

69. Veja, por exemplo, D. J. Woehr, "Understanding Frame-of-Reference Training: The Impact of Training on the Recall of Performance Information", *Journal of Applied Psychology*, ago. 1994, p. 525-534; K. L. Uggerslev e L. M. Sulsky, "Using Frame-of-Reference Training to Understand the Implications of Rater Idiosyncrasy for Rating Accuracy", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 3, 2008, p. 711-719; e R. F. Martell e D. P. Evans, "Source-Monitoring Training: Toward Reducing Rater Expectancy Effects in Behavioral Measurement", *Journal of Applied Psychology*, 90, n. 5, 2005, p. 956-963.
70. M. S. Taylor, K. B. Tracy, M. K. Renard, J. K. Harrison e S. J. Carroll, "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, set. 1995, p. 495-523.
71. J. S. Lublin, "It's Shape-up Time for Performance Reviews", *Wall Street Journal*, 3 out. 1994, p. B1.
72. Muitas dessas seções são baseadas em H. H. Meyer, "A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma", *Academy of Management Executive*, fev. 1991, p. 68-76.
73. B. Gates, *The Road Ahead*. Nova York: Viking, 1995, p. 86.
74. Simoni Missel, "Quer mesmo saber o que eu acho? — Pesquisa expõe algumas diferenças surpreendentes na maneira como homens e mulheres lidam com a arte — ou drama — de dar e receber feedback", mar. 2010. Disponível em: <www.amanha.com.br/NoticiaDetalhe.aspx?NoticiaID=33ab4acd-cccc-4824-b6ec-49c37ec5da43>. Acesso em 5 maio 2010.
75. T. D. Schelhardt, "It's Time to Evaluate Your Work, and All Involved Are Groaning", *Wall Street Journal*, 19 nov. 1996, p. A1.
76. R. J. Burke, "Why Performance Appraisal Systems Fail", *Personnel Administration*, jun. 1972, p. 32-40.
77. B. D. Cawley, L. M. Keeping e P. E. Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations", *Journal of Applied Psychology*, ago. 1998, p. 615-633; e P. E. Levy e J. R. Williams, "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future", *Journal of Management*, 30, n. 6, 2004, p. 881-905.
78. F. Gino e M. E. Schweitzer, "Blinded by Anger or Feeling the Love: How Emotions Influence Advice Taking", *Journal of Applied Psychology* 93, n. 3, p. 1165-1173.
79. H. Heidemeier e K. Moser, "Self-Other Agreement in Job Performance Ratings".
80. Veja, por exemplo, *Harvard Business Review on Work and Life Balance*. Boston: Harvard Business School Press, 2000; e R. Rapoport, L. Bailyn, J. K. Fletcher e B. H. Pruitt, *Beyond Work-Family Balance*. São Francisco: Jossey-Bass, 2002.
81. "On the Daddy Track", *Wall Street Journal*, 11 maio 2000, p. A1.
82. K. Weiss, "Eddie Bauer Uses Time as an Employee Benefit", *Journal of Organizational Excellence*, inverno 2002, p. 67-72.
83. S. D. Friedman e J. H. Greenhaus, *Work and Family — Allies or Enemies?*. Nova York: Oxford University Press, 2000.
84. J. S. Michel e M. B. Hargis, "Linking Mechanisms of Work-Family Conflict and Segmentation", *Journal of Vocational Behavior*, 73, n. 3, 2008, p. 509-522; G. E. Kreiner, "Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 27, n. 4, 2006, p. 485-507; e C. A. Bulger, R. A. Matthews e M. E. Hoffman, "Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, n. 4, 2007, p. 365-375.
85. Veja, por exemplo, C. Fletcher e E. L. Perry, "Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trends", in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Orgs.), *Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology*, v. 1. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p. 127-144; e D. L. Stone, E. F. Stone-Romero e K. M. Lukaszewski, "The Impact of Cultural Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policies and Practices", *Human Resource Management Review*, 17, n. 2, 2007, p. 152-165.
86. D. L. Stone, R. D. Johnson, E. F. Stone-Romero e M. Hartman, "A Comparative Study of Hispanic-American and Anglo-American Cultural Values and Job Choice Preferences", *Management Research*, 4, n. 1, 2006, p. 8-21.
87. A. M. Ryan, L. McFarland, H. Baron e R. Page, "An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice", *Personnel Psychology*, verão 1999, p. 359-392.
88. *Ibid.*, p. 386.
89. N. Anderson e C. Witvliet, "Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An International Comparison Between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore", *International Journal of Selection and Assessment*, 16, n. 1, 2008, p. 1-13.
90. M. J. Burke, S. Chan-Serafin, R. Salvador, A. Smith e S. A. Sarpy, "The Role of National Culture and Organizational Climate in Safety Training Effectiveness", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, n. 1, 2008, p. 133-152.
91. J. Han, "Does Performance-Based Salary System Suit Korea?" *The Korea Times*, 15 jan. 2008. Disponível em: <www.koreatimes.co.kr>.
92. P. C. Earley, "Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance", *Administrative Science Quarterly*, mar. 1994, p. 89-117.
93. B. R. Nathan, A. M. Mohrman, Jr. e J. Milliman, "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance e Satisfaction: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 34, n. 2, jun. 1991, p. 352-369; e Cawley, Keeping e Levy, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions".
94. Ana Luiza Herzog, "Eles foram para casa. Melhor para a empresa", *Revista Exame*, ed. 872, 13 jul. 2006.
95. Baseado em J. Marquez, "Connecting a Virtual Workforce", *Workforce Management*, 22 set. 2008, p. 1-25; D. Paulsen e B. Harmer, "Away from the Desk... Always", *Wall Street Journal*, 15 dez. 2008, p. B8; R. Zeidner, "Telecommuting: The Good, the Bad, and the Unknown", *HR Magazine*, maio 2008, p. 10; D. Fost, "They're Working on their Own. Just Side by Side", *New York Times*, 20 fev. 2008, p. 5; e R. Scally, "Working From Home Today' — That's Not What Your Boss Thinks", *Workforce Week*, 6 maio 2007, p. 1.

## 18

## Mudança organizacional e administração do estresse

*Não são as espécies mais fortes nem as mais inteligentes que sobrevivem, mas sim aquelas que melhor se adaptam às mudanças.*

Charles Darwin

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

- 1 Identificar as forças que atuam como estímulos à mudança e comparar as mudanças planejadas e as não planejadas.
- 2 Listar as fontes de resistência à mudança.
- 3 Comparar as quatro principais abordagens para administrar mudanças organizacionais.
- 4 Identificar duas maneiras de criar uma cultura de mudança.
- 5 Definir estresse e identificar suas principais fontes.
- 6 Identificar as consequências do estresse.
- 7 Comparar as abordagens individuais e as organizacionais para a administração do estresse.
- 8 Explicar as diferenças globais na mudança organizacional e no estresse no trabalho.

## NADA DE MAQUIAGEM: UMA CIRURGIA PLÁSTICA

A Natura sempre foi uma empresa que entusiasmou seus acionistas. Com um crescimento médio histórico de cerca de 30 por cento, que sempre vinha acompanhado pelo aumento dos lucros, a companhia era vista como um exemplo de inovação, sustentabilidade e boa gestão no Brasil. Em 2007, no entanto, suas vendas 'desapontaram' os analistas, crescendo 'apenas 11 por cento', e os lucros caíram 1,6 por cento. Apesar dos bons resultados anteriormente alcançados, algo indicava que a Natura poderia estar chegando a seu nível máximo de evolução. De acordo com seu presidente, Alessandro Carlucci, era preciso mudar. "O modelo de gestão que trouxe a Natura até aqui não é o mesmo que vai nos levar para a frente de agora em diante", dizia o executivo.



