhecimento, numa linguagem coloquial, podemos dizer que todos “se metem” a ser entendedores do assunto. Observamos que nas literaturas estudadas os autores recomendam a realização de planos de comunicação, alguns, inclusive, descrevem como esse plano deve ser. Bassalo (2017) é o único autor que menciona o envolvimento da área de comunicação, no entanto, com um papel mais de execução de uma estratégia que ele, como consultor, está recomendando. Vemos aqui que a área de comunicação parece ter um papel de executor e não de pensador da estratégia comunicacional. Nesse sentido, fica uma reflexão sobre o papel dos especialistas em comunicação. Deveriam ter um posto de consultores das relações comunicacionais, de orquestradores da orquestra comunicacional e não como executores telegráficos, focando somente na forma programada de emitir a comunicação.

Ao observar o que Johann (2015) fala nas páginas dedicadas à comunicação, identificamos um erro de conceito. O autor utiliza para *endomarketing* os conceitos que costumamos utilizar para comunicação interna. De acordo com Kunsch (2003), esse é um erro comum. Nas palavras da autora, devemos considerar que *endomarketing* são:

ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir cliente [...]. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços (BEKIN, 1995, p.2-34 *apud* KUNSCH, 2003, p. 154).

Kunsch complementa essa visão com os pensamentos de Fasti (1999):

endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol da sua perpetuação (FASTI, 1999 *apud* KUNSCH, 2003, p. 155).

Assim, no contexto de mudança organizacional e para os fins que considera Johann e os outros autores, deveríamos estar falando do papel da comunicação interna como conciliadora dos interesses dos trabalhadores e da organização. Aqui fica um manifesto aos profissionais da

área de comunicação, sobretudo a interna, para que se apropriem do conhecimento e estudos do campo, que traz influência da psicologia, sociologia, comunicação e outras ciências que enriquecem e habilitam a atuação em cenários de mudança organizacional.

O caráter estratégico da comunicação interna está na sua razão de existir. Ela não deveria estar posicionada como uma fazedora que viabiliza as comunicações formais, mas sim como uma estrategista das práticas comunicacionais e interacionais, fazendo uso dos conhecimentos multidisciplinares da área. Esse papel estratégico precisa ser cada vez mais fortalecido e depende, principalmente, do apoio da alta gestão da empresa.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelas diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. [...] A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos (KUNSCH, 2003, p. 161).

Pereira (2011) também afirma que existe um consenso sobre a função estratégica da área de comunicação interna para que as empresas atinjam seus objetivos e recomenda três fundamentos para que, de fato, ela possa contribuir com a empresa e seu público interno.

A reflexão acerca de estratégias de comunicação interna passa, necessariamente pela análise de sua evolução conceitual. A comunicação interna contemporânea é complexa e abrangente em muitos aspectos. Na revolução dinâmica que se vem experimentando dia a dia, a comunicação interna deve considerar três fundamentos: orientar-se para o cidadão nas organizações, estando atenta à ambiência em que se dá, quer interna, quer externa; promover o conhecimento sobre a cultura organizacional e o envolvimento das lideranças com o planejamento e disseminação das mensagens; ser ágil, verdadeira e parte de um sistema de comunicação integrada. Só assim ajudará as organizações a alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, oferecerá ao público interno a possibilidade de também alcançar seus próprios objetivos (PEREIRA, 2011, p. 156).

A atuação da comunicação interna descrita por Kunsch e Pereira atende muitas das abordagens que vimos nas metodologias de gestão da mudança organizacional, permitindo planejar estratégias que sejam factíveis a cada ambiente. A atuação da comunicação vai muito além da emissão de informação ou da criação de peças bonitas e criativas. Ela deve estar a serviço do negócio e das pessoas, equilibrando interesses, mediando, mobilizando, influenciando e fazendo provocações pertinentes para que haja uma coesão entre o que se diz e o que se faz. Deve estar atenta aos símbolos, rituais, heróis, modelos mentais prevaletentes nas empresas e avaliar se conversam realmente com o que a empresa está tentando buscar.

Não há dúvida sobre o papel estratégico que pode exercer a comunicação interna e o quanto ela poderia agregar de valor e conhecimento a um processo de mudança organizacional, já que partimos da premissa que é conhecedora e cultiva os valores e a cultura da organização, que trabalha para atender os interesses da empresa e de seus trabalhadores, corrobora para a formação da liderança como modelos de comportamento, viabiliza as comunicações formais, entre outras atividades. No entanto, vale questionar se esse papel está sendo ocupado ou se a área está a serviço, somente, de lançar peças de comunicação, como parece ser considerada por alguns dos autores das literaturas empresariais que revisamos.

Esse questionamento é levantado por diversos estudiosos do campo. Uma pesquisa empírica realizada por Kunsch em 2012<sup>6</sup> apresentou informações de 36 empresas atuantes no Brasil para analisar as práticas da comunicação, considerando três dimensões: humana, instrumental e estratégica. Os resultados mostraram que as organizações evoluíram sua comunicação, no entanto, é necessário continuar persistindo nesse processo:

Em relação à dimensão estratégica pelas respostas obtidas observa-se que, para grande maioria das empresas consultadas, ela só existe em parte. Pois, falta uma política de Comunicação mais definida e integrada, poucos departamentos respondem diretamente à alta gestão, a área não é consultada para decisões estratégicas de forma constante, entre outros aspectos que possam caracterizar a Comunicação na estrutura organizacional como fator estratégico de resultados (KUNSCH, 2012, p. 288).

