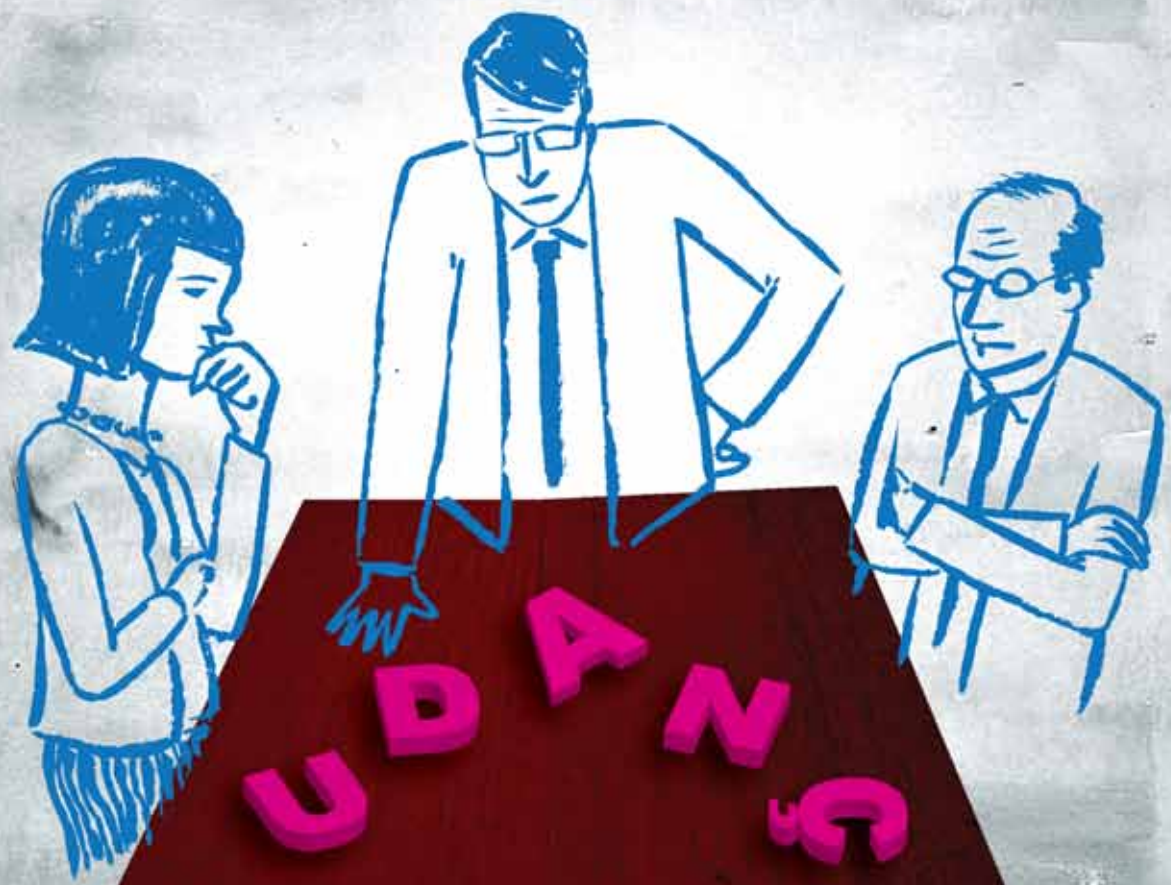


WR



# A filtragem emocional na mudança estratégica

POR **QUY NGUYEN HUY**

*Com base nos resultados de uma pesquisa de três anos, feita dentro de uma grande empresa que passava por mudanças estratégicas, o professor do INSEAD construiu uma teoria ao descrever como os funcionários respondiam emocionalmente às ações impostas pelos executivos. E definiu como “filtragem emocional” as interpretações – emocionalmente carregadas – que os indivíduos fazem das mudanças propostas por seus superiores. Estes, por sua vez, influenciam diretamente nas respostas cognitivas e comportamentais dos colaboradores. Neste artigo, o professor Quy Huy demonstra como a filtragem emocional pode afetar os resultados dos projetos de mudança estratégica das organizações.*

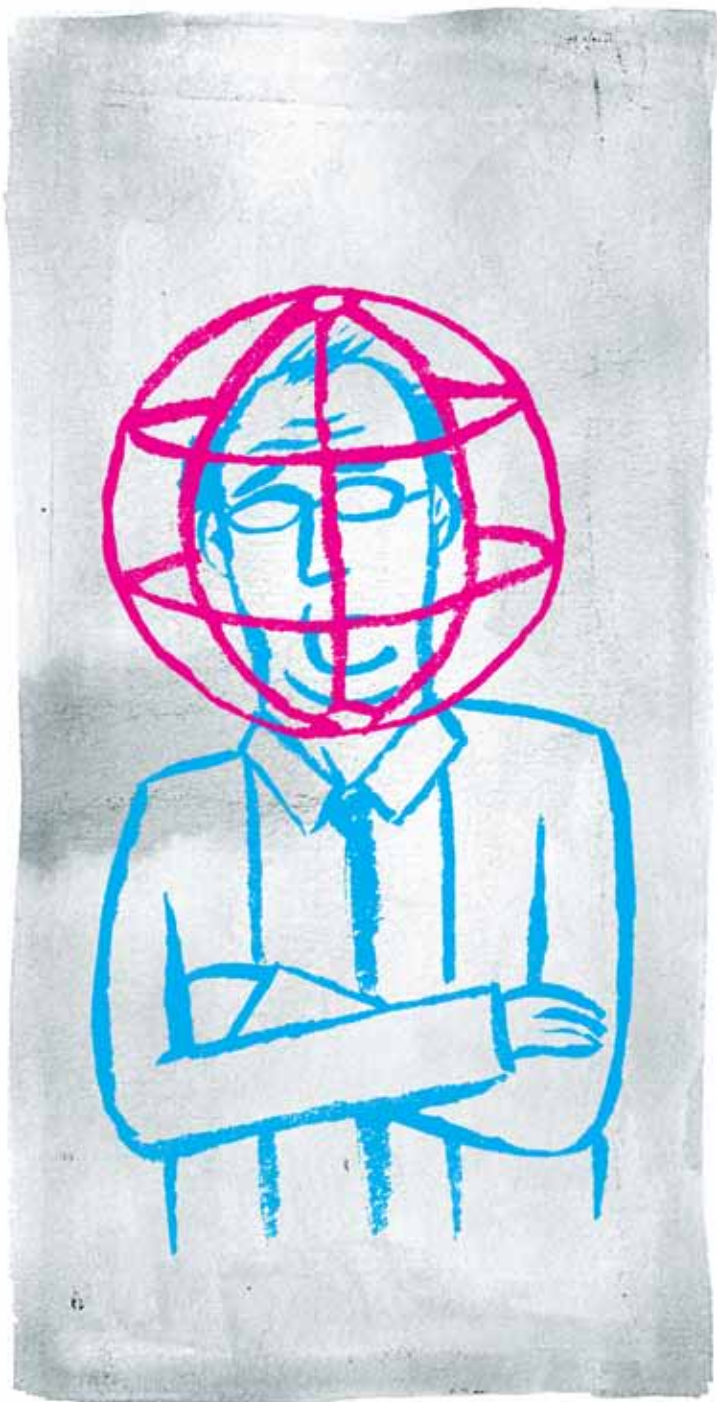
As pressões competitivas, causadas pela desregulamentação e mudanças tecnológicas descontinuas, veem obrigando muitas empresas a considerarem uma mudança estratégica para sobreviver e crescer. Isso implica uma alteração qualitativa da forma como a organização interage com o mundo à sua volta. Essas mudanças podem não ser frequentes na vida organizacional, mas trazem algumas consequências: realizar uma mudança estratégica é difícil e os riscos de um desempenho abaixo do esperado ou de mortalidade são significativos.