Ricardo Benichio

E, de fato, a empresa mudou. Na verdade, ela passou por uma verdadeira cirurgia plástica, tendo sua estrutura, estratégia e até mesmo alguns valores da cultura organizacional modificados. Pressionado pelos acionistas, Carlucci formulou mudanças e criou o que ele chamou de 'plano de ação', uma série de diretrizes para reduzir custos operacionais, alavancar as vendas e aumentar a eficiência da empresa. As mudanças tiveram início com a substituição de três vice-presidentes, no ano de 2008. Três executivos foram contratados de outras empresas para fortalecerem a gestão e atuarem como agentes de mudança. José Vicente Marino, presidente da área de consumo da Johnson & Johnson, tornou-se vice-presidente de negócios da Natura; o ex-presidente da consultoria de recursos humanos DBM, Marcelo Cardoso, assumiu as áreas de RH e sustentabilidade, e Roberto Pedote, que estava na Nokia, foi nomeado vice-presidente de finanças da empresa.

O passo seguinte foi iniciar a reformulação da estrutura da organização. A Natura tinha muitos executivos e departamentos. Para se ter uma ideia, a empresa contava com uma Diretoria do Núcleo Olfativo e, apenas no setor de recursos humanos, havia nove diretores. Esse inchaço estrutural era uma herança dos diversos departamentos que gerenciavam as atividades da empresa no exterior. Desmontados em 2007 — visto que 95 por cento do faturamento da companhia provinha das operações no Brasil, o que tornava grande parte daqueles setores desnecessários — seus funcionários foram realocados nas atividades brasileiras, ocasionando o excesso de diretorias e subdivisões internas.

Com essa estrutura em mãos, Carlucci colocou como uma das prioridades em seu 'plano de ação' a revisão dos quadros da organização. Nesse processo, níveis hierárquicos e alguns cargos desapareceram, o que gerou apreensão e angústia em muitos profissionais. Obviamente, o nível de estresse elevou-se na empresa, uma vez que não se sabia ao certo quem seria cortado. Agindo de maneira rápida e o mais transparente possível, o presidente conseguiu fazer uma grande reestruturação organizacional em pouco tempo, vencendo a resistência de muitos que desconfiavam das mudanças.

Tudo isso já representava uma grande revolução na Natura, mas como já havia 'mexido no rosto e reduzido o estômago' da companhia, Carlucci resolveu fazer logo uma 'lipoescultura' e modificou profundamente algumas estratégias da empresa. A primeira delas refere-se à diversificação dos produtos. Apesar de continuar investindo maciçamente em inovação e de contar com um portfólio de produtos bastante diferenciado, a empresa passou a focar suas vendas e publicidade nos produtos de maior demanda e rentabilidade. Outro ponto foi o aumento dos investimentos em marketing. Antes, a companhia não anunciava um único produto ou linha, apenas a marca da companhia e seus valores corporativos. Com a reformulação, a Natura investiu cerca de 300 milhões de reais entre 2009 e 2010.

O presidente também modificou o modelo centralizador de gestão, criando cinco unidades regionais, com autonomia para tomar as próprias decisões e desenvolver produtos específicos para seus mercados. Além disso, o time de Carlucci também criou quatro setores responsáveis pelas principais linhas de produto da companhia, como a Chronos e a Ekos. Segundo o vice-presidente de negócios, José Vicente Marino, "é como se a Natura tivesse se dividido em nove empresas. Cada unidade terá a tarefa de crescer e ser lucrativa. Com isso, queremos espalhar o poder pela organização e fazer que mais gente pense como o presidente". A tarefa de Marino como agente de mudança mostrava-se clara: integrar todas as áreas criadas com a reestruturação.

Outra mudança implantada pelo executivo para aumentar a agressividade comercial da empresa foi aumentar o número de revendedoras, diminuindo em 20 por cento o valor mínimo das encomendas e criando a posição de 'consultora Natura orientadora', que tem a missão de recrutar novas vendedoras autônomas para alavancar o faturamento da organização. Para se ter uma ideia, apenas no primeiro trimestre de 2009, cerca de 140 mil mulheres tornaram-se consultoras da Natura.

Com isso, Carlucci modificou drasticamente a estrutura e a estratégia da companhia, realizando todos os tipos de 'cirurgias plásticas' possíveis. Mas ainda havia dois pontos a mudar, traços arraigados na cultura organizacional da Natura. O primeiro deles era a prática da decisão por consenso, que só permitia o encerramento de reuniões quando dezenas de gestores chegassem a um acordo. Para acelerar os procedimentos internos, essa ideia de gestão participativa e igualitária foi modificada, com a redução dos times que participam dos processos decisórios. A outra mudança é ainda mais drástica, mas ainda não foi implantada: a permissão para produção e o estabelecimento de parcerias fortes fora do país. Até hoje, a Natura vinha criando suas filiais no exterior 'do zero' e exportando os produtos fabricados na instalação de Cajamar, em São Paulo. Com essa modificação, a empresa estará mudando um traço característico de sua cultura, referente à confiança em parceiros comerciais e à busca pela perfeição e controle máximo nas operações no exterior.

É evidente que todas essas mudanças geraram uma série de resistências. Muitos executivos consideravam-nas graves erros, que poderiam destruir as vantagens da Natura, e acreditavam na recuperação do modelo anterior. Além

disso, em função da profunda reestruturação, vários funcionários ficaram apreensivos e o estresse cresceu bastante na empresa. O retorno dos bons resultados, entretanto, serviu para vencer até as resistências mais ferrenhas. Outro fator fundamental foi a velocidade com que as mudanças foram conduzidas. Realizá-las de uma única vez fez que todos os problemas e resistências fossem superados simultaneamente, aproveitando-se o mesmo ambiente de mudança. Afinal de contas, ao realizar todas as intervenções de uma vez, enfrenta-se um único período de recuperação. E não é essa a pior parte das cirurgias plásticas?!

Este capítulo trata da mudança e do estresse. Descreveremos as forças ambientais que exigem que as empresas mudem, o porquê de as pessoas e organizações frequentemente resistirem a mudanças e as maneiras de superar essas resistências. Examinaremos ainda diversos processos de administração de mudança organizacional. Em seguida, falaremos do estresse e de suas fontes e consequências. Finalmente, concluiremos o capítulo com uma discussão sobre o que os indivíduos e as organizações podem fazer para administrar melhor os níveis de estresse.

## Forças para a mudança

Nenhuma empresa está em uma situação particularmente estável hoje em dia. Mesmo aquelas tradicionalmente estáveis, como as que ocupam uma fatia de mercado dominante em sua área, devem mudar, muitas vezes radicalmente. Enquanto a Microsoft batalha para seus novos e controversos sistemas operacionais — o Vista e o Windows 7, por exemplo —, ela também trabalha para acompanhar e superar empresas como a Google e outras concorrentes menores que oferecem gratuitamente pacotes de software. Em casos como o da Microsoft, ter um bom desempenho não é somente uma questão relativa à administração de uma mudança, mas de como ela conseguirá administrar diversas mudanças simultaneamente de curto e de longo prazos.

Portanto, "Mude ou morra!" é o grito de guerra que hoje corre entre os gestores em todo o mundo. O Quadro 18.1 resume seis forças específicas que estimulam a mudança.

Em diversos pontos deste livro, mencionamos a natureza mutável da força de trabalho. Quase todas as organizações hoje têm de se ajustar a um ambiente multicultural, a mudanças demográficas, imigração e terceirização da força de trabalho. A tecnologia também está mudando o trabalho e as organizações continuamente. Não é difícil imaginar a ideia de um escritório como algo antiquado em um futuro próximo.