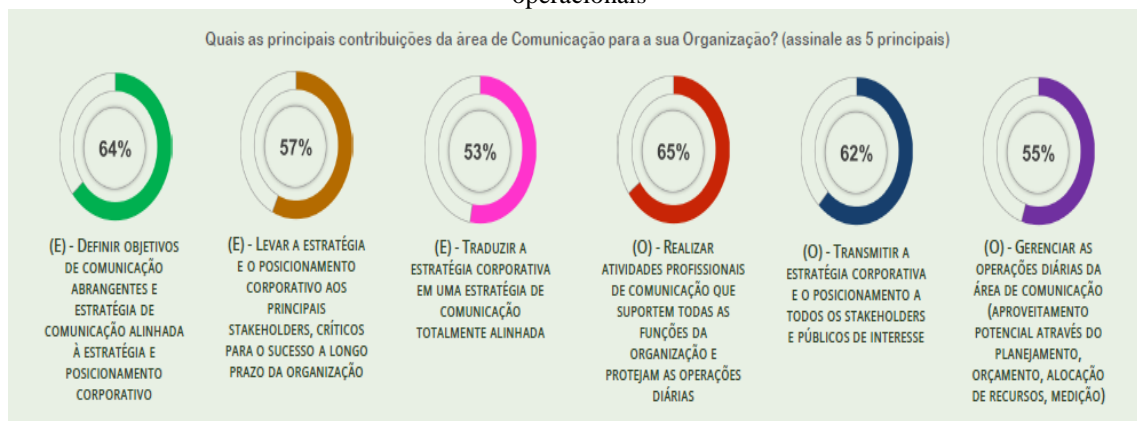
Uma pesquisa mais recente realizada pela Aberje, entre novembro de 2019 e janeiro de 2020, com 142 empresas entre associadas e não associadas, apresentou as principais tendências de comunicação nas organizações para 2020 e próximos anos. O estudo, intitulado “O que esperar da Comunicação Organizacional no Brasil em 2020”, apresenta uma série de questões sobre estrutura, quantidade de pessoa, formação das lideranças, metas e desafios da área. Entre os dados apresentados o que nos chama a atenção é que os profissionais de comunicação avaliam de forma relativamente equilibrada as atividades estratégicas e operacionais que exercem. No entanto, a meta mais relevante para as organizações está relacionada à produção e disseminação de conteúdo sobre o negócio nos diversos canais. O questionamento que fica é se realmente os profissionais da comunicação estão sentando nas mesas de decisão e estratégia ou se estão focados nas tarefas mais instrumentais.

---

<sup>6</sup> Pesquisa obtida da Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun. vol.35 no.2 São Paulo jul./dez. 2012. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-58442012000200014&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442012000200014&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 27 out. 2020.

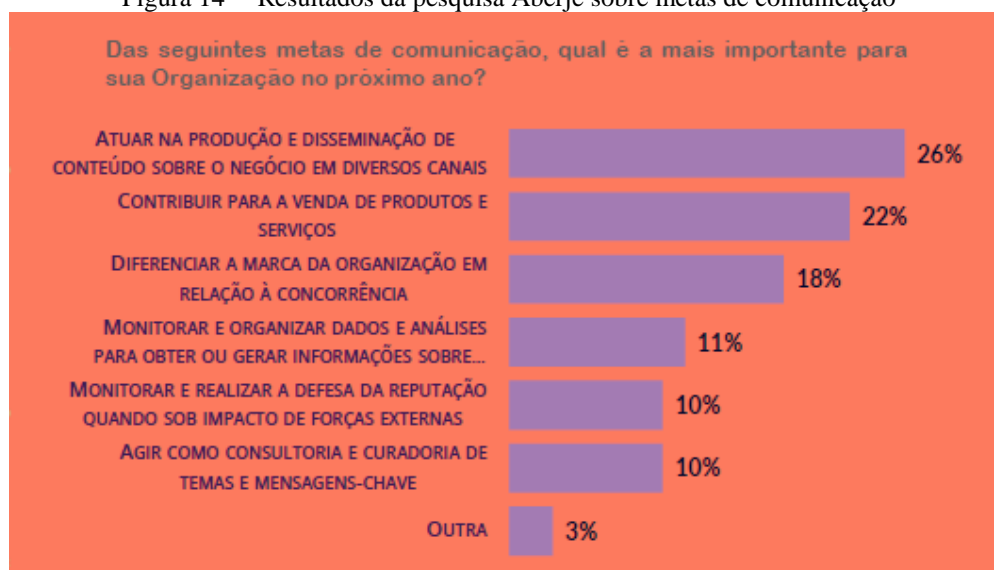


Figura 13 — Resultados da pesquisa Aberje sobre atuação da comunicação entre as atividades estratégicas e operacionais



Fonte: Aberje<sup>7</sup>

Figura 14 — Resultados da pesquisa Aberje sobre metas de comunicação



Fonte: Aberje

Existe um consenso sobre o papel estratégico da comunicação, mas não temos clareza se realmente esse papel está sendo ocupado pelos profissionais da área. O que queremos reforçar é que a perspectiva comunicacional da gestão da mudança organizacional pode considerar variações não exploradas pela administração, enriquecendo os métodos aplicados para tal. Para isso, é necessário ganhar relevância e ocupar uma posição mais estratégica nas organizações.