Mudanças fundamentais na estratégia, no pessoal, na identidade organizacional ou nos papéis e interesses de trabalho já estabelecidos, frequentemente desencadeiam emoções intensas, que interferem na maneira como os diferentes grupos interpretam uma mudança proposta e se

comportam a partir daí. Entretanto, há poucas pesquisas sistemáticas e empíricas sobre a interação de múltiplos grupos durante uma mudança estratégica. Mais especificamente, apesar da força das emoções para obstruir ou facilitar as mudanças organizacionais, poucos estudos têm sistematicamente explorado, em tempo real, a natureza e o papel do processamento emocional em períodos de mudanças estratégicas. Embora exista abundante literatura na psicologia social sobre as emoções, pesquisas sobre o seu impacto no contexto do trabalho apenas iniciaram a exploração das manifestações emocionais socialmente construídas dentro de organizações – as regras de sentimentos e normas de comportamento, os efeitos da expressão emocional sobre os resultados no trabalho, a convergência ou divergência

Artigo publicado com autorização do INSEAD. Os trabalhos publicados no *INSEAD Working Paper Series* divulgam os pensamentos e descobertas dos pesquisadores do corpo docente da instituição. Cada *paper* deve ser visto como algo preliminar que pode necessitar de uma revisão. Impresso no INSEAD, em Fontainebleau, França. Não pode ser reproduzido ou distribuído sem permissão.

## FOI POSSÍVEL DEMONSTRAR COMO AS AÇÕES DESEMPENHARAM UM PAPEL CRÍTICO NA DETERMINAÇÃO DOS RESULTADOS DAS MUDANÇAS



afetiva dentro de grupos específicos. Muitos desses estudos foram conduzidos dentro de contextos de trabalho relativamente estáveis que, frequentemente, envolviam papéis em serviços ao cliente e/ou eram interseções. Faltava uma compreensão de como as emoções específicas podem afetar as interpretações e os comportamentos dos diversos grupos envolvidos em mudanças, e a forma como impactam a dinâmica das mudanças estratégicas e seus resultados.

Neste estudo, analisei as emoções específicas que obstruem ou facilitam a implantação de mudanças estratégicas, demonstrando como a filtragem emocional afeta de maneira diferente os resultados dos projetos. Ela fornece uma compreensão mais detalhada sobre as emoções específicas que facilitam ou obstruem a realização das mudanças. Foi possível demonstrar como as emoções desempenharam um papel crítico na determinação dos resultados dessas mudanças. Os pesquisadores deveriam dar mais atenção a estados emocionais específicos, resultados próximos e mediadores que energizam o processo (em geral, longos) de implantação de mudanças ambiciosas, antes de alcançar resultados macros mais remotos. A eficácia das ações de mudança pode ser avaliada, em parte e bem mais cedo, através de estados emocionais específicos que essas ações querem criar. Antes de apresentar os resultados, vamos analisar as bases conceituais da relação entre as emoções e a dinâmica das mudanças estratégicas.

### AS EMOÇÕES E A DINÂMICA DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Uma revisão bibliográfica sobre emoções nos traz certa compreensão de como elas podem influenciar o comportamento das pessoas submetidas às mudanças. As emoções são inerentes às mudanças, pois são causadas não pela presença de condições favoráveis ou desfavoráveis, mas pelas mudanças verdadeiras ou esperadas nestas condições. A cognição e a emoção estão interligadas, já que as avaliações cognitivas são, frequentemente, necessárias para trazer à tona as emoções.

A teoria de Lazarus (1993) sobre emoções sugere que os indivíduos passam por um processo de avaliação de dois estágios. Na avaliação primária, analisam a significância de um novo evento

em relação às suas próprias metas e preocupações. Se avaliarem como benéfica a consequência em potencial, terão sentimentos agradáveis. Mas se as consequências forem percebidas como potencialmente danosas, terão sentimentos desagradáveis. As emoções podem, às vezes, levar à paralisia devido ao medo, mas, frequentemente, geram uma prontidão para a ação que prepara as pessoas para agir. Primeiramente, as emoções servem como detectores de relevância, focando a atenção das pessoas nos eventos relacionados à mudança e, em seguida, como motivadores de ações. Uma ação de resposta em potencial pode ser determinada pela avaliação secundária, quando as pessoas avaliam sua capacidade de lidar com um evento relevante. Se acreditarem que possuem os recursos adequados para isso, é maior a probabilidade de uma resposta ativa (às vezes conhecida como “luta”). De outra forma, podem adotar uma abordagem passiva/evitar (“fuga”).

As emoções podem ainda servir de informação para a tomada de decisões, com a indagação: “Como me sinto sobre isso?”. Já foi demonstrado que os sentimentos servem como guia para conclusões e julgamentos sobre até que ponto é desejável um equilíbrio entre risco e recompensa, as estratégias para a solução de problemas e os riscos percebidos. Frequentemente as pessoas desenvolvem avaliações baseadas em seus sentimentos sobre alguém e transmitem a impressão de que o fazem de maneira fundamentada e deliberada. A primeira resposta emocional gera em seguida um processamento cognitivo. Pode buscar na memória informações relacionadas à emoção e ativar o conhecimento para analisar o evento que causou emoções, transformando a resposta inicial em motivação relevante.

As primeiras teorias sobre as mudanças – como o modelo descongelar-mudar-recongelar de Lewis (1947) – postulam que, inicialmente, as mudanças costumam causar emoções desconfortáveis nas pessoas, ao contradizer crenças anteriores e criar uma dissonância cognitiva. Isso leva a sentimentos alterados como o medo, a raiva e o desconforto. Schein (1996) observa que “todas as formas de aprendizado de mudança se iniciam com alguma satisfação ou frustração, gerada por dados que contradizem nossas expectativas ou esperanças.” Argyris (1990) completou que a con-

tradição cognitiva não é suficiente para motivar as pessoas a mudar, já que podem, defensivamente, rejeitá-la como irrelevante, culpar os outros ou o destino pelos resultados indesejáveis, negar sua validade ou relativizar sua importância. Os indivíduos podem ainda vivenciar a ansiedade da sobrevivência (sensação de que se não mudarem deixarão de preencher suas necessidades básicas), ou a culpa do sobrevivente (sensação de que não conseguiram alcançar os ideais que estabeleceram para si mesmas). Essas fortes emoções agem como força causadora de desequilíbrio em sistemas humanos e induzem a receptividade à mudança. No entanto, as mesmas emoções podem levar a deficiências de aprendizado, como o processamento cognitivo raso, raciocínio e atenção indutiva deficientes, ou baixa amplitude de memória. Um estado de agitação intenso e longo demais pode ser disfuncional em relação à mobilização voluntária e profunda, e ao aprendizado, a partir de resultados intermediários de mudanças.