Os setores imobiliário e financeiro recentemente passaram por *choques econômicos* extraordinários. Ao longo da primeira década do século XXI, por exemplo, o nível extremamente baixo dos juros nos Estados Unidos estimulou um rápido aumento nos valores dos imóveis, o que ajudou a sustentar os gastos dos consumidores e beneficiou diversos setores, especialmente o da construção civil e o bancário. Quando os juros começaram a aumentar, entretanto, a bolha estourou e muitos consumidores não puderam mais pagar os empréstimos que haviam tomado, dando suas casas como garantia. Como a economia mundial encontra-se extremamente integrada hoje em dia, a falência de bancos e empresas norte-americanas afetou organizações, instituições financeiras e governos em todo o mundo, o que resultou na redução da produção e dos investimentos e na demissão de milhões de trabalhadores.

A *competição* está mudando. A concorrência pode estar do outro lado da cidade ou do outro lado do mundo. As organizações bem-sucedidas serão aquelas capazes de ser ágeis, desenvolver novos produtos rapidamente e colocá-los prontamente no mercado. Em outras palavras, terão de ser flexíveis. Terão de contar, também, com uma força de trabalho igual-

Quadro 18.1 Forças para a mudança

Força	Exemplos
Natureza da força de trabalho	<p>Maior diversidade cultural</p> <p>Envelhecimento da população</p> <p>Imigração e terceirização crescentes</p>
Tecnologia	<p>Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis</p> <p>Surgimento e crescimento das redes sociais (por exemplo: Facebook e Orkut)</p> <p>Decifração do código genético humano</p>
Choques econômicos	<p>Altas repentinas de juros para combater a inflação</p> <p>Colapso do sistema financeiro internacional</p> <p>Recessão global</p>
Competição	<p>Concorrência globalizada</p> <p>Fusões e consolidações</p> <p>Maior regulação governamental do comércio</p>
Tendências sociais	<p>Consciência ambiental crescente</p> <p>Liberalização das atitudes para com funcionários gays, lésbicas e transexuais</p> <p>Mais tarefas múltiplas e conectividade</p>
Política internacional	<p>Políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador</p> <p>Abertura de mercados na China</p> <p>Embargos a nações árabes, como o Irã e o Iraque</p>

mente flexível. Nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil, o governo cada vez mais regula as práticas empresariais, inclusive o pagamento dos executivos. Por sua vez, os direitos trabalhistas foram estendidos a funcionários gays, lésbicas e transexuais.

As *tendências sociais* também se modificam. Agora as pessoas conversam e trocam informações nas salas de bate-papo da Internet e em *blogs*. As empresas precisam continuamente ajustar seus produtos e estratégias de marketing para responder às constantes tendências sociais, como fez a Guararapes Confecções, sediada em Natal e dona da rede de lojas Riachuelo, quando reestruturou seu modelo de negócio. Antes, as fábricas modelavam e produziam as roupas, vendendo-as para mais de dez mil varejistas. Após a integração da produção com as lojas Riachuelo, todas as peças foram destinadas ao braço varejista do grupo, que passou a definir quais produtos deveriam ser produzidos. Essa estratégia, semelhante à adotada pela cadeia espanhola Zara, alavancou as vendas do grupo, uma vez que as lojas conseguem captar melhor as mudanças nas preferências dos consumidores.<sup>2</sup>

Nem mesmo os mais exaltados defensores da globalização poderiam imaginar como a *política internacional* se modificaria nos últimos anos. Vimos o colapso da União Soviética, a abertura da China e do Sudeste da Ásia, e a ascensão do fundamentalismo islâmico. Além disso, questões relacionadas ao uso de recursos naturais não renováveis, ao desperdício de materiais e às emissões de gases poluentes causaram mudanças em práticas administrativas relacionadas ao planejamento da produção, ao reaproveitamento de recursos materiais, ao consumo consciente de água e energia e à gestão da imagem das companhias.

## Mudança planejada

Um grupo de funcionários de limpeza que trabalha para um pequeno hotel desafiou seu empregador: “É muito difícil, para a maioria de nós, manter um esquema rígido de trabalho das 7 às 16 horas”, disse o porta-voz. “Todos temos importantes responsabilidades familiares e pessoais. Um horário rígido de trabalho não nos convém. Vamos procurar outro emprego se não conseguirmos um horário flexível em sua empresa”. O proprietário ouviu atentamente esse ultimato e concordou com a reivindicação. No dia seguinte, apresentou um plano de flexibilização de horário.

Uma grande indústria automobilística investiu bilhões de dólares para instalar um sistema robotizado ultramoderno. Uma das áreas que deveriam receber o novo equipamento era o controle de qualidade, onde um sofisticado equipamento controlado por computador melhoraria significativamente a capacidade da empresa de detectar e corrigir defeitos. Como o novo equipamento mudaria drasticamente o trabalho das pessoas do setor de controle de qualidade, e como a administração sabia que os funcionários resistiriam a isso, os executivos desenvolveram um programa para ajudar as pessoas a se familiarizar com o novo aparato e a lidar com as possíveis ansiedades causadas pela situação.

Ambas as situações descritas são exemplos de **mudança**, ou seja, referem-se a uma alteração no modo de fazer as coisas. Contudo, apenas a segunda situação descreve uma **mudança planejada**. Muitas mudanças são como aquelas ocorridas no hotel — elas apenas acontecem. Algumas organizações tratam todas as mudanças como ocorrências acidentais. Neste capítulo, vamos falar da mudança como uma atividade intencional e orientada para resultados.

Mas quais são os objetivos da mudança planejada? Primeiro, ela busca melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente. Segundo, visa mudar o comportamento dos funcionários.

Para que uma organização sobreviva, ela tem de responder às mudanças em seu ambiente. Quando a concorrência lança produtos ou serviços, quando o governo baixa novas leis, quando importantes fontes de insumos saem do mercado ou quando qualquer outra mudança ambiental desse tipo acontece, a organização precisa adaptar-se ao novo cenário.

Esforços para estimular a inovação, programas de autonomia para os funcionários e adoção do trabalho em equipes são alguns exemplos de atividades de mudança planejada, voltadas para responder às mudanças ocorridas no ambiente da empresa.

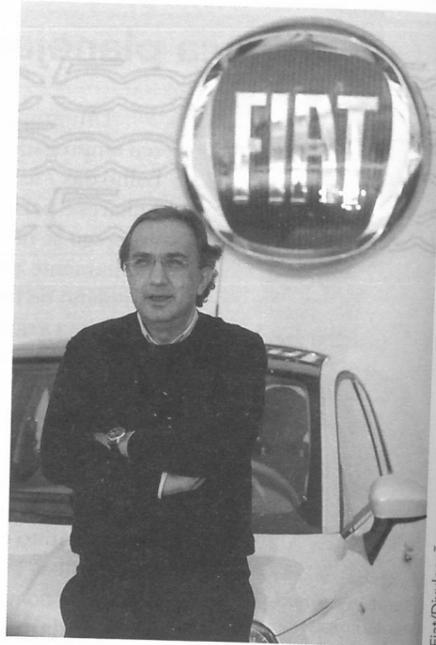
Como o sucesso — ou o fracasso — de uma empresa se deve essencialmente às coisas que seus funcionários são ou não capazes de realizar, a mudança planejada também está voltada para a mudança do comportamento das pessoas e dos grupos dentro da organização. Na Telem Brasil Telecom, telefonia de Mato Grosso do Sul, por exemplo, uma pesquisa identificou que a mudança num cenário competitivo passa necessariamente pela aprendizagem de todos os colaboradores da organização. Neste capítulo, vamos rever algumas técnicas que as organizações podem utilizar para fazer que as pessoas se comportem de modo diferente em seu trabalho e em sua interação com as demais.