<sup>7</sup> “O que esperar da Comunicação Organizacional no Brasil em 2020”. São Paulo: Aberje 2020. Pesquisa obtida por meio de solicitação formal no site da Aberje. Instruções para solicitação disponível em: <https://www.aberje.com.br/pesquisas/>. Informações recebidas em 26 de outubro de 2020.

Vamos agora agregar a essa leitura comunicacional conhecimentos sobre cultura organizacional, que podem contribuir no processo de mudança nas empresas, ampliando as perspectivas dos interessados sobre o tema.

### **3.1 Comunicação como precursora da mudança e da cultura organizacional**

Como vimos, a comunicação é considerada na obra de todos os autores analisados nesta pesquisa. A cultura organizacional também é abordada como elemento impactado ou impactante no processo de gestão da mudança. O que não é explorado, com sua devida importância, é a comunicação como mecanismo viabilizador da mudança cultural nas organizações.

Toda mudança empresarial inevitavelmente irá gerar a necessidade de adoção de novos comportamentos por parte de seus integrantes. Uma mudança de gestão, de tecnologia, de posicionamento, entre outras forças, exigirá uma adequação na forma de pensar, agir, interagir e executar as atividades diárias. Explorar a comunicação como precursora da mudança e da cultura organizacional é nosso objetivo neste último capítulo.

Para percorrer nesse caminho, vamos aprofundar o que as literaturas empresariais dizem sobre cultura. Dos quatro livros analisados nesta pesquisa, três deles consideram a cultura organizacional em sua abordagem de gestão da mudança. Miller (2012) e Justa (2016) são mais sucintos e focam apenas na conceituação do tema e na importância dele no processo de mudança. Já Johann (2015) considera a cultura o centro da transformação, indicando não trabalhar a mudança como algo pontual, mas sim fazer a gestão de uma cultura que esteja constantemente aberta ao novo. Bassalo (2017) não menciona cultura como um tópico específico.

Miller (2012) define a cultura organizacional como “*a soma do comportamento, modo de trabalho, ideias, crenças e valores de um grupo.* [...] Outra explicação fala sobre “*a forma como trabalhamos por aqui*” ou “*a soma total de valores, costumes, tradições e significados que tornam única uma empresa*” (p. 46, grifo do autor). O autor divide a cultura em três principais componentes: comportamento, regras ocultas e regras conhecidas. Atribui a chance de insucesso da mudança organizacional às regras ocultas, no entanto, sugere que o foco do projeto seja no comportamento das pessoas, já que as regras ocultas são mais difíceis de identificar e poderiam levar anos para tratar do tema. Porém, sem abandonar o olhar para as regras ocultas, e por uma questão prática, o autor sugere focar no componente de comportamento, destacando que dando apoio às pessoas, elas podem desaprender as antigas

formas de fazer as coisas e aprenderem o novo. Outro argumento de ter esse foco é que “dos três componentes culturais o comportamento é mais facilmente identificado, medido e gerido” (MILLER, 2012, p. 53).

Justa (2016) apresenta o tema com brevidade em sua obra, destacando sua importância e conceituando cultura da seguinte forma:

[...] é o desenvolvimento de pressupostos básicos obtidos por um grupo ao aprender como lidar com os problemas de adequação externa e integração interna e que deram resultados satisfatórios para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985 *apud* JUSTA, 2016, p. 39).

Por fim, levantamos o ponto de vista de Johann, que busca aprofundar mais o tema, dedicando um capítulo exclusivo ao assunto, em que aborda elementos formadores da cultura, apresenta exemplos e descreve o papel da cultura na gestão da mudança. Dentre as literaturas empresariais estudadas aqui, pode-se dizer que Johann oferece uma boa contribuição para o entendimento da cultura organizacional, colocando-a como o principal fio condutor para um processo de mudança bem-sucedido. São cerca de 30 páginas dedicadas a conceituar o tema, abordando os aspectos antropológico, sociológico e psicanalítico. Entre as várias perspectivas apresentadas, o autor conceitua a cultura como:

Originalmente oriunda da antropologia, a cultura é tida como um conjunto de valores, crenças, costumes, normas compartilhadas por um grupo de pessoas — ou pelas pessoas que compõem uma organização — que apresentam uma identidade em comum e uma maneira padrão de pensar, sentir e agir. A cultura assim, aproxima-se de modelos mentais compartilhados que levam as pessoas, numa organização, a adotar determinado comportamento (CONNORS; SMITH, 2011 *apud* JOHANN, 2015, p. 18).

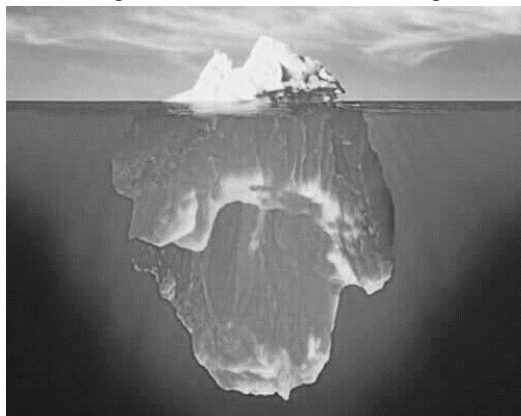
Johann fala em gestão da cultura como o elemento central da mudança. Para ele, é preciso construir uma cultura flexível e aberta às transformações constantes. Reforça que a cultura condiciona o comportamento das pessoas e gera uma personalidade coletiva, ao qual atribui como o “jeitão” de cada empresa.