Em contextos de mudanças estratégicas, esses estados emocionais individuais podem convergir para intensas emoções grupais, através de diversos mecanismos. Primeiramente, os funcionários que compartilham de uma cultura organizacional tendem a ter crenças que levam a avaliações e emoções semelhantes. Em segundo lugar, um grupo tende mais facilmente a traduzir tendências em expressões coletivas do que indivíduos agindo sozinhos, já que a participação em grupo aumenta a sensação de poder das pessoas, ao mesmo tempo em que as encoraja, pela percepção de que estão anônimas. Em terceiro lugar, o contágio emocional pode estar aqui desempenhando um papel: os indivíduos poderiam, inconscientemente, reagir às exibições emocionais dos outros, pela imitação e o exagero. As ameaças percebidas que estão em jogo nas mudanças estratégicas aumentam a necessidade de afiliação, especialmente entre pessoas que acreditam estar frente a uma mesma situação. Membros do grupo que se identificam fortemente com outros têm mais possibilidade de captar as emoções de terceiros, já que a sincronia traz a empatia. A integração mútua amplifica a carga emocional do grupo, promovendo sua coesão e continuidade.

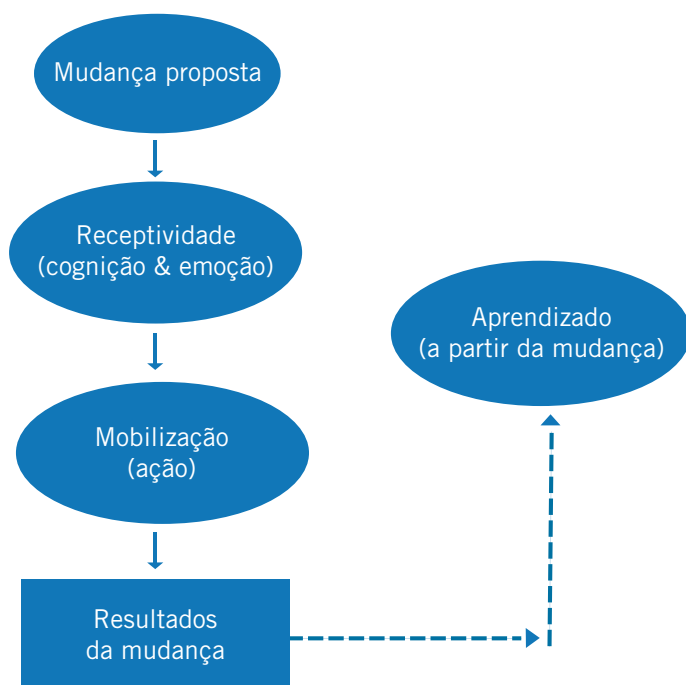
Pesquisas sobre emoções e mudanças no grupo levantaram hipóteses sobre como os estados

emocionais podem afetar as diversas dinâmicas da mudança organizacional. Como apresentado na **Figura 1**, a mudança estratégica pode ser entendida como a interação entre pelo menos três dinâmicas de mudança: a receptividade, a mobilização coletiva e o aprendizado. Como processo, a receptividade molda, e é moldada, pelas contínuas atividades sensibilizadoras entre os vários membros da organização. As pessoas buscam entender o significado e a natureza da mudança proposta, e influenciar uns aos outros sobre a nova definição da realidade organizacional. Como isso implica uma mudança fundamental nos valores centrais e no bem-estar pessoal de alguns grupos de funcionários, acaba por desencadear fortes respostas emocionais que afetam a elaboração da mudança e a natureza das ações subsequentes. A receptividade à mudança pode ser caracterizada por vários graus de disposição em aceitar o que é proposto, indo de uma aprovação resignada e passiva até o endosso entusiasmado. A resistência à mudança representa o outro lado da receptividade, e pode variar da sabotagem ao cinismo silencioso e isolamento. É necessário algum grau de receptividade à mudança para que a exploração cognitiva e a mobilização coletiva aconteçam.

No nível organizacional, a mobilização coletiva se refere à habilidade de organizar reações e impulsionar diferentes grupos para que desempenhem ações conjuntas e alcancem metas de mudança em comum. Essa habilidade depende da disponibilidade de recursos adequados, e, mais importante, do compromisso necessário e de conjuntos de habilidades que permitam a cooperação durante o processo de mudança. A mobilização implica o conhecimento corporativo, como uma capacidade que permeie a organização e permita implantar mudanças que envolvam os departamentos, os indivíduos e o tempo. Isso requer uma colaboração ativa dos membros da equipe, que ultrapassa a simples aceitação. É necessário que haja uma adesão ao espírito das metas de mudança, e não apenas ao mínimo necessário, de modo a superar complicações não previstas ao longo do caminho. Também exige uma profunda compreensão da lógica da mudança e um compromisso que minimize as inconsistências da operacionalização. A mobilização requer comprometimento e esforço devotados às ações de mudança, requisitos que dependem de uma adequada receptividade à mudança proposta. Uma aceitação das metas propostas acelera o processo de mudança. A mobilização coletiva requer significativa energia emocional. É preciso forte motivação pessoal e comprometimento para energizar os esforços persistentes de completar as ações, apesar das grandes dificuldades inerentes à mudança estratégica.

Além da receptividade e da mobilização, as pessoas podem também aprender a partir dos resultados da mudança. O aprendizado fornece um círculo de *feedback* a partir dos resultados internos das ações de mobilização à receptividade. Já as emoções permitem o mecanismo de *feedback* primário, alertando as pessoas sobre as metas que não estão sendo alcançadas. Isso provoca sentimentos de desconforto que estimulam o questionamento e a mudança. De fato, a mudança das crenças centrais e dos valores frequentemente se inicia com a exposição e o questionamento de pressupostos com profundas raízes. O primeiro aprendizado acontece quando o erro é corrigido ao se mudar o comportamento; o segundo aprendizado requer mudanças nos pressupostos subjacentes, ativando fortes emoções. Embora a mobilização ajude as pessoas a focar nas ações, também pode levar a

**FIG 1** | A DINÂMICA DA MUDANÇA NAS MUDANÇAS RADICAIS (HUY, 1999)



uma complacência coletiva, ao comportamento de manada, ao comprometimento intensificado e ao desastre futuro. Para contrabalançar essa tendência em direção a uma simplicidade que não é a mais desejada, os processos de aprendizado eficazes permitem que as pessoas detectem erros já no início e os retifiquem antes que se tornem incorrigíveis.