Quem é responsável pela administração das atividades de mudança dentro da organização? A resposta é: os **agentes de mudança**.<sup>3</sup> Eles enxergam um futuro para a organização que os outros não identificam e conseguem motivar, inventar e implementar essa visão. Os agentes de mudança podem ser gerentes ou não, funcionários novos ou antigos, ou consultores externos. Um exemplo de agente de mudança interno é Roberto Medeiros, presidente da empresa de cartões de crédito Redecard. Quando ele assumiu o posto, no início de 2008, deixou claro que o lema ‘em time que está ganhando não se mexe’ não teria vez em sua gestão. Segundo o executivo, na verdade, “não se ganha com um time em que não se mexe”. Com essa mentalidade, Medeiros começou a implantar várias mudanças para aumentar a base de clientes, expandir os serviços de crédito e tornar os processos ainda mais eficientes. Um dos processos de mudança que se tornaram símbolo de sua gestão na Redecard foi a transferência da sede da empresa de São Paulo para o município de Barueri. O executivo encarregou-se de explicar os motivos da mudança pessoalmente para muitos funcionários durante cafés da manhã na empresa. Nessas conversas, ficou claro que o tempo

Mudança  
Alteração no modo de  
fazer as coisas.

Mudança planejada  
Mudanças intencionais e  
orientadas a objetivos.

Agentes de mudança  
Pessoas que agem como  
catalisadores e assumem  
responsabilidade por  
gerir a mudança nas  
organizações.



Fiat/Divulgação

A Fiat contratou um 'estranho' como agente de mudanças para trazer a empresa, então 'doente', de volta à lucratividade. Como novo CEO da companhia, Sergio Marchionne comandou uma reviravolta ao transformar uma empresa hierarquizada e voltada para a manutenção do *status quo* em uma empresa voltada para o mercado. Sergio reduziu as camadas administrativas e despediu 10 por cento dos vinte mil funcionários administrativos. Ele aprimorou o relacionamento com os funcionários sindicalizados, reduziu o tempo de desenvolvimento de carros e introduziu novos desenhos de automóveis. Um exemplo disso é a nova versão do Fiat 500, carro compacto que ele espera ser para a Fiat o que o iPod foi para a Apple.

gasto na ida e na volta à nova sede era a principal fonte de resistência dos trabalhadores e, para superá-la, o executivo defendeu a antecipação em uma hora dos horários de entrada e saída dos funcionários.<sup>4</sup>

Muitos agentes de mudanças fracassam porque os membros da organização resistem a elas. Na próxima seção, discutiremos a resistência à mudança e o que pode ser feito a esse respeito.

## Resistência à mudança

Nosso ego é frágil e muitas vezes enxergamos as mudanças como ameaças. Um estudo recente mostrou que, mesmo quando são mostrados dados aos funcionários que sugerem que eles precisam de mudanças, eles se apegam a qualquer informação que encontrarem e que sugira que estão bem e não precisam mudar.<sup>5</sup> Isso foi observado claramente em um caso de mudança em uma fabricante brasileira de calçados. Os autores do estudo perceberam que, apesar de 80 por cento dos respondentes acreditarem que as mudanças organizacionais eram necessárias para acompanhar a evolução do mercado, 63 por cento deles confirmaram resistir a elas.<sup>6</sup>

A resistência à mudança pode ser positiva se levar a discussões abertas e ao debate.<sup>7</sup> Essas respostas normalmente são preferíveis à apatia e ao silêncio, e podem indicar que os membros da organização estão engajados no processo, oferecendo aos agentes de mudança uma oportunidade para explicar seus esforços nesse sentido. Os agentes de mudança também podem usar a resistência para transformar a mudança e encaixá-la nas preferências de outros membros da organização. Quando eles tratam a resistência apenas como ameaça, em vez de tratá-la como um ponto de vista a ser discutido, isso pode aumentar o nível de conflitos disfuncionais.

A resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. É mais fácil para os gestores enfrentar a resistência quando ela é aberta e imediata, como quando há protestos, diminuição do ritmo do trabalho ou ameaças de greve. O maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são mais sutis — perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento

do absenteísmo por 'questões de saúde' — e, portanto, mais difíceis de identificar. As ações proteladas também podem obscurecer a ligação entre a fonte da resistência e a reação a ela e, assim, a resistência acaba vindo à tona depois de semanas, meses ou até anos. Uma pequena mudança que causaria pouco impacto pode tornar-se a gota d'água porque a resistência a mudanças anteriores foi protelada e armazenada.

O Quadro 18.2 resume as principais fontes de resistência à mudança, que estão categorizadas segundo suas fontes. As fontes individuais residem em características humanas como percepção, personalidade e necessidades. As fontes organizacionais residem na própria estrutura da organização.

É importante observar que nem toda mudança é positiva. A pressa pode levar a decisões ruins e, às vezes, aqueles que dão início ao processo não se dão conta da magnitude completa de seus efeitos e de seus verdadeiros custos. A mudança rápida e transformadora é arriscada, e algumas organizações, como o banco Baring Brothers, do Reino Unido, desmoronam por esse motivo.<sup>8</sup> Os agentes de mudança precisam pensar cuidadosamente em todas as implicações.

### Quadro 18.2 Fontes de resistência à mudança

#### Fontes individuais

- Hábitos** — Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.
- Segurança** — As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.
- Fatores econômicos** — As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.
- Medo do desconhecido** — A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.
- Processamento seletivo de informações** — As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

#### Fontes organizacionais

- Inércia estrutural** — As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
- Foco limitado de mudança** — As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.
- Inércia de grupo** — Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.
- Ameaça à especialização** — As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
- Ameaça às relações de poder estabelecidas** — Qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

### Superando a resistência à mudança

Oito táticas podem ajudar os agentes de mudança a lidar com as resistências.<sup>9</sup> Vamos examiná-las sucintamente.

**Educação e comunicação** Comunicar a lógica da mudança pode reduzir a resistência dos funcionários em dois níveis. No primeiro, ela combate os efeitos da falta de informação e da comunicação deficiente: se os funcionários ficam sabendo de tudo o que se refere aos fatos e esclarecem qualquer mal-entendido, a resistência pode retroceder. Segundo,

Inserida na onda de privatizações da década de 1990, a venda da Light para grupos privados gerou grande resistência nos funcionários da empresa. Junto com outras críticas, eles apontaram que tudo tinha sido muito rápido, o que abriu espaço para manter profissionais pouco comprometidos e competentes enquanto deixavam os melhores abandonarem a empresa. Trabalhadores entrevistados utilizaram termos como 'injustiça', 'perversidade', 'crueldade' e 'drasticidade' para classificar as mudanças geradas pela privatização da Light.<sup>10</sup>



Patrícia Santos/Folhapress

a comunicação pode ser útil para 'vender' a necessidade de mudança ao apresentá-la de maneira apropriada.<sup>11</sup> Um estudo com empresas alemãs revelou que as mudanças são mais eficazes quando uma empresa comunica sua justificativa incluindo os interesses das várias partes interessadas (acionistas, empregados, comunidade e clientes) contra uma justificativa baseada somente nos interesses dos acionistas.<sup>12</sup> Em outro trabalho, com uma empresa brasileira atuante na indústria química e petroquímica, percebeu-se que 80 por cento dos funcionários consideravam fulcral o conhecimento do projeto para saberem qual seu papel na mudança em andamento, sendo que o meio de comunicação considerado mais importante por eles foram as palestras. Os autores concluem que a interação pessoal conferiu credibilidade para aqueles trabalhadores.<sup>13</sup>

**Participação** É difícil uma pessoa resistir a uma mudança se tiver participado de sua decisão. Contanto que os participantes tenham competência para dar uma contribuição significativa, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, gerar comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final. Contudo, existe um lado negativo: o potencial para uma solução de baixa qualidade e grande consumo de tempo.