O coletivo, portanto, se sobrepõe ao individual, sendo que nas empresas em geral, a cultura também pode levar à construção de uma competência coletiva, resultante das interações entre as pessoas que implica complementariedades, sinergias cooperativas ou mesmo cumplicidade que elevam a competência da organização a um nível superior ao das somas de competências individuais (RETOUR *et al.*, 2011 *apud* Johann, 2015, p. 18).

A personalidade e a competência coletiva acabam construindo um condicionamento de comportamentos, em que muitas vezes as pessoas agem de determinada forma por uma

tradição, o famoso “aqui é assim”. Esse condicionamento pode ser atribuído à cultura organizacional.

Figura 15 — Metáfora do Iceberg



Fonte: Johann (2015, p. 20)

Johann utiliza a figura do Iceberg para exemplificar que a cultura é formada por aspectos visíveis e não visíveis e, principalmente, esses aspectos não visíveis exercem uma força significativa no comportamento coletivo. “O que é aparente é muito menor do que aquilo que está submerso” (2015, p. 23). No quadro a seguir, vemos algumas características da cultura apontadas pelo autor, com base nos autores referenciados:

Quadro 4 — Elementos Característicos da Cultura, de Johann

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Valores	Crenças que ajudam a interpretar a vida, explícita ou implicitamente articuladas para que um objetivo seja alcançado (TRICE Y BEYER, 1993).
Legitimidade do comportamento	Corroboração de padrões de comportamento que aprovam ou impedem a conduta dos indivíduos de um grupo (GOFFMAN, 1967).
Heróis	Pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 2002).
Regras	Procedimentos difundidos no grupo como padrões e orientação para o desempenho das tarefas (KILMANN; SEXTON, 1983).
Rituais e ritos	Ações e cerimônias repetidas regularmente para garantir a transmissão ou manutenção de valores ou regras (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).
Símbolos	Representações visíveis, e muitas vezes concretas, de significados emocionais e de valor para o grupo.
Modelos mentais e linguísticos	Símbolos verbais que refletem as suposições compartilhadas no grupo.

Fonte: Johann (2015, p. 22)

O autor reforça a necessidade de considerar todos esses aspectos quando se trata de gestão da cultura organizacional. Johann também referencia diversos outros autores para exemplificar alguns “tipos” de cultura organizacional, buscando atribuir algumas características comuns nas empresas, por exemplo: existe um perfil de empresa mais centralizador e com forte hierarquia, outras voltadas à inovação, projetos etc. Esse mapeamento permite um entendimento da realidade de cada organização: “importante que cada organização se conheça para evitar incongruências entre o comportamento de seus membros e clarificar as possibilidades de mudança” (JOHANN, 2015, p. 29).

O que podemos observar nessas análises é que o processo comunicativo é considerado por todos os autores e também está presente na abordagem de cultura organizacional. No entanto, não recebe papel protagônico na discussão e os profissionais da área ao menos são mencionados. Para ampliar a visão sobre cultura, agregaremos a perspectiva comunicacional, considerando a comunicação o principal gatilho para a formação e consolidação da cultura.

Existe uma vasta literatura para conceituar a cultura organizacional. Ampliaremos a visão sobre o tema trazendo contribuições de pesquisadores da comunicação e, na sequência, daremos foco ao enunciado deste tópico.

Na obra em que realiza um estudo em uma grande organização do segmento financeiro no Brasil para defender a ligação entre comunicação e cultura organizacional, Curvello (2012) faz um grande levantamento sobre a definição de cultura. De acordo com o autor:

As raízes dos estudos sobre cultura organizacional encontram-se na antropologia. Várias são as correntes que tratam da cultura: desde Crozier, que considera a cultura como capacidade; passando por Talcott Parsons que a define como sistema de valores; por Malinowski e outros funcionalistas que veem a cultura como instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos; por Radcliffe-Brwn, que a entende como mecanismo adaptativo-regulatório; por Goodenough e sua ethnociência, que a vê como cognições compartilhadas; e ainda por Levi-Strauss e Clifford Geertz e sua antropologia contemporânea, segundo o qual os homens vivem em um universo de significados que decodificam sem cessar (CURVELLO, 2012, p. 28).

Entre seu vasto levantamento, Curvelo também destaca Edgard Schein (1986) como um autor imprescindível para falar sobre cultura — fonte que também foi referenciada em duas obras analisadas nesta pesquisa: Johann (2015) e Justa (2016).

Autor com fortes raízes na antropologia e na psicologia, Schein afirma que a cultura de uma organização pode ser captada em três níveis: o nível dos artefatos visíveis (ambiente, arquitetura, leiaute, padrões de comportamento, vestuário, documentos); o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (valores manifestos em entrevistas, relatos); e o nível dos pressupostos inconscientes (como os membros percebem, pensam, sentem, a

partir de valores conscientemente construídos e que gradualmente são absorvidos pelo inconsciente) (CURVELLO, 2012, p. 30-31).