Em resumo, a pesquisa conceitual sobre a mudança estratégica sugere que ela traz consigo forte conteúdo emocional e que sua implantação pode ser facilitada ou dificultada ao se provocar emoções específicas. No estudo de campo descrito abaixo, exploro as emoções específicas que afetam as dinâmicas da mudança e como acontece a filtragem emocional. Ressalto três achados baseados na emoção: (1) os gatilhos de percepções emocionalmente carregadas nas ações dos agentes de mudança podem acontecer nos níveis pessoal, organizacional e interpessoal; (2) a intensidade das emoções criadas (raiva, medo, desconforto) precisa ser atenuada por estados emocionais mais calmos (compaixão, esperança, conforto); (3) as emoções específicas afetam diferentes dinâmicas da mudança: a compaixão facilita a receptividade à mudança, o conforto facilita o aprendizado a partir da mudança e a esperança facilita a mobilização coletiva.

## A PESQUISA

**AMBIENTE** A Zatac (nome fictício) é uma grande provedora de serviços no setor da tecnologia da informação que por muitos anos ocupou posição dominante no mercado. A empresa desenvolveu uma rede de distribuição integrada usando tecnologias de ponta que a fizeram alcançar vantagem competitiva em grandes áreas geográficas. Tinha mais de 50.000 funcionários em tempo integral, reputação estabelecida, bens líquidos de cerca de US\$ 10 bilhões e valor de mercado de mais de US\$ 15 bilhões. Sua competência central era baseada numa forte cultura de engenharia que projetava tecnologias confiáveis e de alta qualidade, com o custo sendo uma consideração secundária.

A desregulamentação, seguida da entrada de competidores internacionais, mudou as regras do mercado da noite para o dia. A empresa precisava

## UMA ACEITAÇÃO DAS METAS PROPOSTAS ACELERA O PROCESSO DE MUDANÇA. A MOBILIZAÇÃO COLETIVA REQUER SIGNIFICATIVA ENERGIA EMOCIONAL



## HÁ SEMPRE UMA EMOÇÃO DOMINANTE QUE INFLUENCIA UMA DINÂMICA DE MUDANÇA

implantar mudanças fundamentais e bruscas na estratégia, e na maneira de se organizar, para lidar com a passagem de uma competição doméstica leve para a extrema competição global, que resultava em violenta guerra de preços. Os lucros diminuíram quase pela metade, num único ano, enquanto a empresa enfrentava uma rápida erosão de mercado (cerca de 10% por ano). Como essa tendência persistiu sem trégua por dois anos, o conselho diretor empossou como CEO John Maxwell, um novato na organização. Já no primeiro ano, Maxwell decidiu iniciar a mudança estratégica e lançou uma série de iniciativas importantes e de grande escala. A primeira grande mudança aconteceu quando a Zatac passou de uma cultura de serviços universais dominada pela engenharia, que funcionava num ambiente quase monopolista, para uma empresa com foco na customização para o mercado. Um novo conjunto de competências organizacionais precisava ser rapidamente desenvolvido. Em segundo lugar, a segurança do emprego pela vida toda e os benefícios por tempo de casa foram abolidos, da noite para o dia, nesta empresa que já tinha um século de vida. Em terceiro lugar, a responsabilidade fiscal e um rígido controle do fluxo de caixa foram impostos numa organização acostumada a um passado generoso, em que os procedimentos para alocação de recursos não eram rígidos.

Devido a prévias interações com a empresa, iniciei minha pesquisa tendo um bom relacionamento com diversos grupos dentro da Zatac. Recebi, por parte de diversos executivos, acesso ilimitado para minha pesquisa, como observador não participante. Assim, consegui acompanhar o esforço de transformação, em tempo real e desde o seu lançamento, durante três anos. Como a eficácia dos comportamentos dos diversos grupos durante a mudança estratégica não é bem entendida, incluindo a daqueles relacionados à gestão das emoções, usei uma abordagem indutiva. Minhas perguntas iniciais eram abertas: “Como os diversos

grupos pensam, sentem e agem dentro de um contexto de mudança estratégica?”.

**A coleta de dados.** Tive mais de 1.000 conversas informais com cerca de 500 funcionários em todos os níveis da organização, para confirmar e relacionar com o que tinha visto e ouvido, além de observar novas experiências de mudança. Esse processo informal permitiu identificar os indivíduos com maior probabilidade de fornecer diferentes perspectivas; essas pessoas foram então convidadas para entrevistas formais em períodos regulares. Elas deveriam nomear pelo menos dois outros indivíduos que poderiam exercer influência sobre a realização de um ou mais projetos de mudança nos quais estavam envolvidos, especialmente aqueles que não compartilhavam a mesma perspectiva. Repeti o procedimento até que os pontos de vista diferentes aparecessem pelo menos duas vezes com diferentes projetos ou grupos. No final, segui a evolução de 148 pessoas nos diferentes níveis da Zatac, o que incluiu 10 executivos e 104 gerentes intermediários, em tempo real, no período de três anos. Havia momentos em que uma pessoa atuava como agente de mudança em relação a um projeto e como receptor em relação a outro. Entrevistei muitos deles mais de uma vez, o que resultou num total de 265 entrevistas formais. Mais de 80% delas foram gravadas e transcritas. Como ocupava uma sala no local, pude observar as pessoas dentro de seu ambiente de trabalho, interagir com elas, e acompanhar muitas reuniões de grupos. A empresa forneceu um relatório dos grupos de foco realizados com trabalhadores de linha para captar sua percepção em relação à mudança. Múltiplas técnicas de coleta de dados, incluindo observações e dados de arquivos, permitiram relacionar os achados a partir de várias fontes, e assim construir afirmativas mais definidas sobre as interpretações.

**A análise dos dados** Para avaliar como as emoções específicas influenciam as interpretações e os comportamentos dos recipientes da mudança, analisei os dados em três amplas etapas, cada passo por sua vez. Primeiramente, identifiquei sete projetos de mudança propostos por executivo seniores (**Tabela 1**) – o CEO e seus subordinados diretos, e os vice-presidentes executivos e seniores.

Para cada um dos sete projetos, identifiquei

os tipos de emoções provocadas entre os receptores, em relação às ações de mudança de executivos específicos. Também foram identificadas as pessoas que expressaram seus pontos de vista sobre um ou vários desses projetos. A codificação desses padrões emocionais dependeu da evidência do conteúdo emocional, em afirmações ou ações observadas ou autorelatadas. Tentei não dar um salto conclusivo muito amplo sobre os estados emocionais internos, buscando confirmá-los com expressões ou comportamentos visíveis, carregados de emoções, que podiam ser observados. Sempre que possível, me certificava de que cada padrão estava apoiado em pelo menos duas fontes de dados. Cuidei, por exemplo, para que afirmações expressas que refletiam uma emoção fossem confirmadas por comportamentos observáveis, obser-

vações informais ou informações do arquivo.

As Tabelas 2 e 3 ilustram a definição e codificação dos três tipos dominantes de emoção, como eles afetaram as várias dinâmicas da mudança e como relacionei as várias fontes de dados para aprimorar a validade dos construtos.