**Apoio e comprometimento** Quando o funcionário demonstra muito medo e ansiedade, o aconselhamento e a terapia, o treinamento em novas habilidades ou uma pequena licença remunerada podem facilitar o ajuste. Quando os gestores ou funcionários têm baixo comprometimento emocional com a mudança, eles favorecem o *status quo* e resistem a ela.<sup>14</sup> Assim, inflamar os funcionários também pode ajudá-los a se comprometer emocionalmente com a mudança em vez de se agarrarem ao *status quo*.

**Desenvolver relações positivas** As pessoas se dispõem mais a aceitar as mudanças se confiam nos gerentes que as implementam.<sup>15</sup> Um estudo pesquisou 235 funcionários de uma grande corporação no ramo habitacional na Holanda que passava por uma fusão. Aqueles que tinham uma relação mais positiva com seus supervisores e que sentiam que seu ambiente profissional apoiava o desenvolvimento, tiveram uma reação muito mais positiva com relação ao processo de mudança.<sup>16</sup>

**Implementando mudanças de forma justa** Uma forma de as organizações diminuírem os impactos negativos das mudanças é assegurar que elas sejam implantadas de forma justa. Como aprendemos no Capítulo 7, os procedimentos justos tornam-se particularmente relevantes quando os funcionários percebem os resultados como negativos. Portanto, é de suma importância que os funcionários vejam a razão para a mudança e percebam sua implementação como coerente e justa.<sup>17</sup>

**Manipulação e cooptação** A *manipulação* se refere a tentativas de influência disfarçada. A distorção de fatos para torná-los mais atraentes, a sonegação de informações e a criação

de falsos rumores para induzir os funcionários a aceitar as mudanças são alguns exemplos de manipulação. Se uma empresa ameaça fechar uma de suas unidades caso seus funcionários não aceitem um corte nos salários, e se a ameaça não é verdadeira, os dirigentes estão lançando mão da manipulação. A *cooptação*, por sua vez, é uma mistura de manipulação com participação. É uma tentativa de 'subornar' os líderes dos grupos de resistência, oferecendo-lhes papéis-chave nas decisões sobre as mudanças, buscando a opinião desses líderes não porque isso vá resultar em uma decisão melhor, mas apenas para obter seu apoio. Tanto a manipulação como a cooptação são formas relativamente baratas de obtenção de apoio dos adversários à mudança, mas podem se voltar contra o agente no caso de as pessoas-alvo perceberem que estão sendo usadas. Se isso acontecer, a credibilidade do agente cairá a zero.

**Selecionando pessoas que aceitam mudanças** As pesquisas sugerem que a habilidade de aceitar e se adaptar facilmente a *mudanças* está relacionada à personalidade — algumas pessoas simplesmente têm atitudes mais positivas com relação às mudanças do que outras.<sup>18</sup> Essas pessoas são abertas a experiências, tomam atitudes positivas nesse sentido, estão dispostas a assumir riscos e têm comportamentos flexíveis. Um estudo com gestores nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia concluiu que aqueles com elevada tolerância a riscos e autoconceito positivo, ou seja, elevada autoestima e confiança em suas capacidades, lidaram melhor com as mudanças organizacionais. Os autores do estudo sugeriram que as organizações poderiam facilitar o processo de mudança ao selecionar pessoas que apresentassem maior pontuação nessas características. Outro estudo concluiu que a seleção de pessoas com base em uma escala de resistência a mudanças funcionou bem para que fossem eliminados aqueles com tendência a reagir emocionalmente a elas.<sup>19</sup> Os indivíduos cuja habilidade mental geral também é mais alta conseguem aprender melhor sobre as mudanças profissionais e se adaptar a elas.<sup>20</sup> Resumindo, há um considerável corpo de evidências que mostra que as organizações podem facilitar a mudança ao selecionar pessoas predispostas a aceitá-la.

**Coerção** A última das táticas é a *coerção*, o uso de ameaças diretas ou de força sobre os resistentes. Se a administração estiver realmente determinada a fechar uma fábrica no caso de os funcionários não concordarem com um corte nos salários, ela está usando de coerção. Outros exemplos são ameaças de transferência, perda de promoções, avaliações negativas de desempenho e cartas de recomendação desabonadoras. As vantagens e desvantagens da coerção são semelhantes às aquelas citadas no caso da manipulação e da cooptação.

## As políticas da mudança

Nenhuma discussão sobre a resistência à mudança poderia estar completa sem uma menção às políticas da mudança. Como a mudança invariavelmente ameaça o *status quo*, ela implica, inerentemente, atividade política.<sup>21</sup>

A política sugere que o ímpeto para a mudança vem provavelmente de forças exteriores aos agentes de mudança, de novos funcionários (que têm menor investimento no *status quo*) ou de gestores deslocados da estrutura central de poder. Por sua vez, os gestores que fizeram sua carreira toda dentro da organização e finalmente chegaram a uma posição de poder na hierarquia costumam ser um grande obstáculo à mudança. Essa é uma ameaça real e concreta a seu *status* e a sua posição. Mesmo assim, pode-se esperar que eles implementem mudanças, até para provar que são mais do que meros zeladores de uma situação. Ao atuar como agentes de mudança, podem sinalizar para os acionistas, fornecedores, funcionários e clientes que eles atacam os problemas e se adaptam a um ambiente dinâmico. Evidentemente, como é de se supor, quando forçados a introduzir mudanças, esses poderosos de longa data tendem a implementar apenas as pequenas. As mudanças radicais são muito ameaçadoras.

Isso explica por que os conselhos de administração, quando reconhecem a necessidade de mudanças rápidas e radicais em suas organizações, frequentemente buscam uma nova liderança em candidatos de fora da empresa.<sup>22</sup>

## Abordagens para administrar a mudança organizacional

Vamos agora examinar algumas abordagens para a administração da mudança: o modelo clássico de três etapas de Lewin, o plano de oito passos de Kotter, a pesquisa-ação e o desenvolvimento organizacional.

### Modelo de três etapas de Lewin

Kurt Lewin argumentava que as mudanças nas organizações deviam seguir três etapas: **descongelamento** do *status quo*, **movimento** na direção de uma nova condição desejada e **recongelamento** da mudança para torná-la permanente.<sup>23</sup> (Ver Figura 18.1.)

Suponha que uma empresa de aluguel de veículos tenha decidido reorganizar seus serviços de marketing no Sul do Brasil. A empresa tinha três divisões localizadas em Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre. A mudança visava consolidar essas divisões em um único escritório regional sediado na última das cidades. A decisão foi tomada em São Paulo, e as pessoas afetadas por ela não tiveram a chance de dar nenhuma opinião. Essa reorganização implicava a transferência de mais de 150 funcionários, a eliminação de alguns cargos gerenciais duplicados e a instituição de uma nova hierarquia de comando.

Este *status quo* é um estado de equilíbrio. Para sair desse equilíbrio — superar as pressões tanto das resistências individuais como da conformidade do grupo — o descongelamento pode ser conseguido em uma de três formas. (Ver Figura 18.2.) Podem-se estimular as **forças propulsoras**, que dirigem o comportamento no sentido contrário ao do *status quo*. Podem-se reduzir as **forças restritivas**, que impedem o movimento para fora do equilíbrio. Ou, como terceira alternativa, podem-se combinar essas duas abordagens. Empresas que já foram bem-sucedidas no passado tendem a se deparar com forças restritivas, pois as pessoas questionam a necessidade de mudança.<sup>24</sup> Da mesma forma, as pesquisas mostram que empresas fortes se distinguem na implementação de pequenas mudanças, mas sucumbem às forças restritivas que se opõem a mudanças radicais.<sup>25</sup>

A empresa de locação de automóveis poderia esperar a resistência dos funcionários à consolidação. Os funcionários de Curitiba e Florianópolis poderiam não querer se mudar para outra cidade, trocar os filhos de escola, fazer novas amizades, ter novos colegas e assumir novas responsabilidades. A fim de enfrentar a resistência, os administradores poderiam utilizar incentivos positivos, como um aumento de remuneração, um pagamento generoso das despesas de mudança e linhas de crédito especiais para facilitar a compra de novos imóveis na capital gaúcha. Os dirigentes também poderiam considerar o descongelar do *status quo* por meio da eliminação das forças restritivas. Os funcionários poderiam receber aconselhamento individual. As preocupações e apreensões de cada um seriam ouvidas e esclarecidas individualmente. Presumindo que a maioria delas seria injustificada, o conselheiro poderia garantir aos funcionários que não havia nada a temer e oferecer evidências tangíveis de que as forças restritivas eram injustificadas. Quando a resistência é muito grande, os gestores podem ter de recorrer tanto à redução da resistência quanto ao aumento da atratividade para que o descongelamento tenha sucesso.