Para abordar as interconexões entre cultura organizacional e comunicação, Marchiori (2009) também realiza um amplo levantamento teórico sobre cultura, analisando diversas correntes que influenciaram a abordagem da cultura organizacional. Depois de detalhar algumas abordagens, a autora apresenta um quadro para facilitar o entendimento das origens de definição da cultura.

Quadro 5 – Raízes dos estudos sobre cultura nas organizações

<b>Perspectiva de estudo sobre cultura nas organizações</b>		<b>Raízes antropológicas</b>	<b>Raízes Organizacionais</b>
Cultura como:		Cultura como:	Organizações como:
Variável da organização	Variável independente (gerência comparada)	Instrumento da necessidade humana (Malinowski)	Instrumentos sociais para realização de ações.
	Variável interna (cultura corporativa)	Mecanismo adaptativo e regulatório.	Organismos adaptativos aos processos de mudança do ambiente.
Metáfora da organização	Cognição Organizacional	Sistema cognitivo gerado pela mente humana por meio de preceitos definidos (Goodenough)	Sistemas de conhecimento formados por redes de significados subjetivos.
	Processo psicoestrutural	Projeção de processos inconscientes (Lévi-Strauss)	Espaços de manifestação do inconsciente, na condição de formas e práticas organizacionais.
	Simbolismo organizacional	Sistema de símbolos e significados, no qual a ação simbólica precisa ser interpretada, decifrada para ser compreendida (Geertz)	Padrões de discurso simbólico, mantidos por meio de agrupamentos simbólicos, tais como a linguagem.

Fonte: (SMIRCICH, 1983 *apud* MARCHIORI, 2009, p. 299)

Ao ampliar as definições sobre cultura, Marchiori também menciona Schein, ressaltando ser uma citação obrigatória devido ao seu destaque mundial. Observação que reflete nas obras que acabamos de referenciar. Tanto os autores das literaturas empresariais, Johann (2015) e Justa (2016), quanto os pensadores da comunicação, Curvello (2012) e Marchiori, usam a conceituação de Schein (1986) para falar sobre cultura. O quadro a seguir mostra os níveis de cultura propostos por Schein.

Quadro 6 – Níveis da cultura organizacional e sua interação

<b>Artefatos/criações (processos e estruturas visíveis)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões de comportamento</li> <li>• Tecnologia</li> <li>• Arte</li> </ul>	Visíveis, mas frequentemente não decifráveis
<b>Valores (estratégias, objetivos, filosofias)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testado no ambiente físico</li> <li>• Testado somente por consenso social</li> </ul>	Excelente nível de conhecimento
<b>Pressupostos básicos (inconsciente, crenças estabelecidas, percepções, reflexos e sentimentos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento com ambiente</li> <li>• Natureza da realidade, tempo e espaço</li> <li>• Natureza da natureza humana</li> <li>• Natureza das relações humanas</li> </ul>	Considerados como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdadeiros</li> <li>• Invisíveis</li> <li>• Inconscientes</li> </ul>

Fonte: (SCHEIN, 1997 *apud* MARCHIORI, 2009, p. 300)

A definição de cultura está longe de se esgotar, mas já se mostra suficiente, considerando que o objetivo principal era buscar o entendimento do tema e enriquecer a nossa análise. Levando em conta as definições de cultura, vamos às relações entre comunicação, mudança e cultura organizacional.

Não podemos falar de mudança organizacional sem falar de mudança de cultura, assim como não podemos falar de cultura sem falar de comunicação. A mudança que acontece no ambiente organizacional geral a necessidade de adoção de novos comportamentos, novas formas de pensar, dando vida, em muitos casos, a um revigoramento da cultura da empresa. O reforço, manutenção ou estímulo à mudança cultural se dá das expressões formais e informais do processo comunicativo. De acordo com Marchiori (2009, p. 293) “as pessoas, na arena organizacional, constroem comunicativamente a cultura à medida que geram significados, símbolos e discursos para todas as ações”. A autora destaca a relação íntima entre a cultura e a comunicação.

Objetivamente, a cultura se forma pela atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de ‘personalidade da organização’. Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas. A partir do momento que o grupo passa a agir, a cultura está enraizada, ou seja, os comportamentos surgem naturalmente no grupo e são respeitados em razão de serem entendidos como a maneira correta de interpretar e agir sobre uma determinada situação até que um novo comportamento venha a ser valorizado em detrimento a outro (MARCHIORI, 2009, p. 294).

Das relações comunicacionais se origina e se consolida a cultura. Assim, podemos dizer que a cultura é uma expressão comunicacional.

Em um outro levantamento teórico, Marchiori referencia vários autores que relacionam a comunicação como originadora da cultura. Para dar uma visão mais objetiva, elaboramos o quadro a seguir com base nas citações destacadas.

Quadro 7 – Citações sobre a relação entre comunicação e cultura, por Marchiori

Gundykunst e Ting-Toomey (1988)	“Comunicação e cultura influenciam-se reciprocamente. Indivíduos. Indivíduos “trazem” uma cultura que afeta a forma como eles se comunicam. No entanto, a forma de os indivíduos se comunicarem pode mudar a cultura que compartilham”.
Pepper (1995)	“A comunicação cria a organização por meio da construção de culturas”.
Clifford (1989)	Cultura é “um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seus conhecimentos e suas atividades em relação à vida”
Shall (1983)	“Uma organização poderia então ser estudada como uma cultura descobrindo-se e sintetizando suas regras de interação e interpretação sociais, como reveladas no comportamento que elas moldam. A interpretação e interação social são atividades de comunicação; portanto, a cultura poderia ser descrita pela articulação de regras de comunicação”.