No terceiro passo, examinei como cada tipo de emoção afetava uma dinâmica de mudança específica, como a receptividade e a mobilização sobre diferentes receptores. Analisei mais de 3.000 páginas de transcrição e 500 páginas de documentos da empresa. Os padrões dominantes relativos a um tipo específico de emoção para uma dinâmica de mudança emergiram nesse estágio. Embora existam muitos padrões, devido ao espaço e à parcimônia teórica, há sempre uma emoção dominante que influencia uma dinâmica de mudança.

TABELA 1- PROJETOS DE MUDANÇA INICIADOS PELOS EXECUTIVOS SENIORES

Projetos	Resultado	Emoções provocadas	
Mudança estrutural da burocracia para uma forma departimentada	Fracasso após um ano	Raiva Medo Desconforto	
Mudança estrutural departimentada para burocracia hierárquica, de quatro Vice-Presidentes (VP) executivos	Fracasso após um ano	Raiva Medo Desconforto	
Mudança estrutural da forma hierárquica anterior, com um dos quatro VPs Executivos promovido a CEO, para operações de linha de frente e todas as funções administrativas se reportando diretamente ao CEO	Fracasso após um ano O CEO e a equipe sênior se demitiram	Raiva Medo Desconforto	
O CEO decreta mudança nas relações interpessoais: "intensidade calorosa"	Fracasso	Raiva Medo Desconforto	
<i>Downsizing</i> de 25% da mão-de-obra, ou 13.000 postos de trabalho	Sucesso	Compaixão Esperança Conforto	Raiva Medo Desconforto
Mudança de um departamento de vendas de 3.000 generalistas para especialistas do setor	Sucesso	Compaixão Esperança Conforto	Raiva Medo Desconforto
Mudança de medidas contábeis para medidas de fluxo de caixa	Sucesso	Mudança emocionalmente neutra – não provocou muita emoção nos receptores	

**Observação** | Mesmo nos projetos de mudança bem-sucedidos, os colaboradores podiam sentir emoções como raiva, medo e desconforto em relação ao contexto geral de mudança radical ou outros projetos que os afetassem. Entretanto, essas emoções conturbadas devem ser separadas das emoções mais tranquilas, vivenciadas em relação ao projeto específico que foi descrito. No geral, esses vários tipos de emoções foram colocados lado a lado.



**TABELA 2 | A TRIANGULAÇÃO DE MÚLTIPLAS FONTES DE DADOS PARA MUDANÇAS EM RELAÇÕES INTERPESSOAIS INICIADAS PELO CEO: "INTENSIDADE CALOROSA" (FRACASSADA)**

Todos os funcionários devem demonstrar um caloroso compromisso em trabalhar uns com os outros, mas focado e intenso em relação às ações e buscando alcançar resultados de negócios.

Emoções e a dinâmica da mudança	Entrevistas formais	Discussões informais	Observações	Levantamentos da empresa	Documentos da empresa
Raiva e receptividade	<p>As pessoas que chegam recebem salários melhores e são mais bem vistas e tratadas</p> <p>A intensidade calorosa era apenas mais uma retórica vazia</p>	<p>Os veteranos reclamavam que os executivos seniores não agiam como prometiam</p> <p>As pessoas ficaram com raiva, pois a reputação da Zatac, de prestar bons serviços aos clientes, foi destruída pelos executivos recém-chegados</p>		46% sentiam-se valorizados como funcionários	<p>Carta do executivo sênior para os gerentes intermediários: "O cinismo não será tolerado"</p> <p>Grupos de foco com 40 representantes de trabalhadores da linha de frente: muitos acham que estão sendo liderados por estranhos mais interessados nas necessidades do setor financeiro</p>
Medo e mobilização coletiva	Gerente intermediário veterano: "Há muito medo. Muitas pessoas sabem que não conseguiremos completar todos os grandes projetos de mudança. Muitos de nós compartilhamos deste sentimento"	<p>Os veteranos relatam muitos incidentes de recém-chegados falando mal deles, afirmando que não servem para o novo contexto</p> <p>Muitos temiam confiar em outros na empresa, por medo de que as informações passadas pudessem ser usadas contra eles</p>	O organograma da empresa mostrava que, no terceiro ano da mudança, uma mulher, cinco hispânicos e nove veteranos estavam presentes nas 24 principais posições. A base de funcionários era de 40% mulheres e 40% hispânicos	38% acreditam que a organização está sinceramente interessada no bem-estar deles	
Desconforto e aprendizado a partir da mudança	<p>Gerente intermediário veterano: "Eles acreditam que os veteranos farão objeções à mudança. Então, nossas opiniões são ignoradas".</p> <p>CEO: "Tenho muitos dados filtrados. Nesta cultura, penalizamos o relato de más notícias"</p>	Os veteranos chamavam alguns dos executivos recém-chegados de "mercenários da mudança" com mandatos para cortar custos no curto prazo.	Muitas informações sobre pontos fracos nos sistemas de TI ou resultados provisórios dos projetos de mudança não eram compartilhadas com os recém-chegados	Perto de 80% acreditavam que os executivos seniores não estavam visíveis; 57% confiavam nos líderes; 40% acreditavam que os executivos seniores eram abertos e honestos	40 representantes dos funcionários da linha de frente relatam que alguns gerentes seniores não se sentem confortáveis com a cultura hispânica

**TABELA 3 | A TRIANGULAÇÃO DE MÚLTIPLAS FONTES DE DADOS PARA O PROJETO (SUCESSO): TRANSFORMANDO O DEPARTAMENTO DE VENDAS DE 3.000 PESSOAS DE GENERALISTAS PARA ESPECIALISTAS**

Emoções e dinâmica da mudança	Entrevistas formais	Discussões informais	Observações
Simpatia e receptividade	Consultor: a especialização no setor foi estruturada como uma expansão do valor central da Zatac de serviços aos clientes	Os colaboradores relatam que esta mudança aprimoraria suas habilidades de vendas, permitindo alcançar melhores resultados.  Os veteranos não se referem aos executivos recém-chegados como “mercenários da mudança”, como em outros projetos	Cada equipe de mudança tinha dois co-líderes - a maioria veterana – representando as diferentes divisões de vendas que sofreriam a fusão
Esperança e mobilização coletiva	Gerente intermediário sênior veterano: “Todos buscavam completar esta mudança no curto prazo. Temos pessoas experientes em vários segmentos no setor que ajudam a aumentar o foco da equipe sobre necessidades específicas dos clientes. Acredito que esta seja uma iniciativa muito boa”	O departamento de vendas acreditava que esta mudança estava no rumo certo. Isto aumentava a esperança deles de que teriam mais capacidade para enfrentar os competidores da Zatac que tinham escolhido nichos de mercado	A nova estrutura de vendas foi constituída sem problemas. Observadores externos, como os analistas financeiros, observaram que a Zatac havia mobilizado consideráveis recursos em programas de marketing, o que diminuiu o ritmo de perda de fatia de mercado e recuperou clientes (esperança de <i>turnaround</i> )
Conforto e o aprendizado a partir da mudança	Gerente intermediário: “É frequente ouvirmos que este executivo quer isto ou aquilo. Este tipo de alavancagem não nos impressiona. Se a idéia é boa, ótimo. Se não for, vamos discordar, conversar, comunicar. Usar o nome para pressionar não vai adiantar mesmo”	Os veteranos relatam que havia comunicação aberta entre os recém-chegados e os consultores, o que lhes permitia aprender sobre as sensibilidades culturais e políticas da Zatac	Os que sofriam a mudança pareciam estar calmos e felizes ao discutir o projeto  Cerca de dois anos após o início da implantação, os gerentes de vendas descobriram que a consolidação excessiva havia prejudicado os resultados de vendas  Certos clientes de base hispânica sentiam-se desprezados com a redução dos contatos executivos bilaterais e menos atenção dada a suas necessidades específicas  A Zatac criou os cargos de Presidente da Divisão Inglesa e Presidente da Divisão Hispânica para relações com os clientes. Foi criada uma estrutura matricial onde uma camada de representação geográfica simbólica foi superposta nas estruturas verticais do setor. Esses ajustes deram a percepção de flexibilidade. A nova estrutura foi adotada como rotina