Além disso, as pesquisas sobre mudanças organizacionais têm mostrado que, para serem eficazes, essas mudanças têm de acontecer rapidamente.<sup>26</sup> As organizações que se preparam para a mudança se beneficiam menos em relação às que vão direto à ação.

Figura 18.1 Modelo de mudança de três etapas de Lewin



**Descongelamento**  
Processo que busca superar a pressão tanto da resistência individual como da conformidade do grupo.

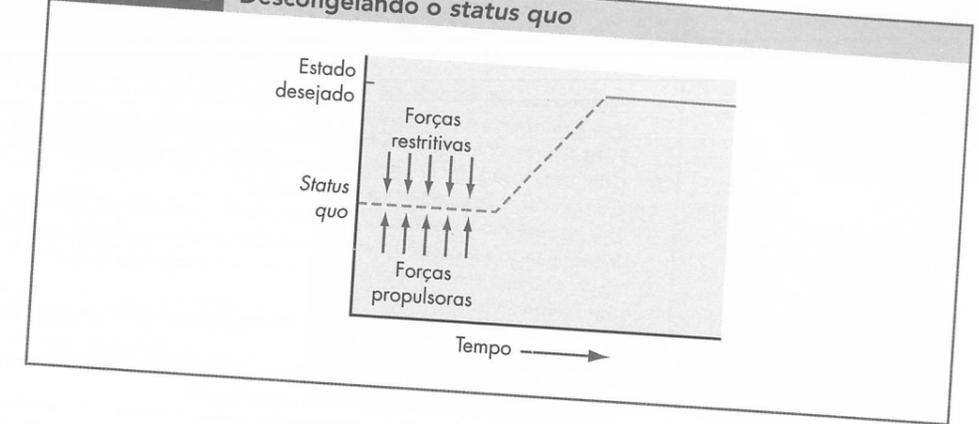
**Movimento**  
Processo de mudança que leva a organização do *status quo* para uma nova condição desejada.

**Recongelamento**  
Processo de estabilização de uma intervenção de mudança por meio do equilíbrio de forças impulsoras e limitadoras.

**Forças propulsoras**  
Forças que direcionam o comportamento no sentido contrário do *status quo*.

**Forças restritivas**  
Forças que impedem o movimento para fora do equilíbrio existente.

Figura 18.2 Descongelando o *status quo*



Uma vez implementada a mudança, o novo estado de equilíbrio precisa ser recongelado para poder sustentar-se no longo prazo. Se essa etapa não for realizada, há grande chance de que a mudança seja apenas um fenômeno temporário e que os funcionários tentem revertê-la para a situação de equilíbrio anterior. O objetivo do recongelamento, portanto, é estabilizar a mudança por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas.

Como a empresa de locação poderia recongelar a mudança da consolidação? Substituindo, sistematicamente, as forças temporárias por permanentes. Os gestores podem decretar uma elevação permanente dos salários. As regras e os regulamentos que orientam o comportamento das pessoas afetadas pela mudança também deveriam ser revistos para reforçar a nova situação. Com o passar do tempo, é claro, as normas do próprio grupo se desenvolveriam no sentido de sustentar o novo equilíbrio, mas, até chegar a esse momento, os gestores precisariam de mecanismos mais formais.

### Plano de oito passos para a implementação de mudança, de Kotter

John Kotter tomou por base o modelo de três passos de Lewin para criar uma abordagem mais detalhada para a implementação de mudança.<sup>27</sup> Ele começou listando os erros mais comuns que acontecem quando os gestores iniciam um processo de mudança. Entre eles, a incapacidade para criar um sentido de urgência para a necessidade da mudança, a incapacidade de criar uma coalizão para administrá-la, a ausência de uma visão para a mudança e a ineficácia de sua comunicação, a incapacidade de remover obstáculos para a conquista da visão, o não estabelecimento de metas de curto prazo, a tendência a declarar a vitória cedo demais, e a falta de ancoragem da mudança na cultura da organização. Kotter estabeleceu, então, oito passos sequenciais para a superação desses problemas. Eles estão listados no Quadro 18.3.

Repare como os primeiros quatro passos de Kotter são uma extensão do estágio de 'descongelamento' de Lewin. Os passos 5, 6 e 7 representam o 'movimento' e o passo final é o 'recongelamento'. A contribuição de Kotter é oferecer aos agentes de mudança uma orientação mais detalhada para a implementação bem-sucedida de mudanças nas organizações.

### Pesquisa-ação

A **pesquisa-ação** é um processo de mudança baseado na coleta sistemática de dados, seguida da seleção de uma ação de mudança com base no que os dados analisados sugerem.<sup>28</sup> Seu valor reside em oferecer uma metodologia científica para a administração da mudança planejada. A pesquisa-ação consiste em cinco etapas: diagnóstico, análise, *feedback*, ação e avaliação.

O agente de mudança, quase sempre um consultor externo no caso da pesquisa-ação, começa levantando informações sobre os problemas, as preocupações e as necessidades de

**Pesquisa-ação**  
Processo de mudança baseado na coleta sistemática de dados, seguida da seleção de uma ação de mudança com base no que os dados analisados sugerem.

### Quadro 18.3 Plano de oito passos para a implementação de mudança, de Kotter

1. Estabelecer um sentido de urgência por meio da criação de uma razão convincente de que a mudança é necessária.
2. Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança.
3. Criar uma visão para direcionar a mudança e estratégias para atingir essa visão.
4. Comunicar a visão a toda a organização.
5. Dar autonomia a outros para buscar a visão, removendo barreiras à mudança e incentivando riscos e a busca de soluções criativas para os problemas.
6. Criar, planejar e recompensar 'vitórias' de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão.
7. Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas.
8. Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

Fonte: Baseado em J. P. Kotter, *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

mudanças dos membros da organização. Esse diagnóstico é semelhante àquele feito por um médico para descobrir o que aflige um paciente. Na pesquisa-ação, o agente de mudança faz perguntas, entrevista funcionários, examina registros e ouve suas preocupações.

O diagnóstico é seguido da análise. Quais problemas todos parecem compartilhar? Quais padrões eles parecem ter? O agente de mudança sintetiza essas informações em questões básicas, áreas de problema e ações possíveis.

A pesquisa-ação exige que as pessoas envolvidas em qualquer processo de mudança ajudem a identificar o problema e participem da criação de sua solução. Assim, a terceira etapa — o *feedback* — determina o compartilhamento, com os funcionários, das descobertas das duas etapas anteriores. Com a ajuda do agente de mudança, os funcionários desenvolvem planos de ação para realizar qualquer mudança necessária.

Agora é a vez de entrar em cena a ação. Os funcionários, junto com o agente de mudança, realizam as ações específicas para corrigir os problemas identificados.

A etapa final, consistente com o formato científico da pesquisa-ação, é a avaliação da eficácia dos planos de ação, usando os dados levantados no diagnóstico como referência.