Fonte: Marchiori (2009, p. 296-303)

Depois dessa explanação teórica, Marchiori conclui que a comunicação e a cultura dão sentido ao que as pessoas vivem, pois imprimem significado às experiências organizacionais.

A cultura é continuamente construída por meio da comunicação. Se o processo de cultura é a construção de significado, ela envolve necessariamente comunicação. Cultura é um processo de construção de significados, os quais se obtêm por meio da interação social, sendo a comunicação primordial e natural nesse contexto (MARCHIORI, 2009, p. 309).

Shuler (2009) compartilha da visão sobre a forte conexão entre cultura e comunicação e defende que é evidente essa relação, já que gerar a cultura é compartilhar significados, e para tornar os significados comuns é preciso comunicar.

Todo processo de mudança organizacional desejado, trazendo novas formas de organização e de administração, implica, essencialmente, um processo de mudança cultural. A intervenção cultural é, basicamente, um processo de comunicação, em que as novas informações e as novas vivências funcionam como força transformadora, que necessita, contudo, de tempo, de sustentação e de perseverança para se manifestar como transformação efetiva. O processo implica uma mudança de visão, que incidirá sobre o entendimento da realidade – atitudes (crenças + emoções + ação), paradigmas, imagens e linguagem. (SCHULER, 2009, p. 269).

Podemos dizer que da boa articulação da comunicação nasce o sucesso das empresas. Então, por que não fazer um novo questionamento sobre as prescrições das literaturas



empresariais analisadas nesta pesquisa? Seria a comunicação o principal passo para uma estratégia de gestão da mudança bem-sucedida?

Nesse sentido, vale a pena voltar a empoderar os profissionais da área para que façam uso do conhecimento da comunicação, em suas diversas formas, para liderarem os processos de mudança e gestão da cultura organizacional. Chamamento esse já feito por Marchiori (2009, p.295):

Somos chamados para novos desafios e nos parece que agir somente como comunicadora de fatos ocorridos (função informativa) não mais sustenta nossa atividade. A perspectiva tática da comunicação é fundamental, mas não é suficiente. É preciso que a comunicação também assuma a posição de geradora de fatos, criadora de contextos, o que sugere um novo comportamento na medida em que é cocriadora do futuro da organização.

Diante disso, além da conexão direta entre mudança, cultura e comunicação, também não nos resta dúvida sobre a necessidade de um reposicionamento do profissional de comunicação para assumir uma posição estratégica na liderança de temas que deveriam ser a razão da sua existência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura empresarial exerce alto grau de influência no meio organizacional, orientando a decisão de muitos executivos. Essa afirmação, baseada nos pensamentos de Boltanski e Chiapello (2009), contribuiu para a definição do objeto de estudo desta pesquisa.

Uma característica marcante dessas obras são as recomendações ou passos de sucesso, como se pudessem ser aplicados na íntegra em diversas organizações, obtendo os mesmos resultados, sem considerar as diferenças e especificidades de cada uma delas. Elas também são muito similares e, de acordo com Boltanski e Chiapello (2009), é algo proposital, com o objetivo de exercer um caráter ideológico em seu meio de propagação. Assim, suas mensagens são repetidas inúmeras vezes, criando um senso comum.

Embora as literaturas sejam muitos similares, no que diz respeito aos passos da mudança, elas imprimem uma personalidade própria que está diretamente relacionada à história de vida e carreira dos autores. Com o estudo e levantamento bibliográfico desta pesquisa e, como mencionamos anteriormente ao citar o conceito de *habitus* de Bourdieu, podemos dizer que é natural que as literaturas empresariais apresentadas aqui tragam estruturas similares e que se limitem às práticas sistematizadas de administrar a mudança, afinal, todas são de origem da administração.

Os passos recomendados para a mudança variam na quantidade, mas de forma geral podemos dizer que todos têm a comunicação como força motriz de sua estratégia. As recomendações oferecidas passam por práticas comunicacionais, mas isso não parece ser explorado de forma consciente pelos autores, pois não consideram as possíveis variações e forças que advém do processo comunicativo.

Vale reforçar que esta pesquisa não tem a pretensão de invalidar as metodologias das obras analisadas, mas sim levantar questionamentos que nos tragam uma visão mais crítica sobre o tema e problematizar as recomendações à luz de pensadores que podem contribuir com uma visão mais ampla e profunda, levantando as diversas possibilidades que se dá à comunicação.

As prescrições dos autores passam por práticas interacionais. No entanto, nenhum deles considera que essas interações sociais são compostas por representações que regem o comportamento coletivo. Tais interações também sofrem forte influência das relações de poder, algo não considerado abertamente pelos autores. Eles utilizam desse “instrumento” ao

recomendar o envolvimento e patrocínio da alta gestão, mas levantam a temática por uma ótica mais simplificada.