## FORTES EMOÇÕES PODEM OBSTRUIR AS DINÂMICAS DA MUDANÇA ESTRATÉGICA – A RECEPTIVIDADE, A MOBILIZAÇÃO COLETIVA E O APRENDIZADO



### TIPOS DE EMOÇÕES E DINÂMICAS DE MUDANÇA

A mudança estratégica desafia a autoidentidade e o significado dos membros de uma organização, gerando alta incerteza sobre seus papéis e privilégios futuros; isso pode desencadear medo quanto ao seu bem-estar, raiva em relação à articulação de valores pessoais organizacionais bem-vistos ou desconforto em relação aos agentes da mudança radical, percebidos então como destruidores de imagem. Essas fortes emoções podem obstruir as dinâmicas da mudança estratégica – a receptividade, a mobilização coletiva e o aprendizado. Para injetar energia positiva num esforço de mudança, os agentes dessa mudança deveriam realizar ações concretas para provocar outras emoções, que não necessariamente eliminassem a excitação dos receptores, mas colocassem lado a lado seus sentimentos mais agitados com algumas emoções paliativas – a compaixão, o conforto e a esperança. Emoções que acalmam permitem a restauração de alguma paz de espírito, proveniente da crença de que ninguém terá controle sobre as ameaças se elas surgirem. Pesquisas médicas sugerem que pacientes com crenças ilusórias de que podem exercer controle parcial sobre seu tratamento, obtêm importantes benefícios psicológicos e fisiológicos.

Exploramos, até aqui, como e por que, emoções específicas afetam a dinâmica da mudança nas organizações. O propósito não é identificar como as diferenças individuais afetam a exibição de padrões emocionais específicos. Discutiremos agora dois casos, que transformaram as estruturas formais da organização, embora tenham chegado a resultados diferentes devido a respostas emocionais diversas.

### CASO 1: MUDANÇA NA ESTRUTURA FORMAL

A primeira importante mudança promovida pelo CEO Maxwell foi a de substituir a burocracia da Zatac por uma estrutura dividida, a ser gerenciada pela maioria dos recém-chegados à equipe de gestão sênior. Ao término de seu segundo ano como CEO, quatro de cada cinco gestores seniores, e 12 de cada 20 executivos do nível posterior, eram recém-chegados. Em geral, acreditamos que os novatos têm mais probabilidade de iniciarem a mudança estratégica, já que estão menos ligados ao passado. Cada um dos quatro principais membros das equipes era responsável por uma Unidade

Estratégica de Negócios, com total responsabilidade pelos lucros. A intenção era reduzir a complexidade da gestão e devolver maior responsabilidade a cada unidade, de modo a torná-las mais ágeis no combate à competição.

Diversos executivos recém-chegados iniciaram seu processo de mudança desprezando publicamente os mais antigos de casa, por considerá-los não-preparados para o novo mundo competitivo. Um desses executivos iniciou uma reunião comentando, em voz alta, como tantos gerentes intermediários presentes na sala podiam ter trabalhado para a mesma empresa por tanto tempo – mais de 15 anos! Um dos valores da organização era justamente o longo tempo de serviço, que permitia um profundo conhecimento sobre o *networking*, fazia a empresa funcionar e facilitava o desempenho. Essa “violação” de um valor organizacional gerou raiva entre os veteranos – os recém-chegados falavam mal deles, indiscriminadamente e com excessiva frequência. Os veteranos não demonstravam ressentimentos com os recém-chegados pelo fato de serem novos na organização, mas sim devido ao seu comportamento indulgente.

As ações contínuas de “descongelamento” provocaram raiva entre muitos gerentes e reduziram sua receptividade às propostas dos executivos. A Zatac teve de oferecer generosos incentivos para atrair novatos para a empresa, que passava por problemas. Os veteranos acabaram descobrindo que os salários dos recém-chegados eram, em geral, muito mais altos do que os deles, em posições equivalentes, e essa desigualdade exacerbou ainda mais a raiva. Esses incidentes tiveram alto valor simbólico: as histórias sobre o comportamento dos executivos recém-chegados se espalharam rapidamente pelos cantos da Zatac – sussurrados nos banheiros e nos bebedouros entre pequenos grupos de indivíduos – e gradualmente se tornaram mitos racionalizados, que reduziram a receptividade à mudança estratégica. Além da raiva, os funcionários também temiam pelo seu bem-estar pessoal.

Durante décadas passadas na empresa, esses indivíduos tinham se tornado emocionalmente ligados à Zatac e a seus valores, esperando receber, no longo prazo, importantes benefícios da empresa, inclusive o desenvolvimento da carreira. Muitos se sentiram ameaçados pelos recém-chegados, que pareciam não discriminar os veteranos individual-

mente, mas sim pelo tempo de casa. Eles temiam ser substituídos por novatos, como acontecia com seus superiores. A falta de respeito pelos veteranos fazia com que não buscassem conselho ou aproveitassem o conhecimento tácito deles sobre a organização. Com isso, sem querer, foi violado outro valor da organização – a diversidade – já que inicialmente os novatos não estavam conscientes do significado histórico da empresa para importantes grupos minoritários. Aqui, a diversidade se refere à representatividade de funcionários dos grandes grupos minoritários em influentes posições de gestão. Nos últimos 30 anos, a empresa tinha feito um esforço para promover mulheres e hispânicos, de posições de linha de frente para outras, de gestão intermediária e, em seguida, para posições seniores, e essa atitude tinha sido muito apreciada pelos grupos minoritários. A diversidade tinha alta importância simbólica para os funcionários de nível básico da Zatac (40% da força de trabalho de 50.000 pessoas era composta por mulheres e hispânicos), e os executivos seniores veteranos reconheciam esta realidade politicamente sensível.