A pesquisa-ação oferece pelo menos dois benefícios específicos para a organização. O primeiro é que ela está centrada no problema. O agente de mudança busca objetivamente os problemas, e é o tipo de problema que determinará o curso da ação de mudança. Embora isso pareça um tanto óbvio, muitas atividades de mudança não são feitas dessa forma. Ao contrário, elas são centradas na solução. O agente de mudança tem uma solução preferida — por exemplo, implementar horários flexíveis, trabalho em equipes ou um programa de administração por objetivos — e sai em busca de problemas que justifiquem sua solução.

A segunda vantagem é que, como a pesquisa-ação envolve intensamente os funcionários no processo, ela reduz a resistência à mudança. Uma vez que os funcionários participam ativamente da etapa do *feedback*, o processo de mudança parece seguir sozinho em virtude da pressão sustentada por eles para implementar a mudança.

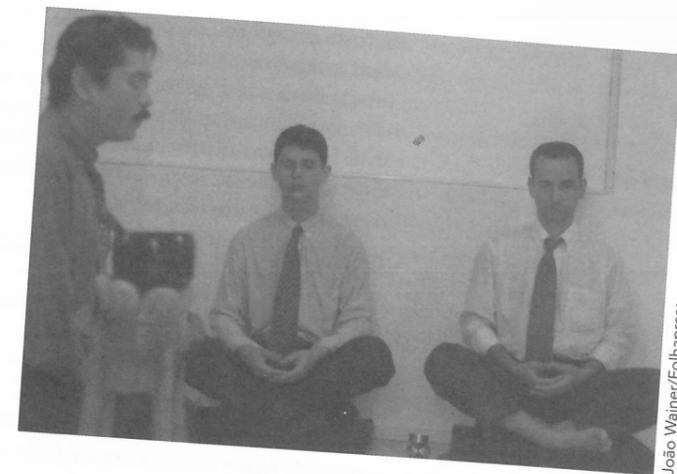
## Desenvolvimento organizacional

O **desenvolvimento organizacional (DO)** engloba uma série de intervenções de mudança planejada, que buscam melhorar a eficácia organizacional e aumentar o bem-estar dos funcionários.<sup>29</sup>

Os métodos do DO valorizam o crescimento humano e organizacional, processos colaborativos e participativos e um espírito investigativo.<sup>30</sup> O DO contemporâneo aproveita muito da filosofia pós-moderna e coloca uma grande ênfase nas maneiras subjetivas como as pessoas veem o ambiente. Seu foco está em como os indivíduos compreendem o ambiente. O agente de mudança pode orientar o desenvolvimento organizacional, porém há uma forte ênfase na colaboração. Estes são os valores que embasam esse conceito:

**Desenvolvimento organizacional**  
Série de intervenções de mudanças planejadas que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários.

A Visa Vale, empresa de cartões de vale-alimentação, foca o fortalecimento do moral de seus trabalhadores em seu programa de desenvolvimento organizacional. De acordo com a gerente de desenvolvimento de pessoas da companhia, Débora Dado, atividades que estimulam a saúde, a qualidade de vida e o companheirismo entre os funcionários, como aulas de corrida e de yoga, são oferecidas pela Visa Vale, que deseja aumentar o orgulho e o sentimento de pertencimento dos membros da organização. Oferecendo atividades interessantes e abrindo espaço para a participação dos trabalhadores, a empresa pretende estimular a aceitação dessa mudança de mentalidade por parte dos funcionários.<sup>31</sup>



João Wainer/Folhapress

1. **Respeito pelas pessoas.** As pessoas são vistas como responsáveis, conscientes e dedicadas. Devem ser tratadas com dignidade e respeito.
2. **Confiança e apoio.** Uma organização eficaz e saudável se caracteriza por um clima de confiança, autenticidade, abertura e apoio.
3. **Equalização do poder.** Uma organização eficaz não enfatiza a autoridade e o controle hierárquicos.
4. **Confrontação.** Os problemas devem ser confrontados abertamente, e não varridos para baixo do tapete.
5. **Participação.** Quanto mais as pessoas afetadas por uma mudança participarem das decisões relacionadas ao processo, mais elas se comprometerão com sua implementação. Quais seriam algumas das técnicas ou intervenções do DO para a realização das mudanças? Aqui apresentaremos seis delas.

**Treinamento de sensibilidade** Diversos nomes — treinamento de laboratório, **treinamento de sensibilidade**, grupos de encontro ou grupos T (grupos de treinamento) — referem-se a um antigo método de mudança de comportamento por meio de uma interação de grupo não estruturada.<sup>32</sup> Os membros do grupo se reúnem em um ambiente livre e aberto, no qual discutem seus processos interativos, tendo um psicólogo como facilitador (mas sem papel de liderança), o qual cria oportunidades para que os participantes expressem suas ideias, convicções e atitudes. O grupo é orientado para o processo, ou seja, as pessoas aprendem por meio da observação e da participação, e não por meio de instruções recebidas. Muitos participantes consideraram esses grupos não estruturados intimidadores, caóticos e prejudiciais às relações profissionais. Embora tenham sido bastante populares nos anos 1960, eles foram diminuindo na década seguinte e praticamente desapareceram. No entanto, as intervenções organizacionais, como os treinamentos para a diversidade, os treinamentos executivos e os exercícios de construção de equipes são descendentes dessa primeira intervenção em DO.

**Levantamento de feedback** Uma ferramenta para avaliar as atitudes assumidas pelos membros da organização, identificar discrepâncias entre as percepções das pessoas e solucioná-las é a abordagem do **levantamento de feedback**.<sup>33</sup> Todos na organização podem participar da pesquisa, porém o mais importante é que a 'família' organizacional — o gerente de uma unidade e os funcionários que se reportam diretamente a ele — participe. Geralmente, todos respondem a um questionário sobre suas percepções e atitudes com relação a diversos tópicos, como as práticas decisórias, a eficácia da comunicação, a coordenação entre as unidades e a satisfação com a organização, o trabalho, os colegas e o chefe imediato.

Os dados do questionário são tabulados com os dados relativos à 'família' específica de cada pessoa e a toda a organização e, então, distribuídos para os funcionários. Esses dados

**Treinamento de sensibilidade**  
Técnica de treinamento em grupo que procura mudar comportamentos por meio de uma interação de grupo não estruturada.

**Levantamento de feedback**  
Uso de questionários para identificar discrepâncias entre as percepções dos membros, seguido de discussões e sugestões de soluções para os problemas.

se tornam o ponto de partida para identificar problemas e esclarecer as questões que podem estar criando dificuldades para as pessoas. Uma atenção especial é dada à importância do estímulo para a discussão, garantindo que ela seja focada nas ideias, e não em ataques pessoais.

Por exemplo, as pessoas são capazes de ouvir? Novas ideias estão surgindo? É possível melhorar o processo decisório, as relações interpessoais ou as atribuições de tarefa? Espera-se que as respostas resultem no comprometimento do grupo com as soluções para os problemas identificados.

**Consultoria de processo** Os gestores muitas vezes sentem que o desempenho de suas unidades pode melhorar, mas nem sempre conseguem identificar o que pode ser melhorado ou como. O propósito da **consultoria de processo** é fazer que um consultor externo ajude um cliente (muitas vezes, um gerente) a “perceber, compreender e agir com relação a processos” com os quais precisa lidar.<sup>34</sup> Esses processos podem incluir o fluxo do trabalho, as relações informais entre os membros da unidade e os canais formais de comunicação.

A consultoria de processo é semelhante ao treinamento de sensibilidade em sua premissa de que a eficácia organizacional pode ser melhorada quando tratamos dos problemas interpessoais e de sua ênfase no envolvimento. A consultoria de processo, no entanto, é mais direcionada para a tarefa, e os consultores de processo têm como função “dar ao cliente uma compreensão do que acontece a seu redor, em seu interior e entre ele e os outros”.<sup>35</sup> Eles não solucionam os problemas da organização. Em vez disso, aconselham sobre o processo, ajudando o cliente a resolver os próprios problemas depois de diagnosticar *juntamente* com ele quais processos precisam de melhorias. O cliente desenvolve a habilidade de analisar processos sob sua responsabilidade, a qual pode ser utilizada continuamente depois que o consultor não está mais na empresa. Como o cliente participa ativamente do diagnóstico e do desenvolvimento de alternativas, há maior compreensão do processo e da solução proposta e menor resistência ao plano de ação selecionado.