Aqui, mais uma vez, vale recorrer aos conceitos de Goffman. Durante as interações, as pessoas estão condicionadas a cumprir acordos implícitos que ocorrem nas interações sociais para que todos possam acomodar-se ao contexto vivido. Ao estudar Goffman (1982), Castro (2012, p. 201) explica que a interação é “como uma ordem de atividade, é de fato ordenada. E esse ordenamento é resultado, em larga medida, de pressuposições cognitivas compartilhadas. O funcionamento dessa ordem de interação pode ser facilmente visto como consequência das convenções sociais”. No ambiente organizacional, por exemplo, os trabalhadores tenderão a incorporar e reproduzir valores e condutas baseadas no seu entorno para fazerem ou se manterem parte do grupo. “As situações de relação face a face ou ordem da interação tenderiam a reproduzir e a celebrar alguns valores morais da comunidade que seriam, pois, funcionais à sua manutenção e reprodução” (CASTRO, 2012, p. 205).

Essas regras de conduta também sofrem influência de uma atitude de respeito e consideração a um superior, que no cenário organizacional seriam os líderes. Os rituais da deferência condicionam comportamentos, o que nos leva a avaliar como positiva a recomendação dos autores das literaturas empresariais analisadas quando indicam o patrocínio e a participação da alta gestão da empresa nos projetos de mudança organizacional. De fato, essa pode ser uma “ação” utilizada para modelar ações de interesse da organização. Recorremos a Castro para apresentar o conceito de ritual da deferência idealizado por Goffman:

A deferência nem sempre implica uma relação de submissão ou autoridade. Há em muitas sociedades deferências simétricas, em que indivíduos iguais se reverenciam mutuamente ou deferências que o subordinado deve ao superior (como no caso de pais). Contudo, no mais das vezes a deferência geralmente está ligada às relações de poder, como no caso estudado por Goffman, a deferência das enfermeiras em relação aos médicos (tratando-os por Doutor), ou a deferência dos pacientes em relação à equipe do hospital. Existem rituais de proscricção, nos quais a deferência implica evitar o contato direto ou intimidade com o outro, e os rituais de prescrição nos quais a deferência implica demonstrar explicitamente respeito, seja na forma de uma reverência ou verbalmente, na forma de tratamento, ou de várias outras formas, que variam conforme a sociedade (GOFFMAN, 1956 *apud* CASTRO, 2012, p. 206).

Esse paralelo dos pensamentos de Goffman ajuda-nos a ampliar um ponto de vista sobre a mudança organizacional, considerando a existência das ordens de interação, das relações de poder e outros aspectos responsáveis pelo condicionamento do comportamento social coletivo. Há de considerar, também, que nas relações humanas os indivíduos tentam o tempo todo evitar

situações de embaraço, conceito adotado por Goffman para descrever um momento de constrangimento ou vergonha causada por gafes, intromissões ou manifestações inoportunas em determinadas situações (CASTRO, 2012). Assim, os atores sociais vivem uma constante representação, o que nos leva a pensar que a mudança em um ambiente organizacional conta com vários fatores a favor, para que ela, de fato, se concretize. Visão que nos permitiu, ao longo da pesquisa, questionar a implementação de um passo a passo para liderar mudanças nas organizações e levantar a hipótese de que independentemente dos passos recomendados pelos autores das literaturas empresariais estudadas, podemos dizer que nas relações sociais empresariais as pessoas adotarão fachadas para acomodar-se ao contexto, tornando o processo de mudança “aceitável” mesmo que alguma metodologia de gestão da mudança não seja aplicada para “amortecer” a transição.

Ao defender esse ponto de vista podemos arriscar dizer que todas as recomendações oferecidas pelos autores poderiam ser reduzidas a três passos:

- Patrocínio e envolvimento da liderança no processo de mudança, levando em conta a alta influência das relações de poder nas organizações e o fato de os líderes empresariais serem considerados modelos de comportamento.
- Criação de instâncias para práticas de interação face a face, onde será compartilhada a mudança e as ações requeridas de cada um dos envolvidos. As pessoas tendem a comprometer-se publicamente para manter-se na fachada (GOFFMAN, 2010) social. Afinal, ter uma conduta que não se enquadra ao que se espera em determinado momento foge do que é considerado razoável para a interação do grupo.
- Estabelecer um programa de comunicação que considere práticas de comunicação formal e informal, abrindo canais de diálogo para que as manifestações possam ocorrer, assumindo uma comunicação sincera, tempestiva e transparente que busque o equilíbrio e os interesses da organização e do seu público interno.

Deve ser considerado que não existem metodologias “mágicas” se a empresa não constrói um relacionamento de troca com seu público interno, não tem coerência entre o discurso e a prática, não confia em seus trabalhadores, adotando sempre uma postura hierárquica e de controle, entre outras práticas que não estabelecem uma relação de equilíbrio entre as partes. Algo semelhante ocorre com a comunicação: “de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma

organização” (KUNSCH, 2003, p. 157). Essa visão pode ser complementada por Pereira (2011, p. 158) sobre o papel da comunicação interna: “compreender os indivíduos e os grupos que compõem o público interno, seus interesses básicos como cidadãos, e reconhecer o tipo de relacionamento que se pretende estabelecer com eles é, atualmente, o fundamento da comunicação interna”.