Temores não verbalizados dificultavam a mobilização coletiva em prol da mudança. Aparentemente, os grupos minoritários agiam com calma. No entanto, em entrevistas particulares, muitos funcionários expressavam o temor de sofrer pressões e cortes. A preocupação em ser colocados de lado e a falta de confiança nos executivos recém-chegados eram coisas compartilhadas pelas redes informais bem unidas dessas minorias.

Esse clima de medo diminuiu a mobilização coletiva em prol da mudança, como pudemos constatar na pequena cooperação entre unidades de negócios sob supervisão direta dos executivos. Pessoas com medo tendem a se concentrar nos seus próprios interesses e tornam-se mais defensivas. A mobilização coletiva diminuiu ainda mais devido ao comportamento inibido. Como os gerentes intermediários veteranos agiam lentamente, a implantação das ações que dariam suporte às mudanças macroestruturais teve seu ritmo diminuído.

Outros gerentes veteranos deixaram a Zatac para provar a si mesmos que ainda eram procurados pelo mercado. Um gerente intermediário de origem hispânica admitiu que o fato de seu superior, recém-chegado, insinuar que seus 20

## A METÁFORA DOS VETERANOS SEREM CONSIDERADOS ‘DINOSSAUROS’ APARECEU COM FREQUÊNCIA NAS ENTREVISTAS

anos de empresa o levavam a ser avesso ao risco e ter pouca mobilidade, o impulsionaram a buscar emprego em outra empresa, para restaurar sua autoconfiança.

A violação dos valores organizacionais em relação aos serviços ao cliente e à lealdade dos funcionários, percebida pelos veteranos, causou raiva, reduzindo a receptividade de todos à mudança. A percepção sobre o bem-estar pessoal dos veteranos – através de comentários desastrosos e de sua remoção de posições mais influentes –, gerou medo e inibiu o comportamento, o que diminuiu a mobilização coletiva em prol da mudança.

Os resultados do estudo sugerem que os receptores das mudanças podem experimentar outra emoção – o desconforto – que restringe os relacionamentos interpessoais com os agentes da mudança. O desconforto emocional é traduzido em desconfiança comportamental em relação a esses agentes.

Os veteranos impactados pelas mudanças sentiam-se desconfortáveis e suspeitavam dos motivos subjacentes dos agentes em relação às ações de mudança. Alguns deles chamavam os recém-chegados de “mercenários da mudança”, que dedicavam a maior parte do seu tempo a atividades financeiras superficiais e de curto prazo. Muitos consideravam que a competência distinta da Zatac estava sendo “destruída” pelos novatos, como tinha acontecido em outras empresas “reestruturadas” em seu entorno.

O desconforto mútuo entre agentes e receptores da mudança levou muitos executivos recém-chegados a interagirem pouco com os níveis inferiores da empresa, e isso prejudicou o aprendizado organizacional. O que tornou mais difícil ainda o aprendizado foi o desconforto com os agentes, que levou muitos veteranos a não oferecerem informações críticas (como a diminuição dos serviços ou clientes, e os crescentes conflitos entre unidades) que teriam permitido aos executivos novatos ajustar as ações de mudança no meio do caminho – ou seja, aprender a partir da mudança. A metáfora

dos veteranos serem considerados “dinossauros” apareceu com frequência nas entrevistas. Essa dissimulação do conhecimento operacional tácito tornou mais lenta a taxa de aprendizado dos novatos. A redução do compartilhamento de conhecimento e aprendizado, com *feedbacks* esporádicos, acabou prejudicando a otimização da alocação de recursos.

O desconforto que levava à reticência sobre o compartilhamento do conhecimento teve repercussões negativas sobre as iniciativas de mudança que envolviam as múltiplas unidades de negócio. Da mesma forma, a diferenciação dessas unidades em relação à estrutura compartimentada parecia exacerbar os conflitos entre as unidades. Com o passar do tempo, conflitos não resolvidos nos níveis inferiores chegavam até os executivos, e isso os dividia ainda mais. A rivalidade interna cresceu e deslocou a atenção dos executivos das iniciativas de mudança. Uma piora nos serviços aos clientes e na participação de mercado levou o CEO Maxell a “concluir” que, um ano após ser introduzida, a mudança para um formato por unidades de negócios tinha sido um erro. Ele então lançou uma segunda mudança estrutural para voltar à forma alternada da burocracia centralizada funcional. Os executivos recém-chegados também “concluíram” que não podiam confiar essas mudanças radicais aos veteranos, e recrutaram ainda mais pessoas de fora para serem colocadas em posições influentes. Assim, exacerbaram ainda mais o vicioso ciclo emocional da raiva, do medo e do desconforto entre os veteranos. A mesma filtragem emocional não resolvida (e amplificada) que foi uma barreira para o sucesso da primeira mudança estrutural de Maxwell também iria abalar as duas novas mudanças macroestruturais nos dois anos que se seguiram, o que levou o CEO a se demitir.

### CASO 2: DOWNSIZING DE 25% DA MÃO-DE-OBRA EM TRÊS ANOS

Em contraposição, analisemos outro projeto, que pode ilustrar como uma mudança com tons negativos foi realizada sem sobressaltos, graças ao clima emocional apropriado criado pelos agentes. Aqui, a raiva foi colocada lado a lado com a compaixão, o medo com a esperança, o conforto com o desconforto: uma filtragem emocional distinta que favoreceu a receptividade, a mobilização e o aprendizado.

Um dos mais dramáticos projetos de mudança lançados pelos executivos foi o corte de 13.000 empregos (ou 25% da mão-de-obra). Eram as primeiras demissões em massa da longa história da instituição, e havia o medo de que as consequências fossem devastadoras, tanto para os funcionários que tinham o que parecia ser segurança no trabalho para o resto da vida, como para a continuidade das operações da Zatac, já que havia ameaças de greves lideradas por poderosos sindicatos. Entretanto, essa mudança aconteceu de maneira relativamente calma. O caso também demonstra que os receptores da mudança tinham capacidade de discriminar e calibrar suas respostas emocionais e comportamentais, para focar em projetos e agentes de mudança específicos.

A compaixão reflete a capacidade de alguém sentir o sofrimento geral do outro, embora não compartilhe diretamente da experiência daquela pessoa. Ela é parcialmente demonstrada por comportamentos conciliatórios. Na Zatac, a compaixão organizacional relacionada à demissão em massa era parcialmente expressa por um pacote de dispensa relativamente generoso. Um dos executivos recém-chegados propôs um pacote de incentivos à “demissão voluntária” com a ajuda dos gerentes veteranos de RH e consultores. Os funcionários poderiam optar pela aposentadoria precoce com todos os benefícios, se estivessem a poucos anos da idade de aposentadoria (55 anos), ou receberiam de 8 a 16 meses de salários se tivessem menos tempo de empresa. Eles também se beneficiariam de uma assistência psicológica gratuita, ajuda para obter nova colocação e outros serviços auxiliares, enquanto recebiam salário integral por até três meses.

Fiquei surpreso de ouvir tanto dos que saíram quanto dos que ficaram que eles acreditavam ser um processo de *downsizing* “justo” e “bondoso”, embora o valor organizacional implícito – de segurança no trabalho por toda vida – tivesse sido violado.