Ao longo do estudo também identificamos uma oportunidade ou necessidade de buscar um protagonismo maior dos profissionais de comunicação no processo de gestão da mudança organizacional. Na literatura revisada, os profissionais da comunicação não parecem ser considerados e quando mencionados apresentam uma função mais operativa e de execução, como o exemplo que destacamos do livro de Bassalo (2017). Nesse contexto, reforça-se a necessidade de os profissionais da comunicação apoderarem-se de seu conhecimento, fazendo uso dele para desenhar estratégias que considerem a riqueza da multidisciplinariedade do campo, já que entender a comunicação entre seres humanos significa estudar diversos campos do saber.

Muito do que vimos nas metodologias estudadas poderiam ser conduzidos por profissionais da área de comunicação, agregando uma visão mais global e estratégica sobre como atuar nesses cenários, sobretudo, considerando que a mudança organizacional é uma mudança cultural e a cultura é uma expressão da comunicação. Curvello (2012) defende a importância da visão da comunicação sobre a cultura organizacional:

[...] é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELLO, 2012, p. 9).

Assim, podemos dizer que a comunicação é o coração da organização por estar presente em todas as suas manifestações internas e externas, como princípio gerador de sua existência. Considerando o profissional da área responsável por lidar com um tema tão relevante, deveria, então, ocupar um espaço mais destacado. De acordo com Marchiori (2009, p.316), é possível evoluir de uma posição de provedores de informação para uma mais abrangente caso os profissionais sejam capazes de construir o futuro da organização.

A comunicação, na perspectiva de relações interativas nas organizações, exige pensar o desenvolvimento de práticas interlocutivas. Afirimo que levar a verdade dos fatos não é mais a única premissa válida para os profissionais da comunicação. Deve ser incorporado a ela um novo discurso: atuarmos como agentes, catalizadores no processo de construção da verdade dos fatos, o que, com certeza, apresenta um desafio e uma perspectiva estratégica com vistas a explorar a cultura e comunicação na arena organizacional.

Esse espaço pode ser conquistado se os profissionais de comunicação ousarem ocupar uma posição mais relevante nas organizações, que vai além do papel de executor. É preciso chegar antes. Estar presente na discussão dos problemas, na provocação de novos cenários, na proposição de soluções e não somente na etapa final, quando tudo já está definido e só resta a comunicação executar as peças que foram idealizadas em um plano que ela pode até não ter participado. Os profissionais de comunicação não devem estar na ponta, mas na origem da estratégia. E isso pode acontecer se começarem a liderar os seus próprios projetos, saindo do quadrante de apoiadores para o de criadores.

## REFERÊNCIAS

BASSALO, Jorge. **Metodologia para gestão de mudanças organizacionais**: guia prático de conhecimentos da Strategy Consulting. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O Novo Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009, p.83-132.

BOURDIEU, P. Espaço Social e Espaço Simbólico. *In*: \_\_\_\_\_. **Razões Práticas**. Campinas: Papirus, 2005.

BOURDIEU, P. Sobre o poder simbólico. *In*: \_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

CASTRO, C. P. Ordem da interação, embaraço e agência do self na obra de Erving Goffman. **Teoria e Sociedade**, n. 20, vol. 1, Janeiro-Junho 2012, pp. 198-207.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e cultura organizacional**. 2ª ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FERREIRA, Fernando Colmenero; OLIVEIRA, Adicinéia Aparecida. Os sistemas de recomendação na web como determinantes prescritivos na tomada de decisão. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** vol.9, n.2, São Paulo maio/ago. 2012. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-17752012000200009&lng=pt&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752012000200009&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 19 out. 2020.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura Organizacional e comunicação. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 53-61.

GAMA, M. G. **A fabricação da imagem social da empresa**. Atas do IV SOPCOM. Minho: Sopcom, 2005.

GASTALDO, E. Goffman e as relações de poder na vida cotidiana. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 23, n. 68, Outubro 2008, pp. 149-153.

GOFFMAN, E. **Ritual de Interação**. Petrópolis: Vozes, 2010.

GORZ, André. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. Tradução de Celso Azzan Junior / André Gorz. São Paulo: Annablume, 2005.

ISMAEL, Salim. **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo. HSM Editora. 2015.

JUSTA, Marcelo. **Gestão da Mudança & Lean Manufacturing**: transformando operações em vantagem competitiva sustentável. 1. ed. Curitiba: Appris, 2016.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

KOTTER, John P. **O coração da mudança**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. **Revista Atualizada e Ampliada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas, vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILLER, David. **Gestão de mudança com sucesso**: uma abordagem organizacional focada em pessoas. Tradução Giovana Franzolini. São Paulo: Integrate Editora, 2012.

PEREIRA, Else Lemos Inácio. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. *In*: FARIAS, Luiz Alberto (Org.). **Relações Públicas Estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos, 2011.

REBECHI, Claudia; FÍGARO, Roseli. **A comunicação no mundo do trabalho e a comunicação da organização**: duas dimensões distintas. *Animus*. vol. 12, n. 23, 2013.

SANTOS, Eloisa Helena. **Trabalho Prescrito e Real no Atual Mundo do Trabalho**. *Trabalho & Educação*. n. 1, 1997, pp. 13-27

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas, vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

SETTON, Maria da Graça. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Rev. Bras. Educ.** n.20, Rio de Janeiro May/Aug. 2002. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782002000200005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782002000200005). Acesso em: 24 maio.2020.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação**: Da teoria ao trabalho de campo. Campinas: Papirus, 1998.