A esperança se refere à expectativa e ao desejo de que nossa situação de trabalho futura seja melhor, ou pelo menos tão boa, quanto a atual. Ela ajuda quem está sujeito às mudanças estratégicas a evitar a depressão e a apatia extremas, reforçando sua capacidade de suportar a diversidade e persistir. A implantação do *downsizing* foi feita,

## A RAIVA FOI COLOCADA LADO A LADO COM A COMPAIXÃO, O MEDO COM A ESPERANÇA, O CONFORTO COM O DESCONFORTO



## DURANTE AS DEMISSÕES, QUE COSTUMAM INDUZIR AO MEDO, A ESPERANÇA AFLOROU ENTRE OS QUE FICARAM

em sua maior parte, por muitos gerentes intermediários veteranos da Zatac, que se mobilizaram devido ao senso de dever e a compaixão por seus trabalhadores. Esses indivíduos haviam passado anos supervisionando funcionários e conheciam as normas da empresa. Os gerentes veteranos e os sindicatos cooperaram para uma implantação sem sobressaltos. As duas partes colaboram neste trabalho estressante ao estabelecer termos de coordenação em todos os níveis. Dessa forma, durante as demissões, que costumam induzir ao medo, a esperança aflorou entre os que ficaram. Se os que saíam recebessem bons cuidados e benefícios generosos, os que ficavam atenuariam seus próprios temores ao considerar o *downsizing* menos ameaçador, pois desejariam ter o mesmo tratamento se viessem a perder seus próprios empregos. A esperança foi então colocada lado a lado com o medo, para permitir a mobilização coletiva ao desempenhar a triste tarefa de *downsizing*.

A esperança também surgiu quando os funcionários ouviram dizer que pessoas que saíram já tinham encontrado outros empregos e, assim, recebiam o benefício duplo de um novo salário junto ao que a Zatac oferecia na demissão. Alguns voltaram para relatar aos ex-colegas que estavam mais felizes agora no novo trabalho e ganhavam até mais do que antes. Essas histórias pessoais circularam como mitos de sucesso e aumentaram a autoconfiança de muitos dos que ficaram na empresa.

Alguns sentimentos de conforto foram estabelecidos através da contínua troca de informações entre as vítimas do *downsizing* e os agentes que o tinham implantado. Os gerentes intermediários precisaram aprender, pela primeira vez na Zatac, como comunicar avaliações de desempenho honestas, mas às vezes brutais, a indivíduos que eles consideravam menos apropriados para o novo ambiente e, assim, convencê-los a aceitar a demissão voluntária. As regras da aposentadoria voluntária foram comunicadas claramente a todos, e alguns gerentes aprenderam a lidar com os sentimentos confusos dos funcionários. Os gerentes

intermediários disseram ter tratado cada caso com respeito e bondade, dando tempo às pessoas para que avaliassem suas próprias opções, enquanto discutiam com a família e conselheiros financeiros. Muitos funcionários aprenderam, pela primeira vez em suas carreiras profissionais, a fazer um exame mais abrangente e profundo de suas próprias aspirações profissionais, avaliando seus conhecimentos e habilidades, e o que pretendiam desenvolver. A maioria percebeu as regras como “abertas” e “justas”.

A presença da compaixão, da esperança e do conforto parece ter tornado mais tranquilo o processo de corte de 13.000 postos de trabalho num período de três anos, e também permitido que o desempenho financeiro da Zatac melhorasse em cerca de US\$ 500 milhões por ano. Cerca de 16.000 funcionários aceitaram a demissão voluntária, 3.000 a mais do que a empresa precisava naquele momento. Muitas pessoas perceberam a implantação do projeto como bem-sucedida e tendo, em larga escala, evitado a raiva e a sabotagem que se temia inicialmente. A qualidade do serviço ao cliente diminuiu, mas não ao ponto que a direção da empresa temia.

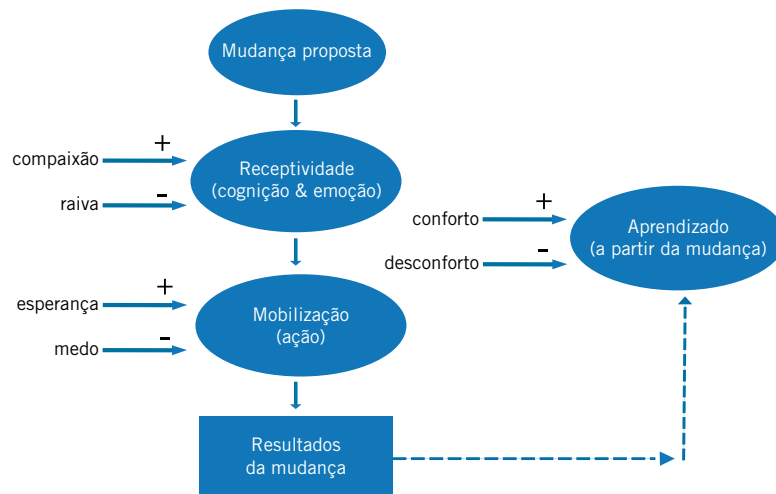
O fracasso de uma mudança aparentemente fácil para uma estrutura por unidades de negócios (**Caso 1**) e o relativo sucesso de um *downsizing* abrangente e difícil (**Caso 2**) – confirmados por outros cinco casos de mudança resumidos na **Tabela 1** – vistos pela lente das emoções, mostram a importância da filtragem emocional como influenciadora do resultado da mudança estratégica. As respostas emocionais influenciam as interpretações e os comportamentos dos que sofrem as mudanças, em relação a como reagem à mudança proposta. Através desse processo de filtragem emocional, as três importantes dinâmicas da mudança estratégica – receptividade, mobilização coletiva e aprendizado a partir da mudança – são aprimoradas ou inibidas. Pelo menos três tipos de emoções parecem constituir este filtro de emoções: a raiva ao lado da compaixão, o medo com a esperança, o desconforto com o conforto.

---

**QUY NGUYEN HUY** é professor associado de Estratégia do INSEAD e professor convidado da Fundação Dom Cabral.

Tradução: Carlos Alberto B. da Silva

FIG 2 | MODELO DE FILTRAGEM EMOCIONAL NA MUDANÇA RADICAL



## CONCLUSÃO

Como resumido na **Tabela 1** e na **Figura 2**, as emoções parecem ter exercido forte influência sobre os resultados de importantes projetos de mudança que, no todo, constituíram a operacionalização de uma tentativa de mudança estratégica na Zatac. Esses projetos parecem ter sido submetidos ao processo de filtragem emocional. As respostas emocionais geradas através desse processo, por seu turno, afetam as três importantes dinâmicas da mudança estratégica – a receptividade, a mobilização coletiva e o aprendizado através da mudança – que, juntas, influenciam os resultados de um projeto de mudança. Esses estados emocionais específicos também podem ser usados (e medidos) como sinais de alerta avançados que provavelmente poderão antecipar os resultados de importantes projetos específicos de mudança. Ou seja, estados emocionais podem agir como variáveis mediadoras.