**Construção de equipes** Como mencionamos em diversos momentos ao longo deste livro, as organizações cada vez mais usam equipes para realizar o trabalho. A **construção de equipes** utiliza atividades coletivas de alta interatividade para ampliar a confiança e a abertura entre os membros de um grupo, melhorar os esforços de coordenação e aumentar o desempenho da equipe.<sup>36</sup> Aqui enfatizamos o nível intergrupo, no caso as famílias organizacionais (grupos de comando), bem como os comitês, as equipes de projeto, as equipes autogerenciadas e os grupos de tarefa.

As atividades que fazem parte da construção da equipe normalmente incluem o estabelecimento de objetivos, o desenvolvimento das relações interpessoais entre os membros, a análise de papéis para esclarecer o papel e as responsabilidades de cada um e a análise do processo de equipe. A construção da equipe pode enfatizar ou excluir certas atividades, dependendo do propósito dos esforços de desenvolvimento e dos problemas específicos que cada equipe enfrenta. Basicamente, contudo, ela procura utilizar a alta interação entre os membros para aumentar a confiança e a abertura.

**Desenvolvimento intergrupos** No desenvolvimento organizacional, uma das principais áreas de atenção é o conflito disfuncional que pode existir entre os grupos. O **desenvolvimento intergrupos** busca mudar as atitudes, os estereótipos e as percepções que os grupos têm uns com relação aos outros. Aqui as sessões de treinamento lembram bastante o treinamento para a diversidade (na verdade, este último se desenvolveu com base no desenvolvimento intergrupos), exceto pelo fato de que, em vez de focar as diferenças demográficas, elas se centram nas diferenças entre profissões, departamentos ou divisões dentro da organização.

Por exemplo, em uma empresa, os engenheiros podem ver o departamento de contabilidade como um lugar onde estão indivíduos tímidos e conservadores, e o departamento de recursos humanos como um ‘bando de ultraliberais, mais preocupados em não ferir os sentimentos de um grupo protegido de funcionários do que com a lucratividade da empresa’. Tais estereótipos podem ter um impacto obviamente negativo sobre a coordenação do trabalho entre os departamentos.

**Consultoria de processo**  
Técnica por meio da qual um consultor ajuda os gestores a entender os processos organizacionais e a identificar aqueles que precisam de aperfeiçoamento.

**Construção de equipes**  
Atividades coletivas de alta interatividade para aumentar a abertura e a confiança entre os membros da equipe.

**Desenvolvimento intergrupos**  
Esforços de desenvolvimento organizacional para promover mudanças de atitudes, estereótipos e percepções que os grupos têm uns dos outros.

Dentre as diversas abordagens para a melhoria das relações intergrupos,<sup>37</sup> um dos métodos mais populares enfatiza a solução de problemas.<sup>38</sup> Cada grupo se reúne independentemente para listar as percepções que tem de si mesmo e do outro grupo, e de como acredita que é visto pelos outros grupos. A partir daí, os grupos comparam as listas, discutindo as semelhanças e diferenças, e buscam as causas das disparidades. Os objetivos dos grupos são concorrentes? Quais percepções estão distorcidas? Qual é a base para a criação dos estereótipos? Algumas diferenças foram causadas por intenções mal-interpretadas? Os conceitos e termos receberam diferentes definições em cada grupo? As respostas a perguntas desse tipo podem esclarecer a natureza exata do conflito.

Quando as causas das dificuldades forem identificadas, os grupos podem passar para a fase da integração e trabalhar na elaboração de soluções para melhorar as relações entre eles. Podem-se criar subgrupos com membros de cada grupo de conflito para elaborar diagnósticos posteriores e começar a formular possíveis ações alternativas que melhorarão as relações.

**Investigação apreciativa** A maioria das abordagens do desenvolvimento organizacional é centrada em problemas. Elas identificam os problemas e, então, buscam uma solução. A **investigação apreciativa**, ao contrário, acentua os pontos positivos.<sup>39</sup> Em vez de procurar problemas que devam ser solucionados, essa abordagem busca identificar as qualidades únicas e as forças especiais de uma organização, que podem servir de ponto de partida para a melhoria do desempenho. Ou seja, ela foca os sucessos da organização, e não suas dificuldades.

O processo da investigação apreciativa consiste em quatro passos — descoberta, sonho, desenho e destino — geralmente realizados em uma reunião geral com dois ou três dias de duração e supervisionados por um agente de mudança treinado. A meta da *descoberta* é identificar o que as pessoas acreditam ser os pontos fortes da organização. Os funcionários devem citar as ocasiões em que a empresa teve o melhor desempenho ou em que eles sentiram maior satisfação no trabalho. Durante o *sonho*, os funcionários utilizam as informações da etapa anterior para especular acerca de futuros possíveis, por exemplo ao dizer como imaginam a empresa dali a cinco anos. No *desenho* os participantes buscam uma visão comum para a organização e chegam a um acordo sobre suas qualidades específicas. Para o quarto passo, os participantes procuram definir o *destino* da organização, ou como o sonho será transformado em realidade. Normalmente eles elaboram planos de ação e desenvolvem estratégias de implementação.

A investigação apreciativa provou ser uma estratégia eficaz para a mudança em muitas empresas. A American Express a utilizou para revitalizar sua cultura durante a crise econômica. Durante *workshops*, seus funcionários narraram como já haviam se sentido orgulhosos por trabalhar na empresa e foram incentivados a criar uma visão de mudança, descrevendo como a American Express poderia ser melhor no futuro. Esses esforços levaram a algumas melhorias bastante concretas. Os gerentes sênior puderam usar as informações dos funcionários para incrementar seus métodos de fazer previsões financeiras e seus investimentos em TI e também para criar novas ferramentas de gestão de desempenho para os gerentes. O resultado final foi uma cultura renovada, centrada em posturas e comportamentos vencedores.<sup>40</sup>

**Investigação apreciativa**  
Abordagem que busca identificar as qualidades exclusivas e as forças especiais de uma organização, que podem, assim, servir de ponto de partida para a melhoria do desempenho.

## Criando uma cultura de mudança

Já consideramos como as organizações podem se *adaptar* às mudanças. Atualmente, porém, alguns pesquisadores de comportamento organizacional têm se concentrado em uma abordagem mais proativa com relação à mudança: em como as organizações podem *acolher* as mudanças transformando sua cultura. Nesta seção, discutiremos duas dessas abordagens: o estímulo à cultura de inovação e a criação de uma organização que aprende.

## Estimulando uma cultura de inovação

Como uma organização pode se tornar mais inovadora? Um excelente modelo é a Petrobras, que foi considerada a 41ª empresa mais inovadora do mundo em 2009. A companhia de petróleo brasileira conquistou essa reputação ao desenvolver diversas novas tecnologias que permitem a perfuração e extração em águas profundas, a produção de biocombustíveis, a captura e o armazenamento de gás carbônico, entre outras coisas.<sup>41</sup>

Qual é o segredo do sucesso da Petrobras? O que as outras empresas podem fazer para seguir o mesmo caminho de inovação? Embora não exista uma fórmula precisa, algumas características costumam vir constantemente à tona quando os pesquisadores estudam organizações inovadoras. Agrupamos essas características nas categorias estrutural, cultural e de recursos humanos. Os agentes de mudança devem buscar introduzir essas características em suas organizações para criar um clima de inovação. Porém, antes de examinar tais características, vamos primeiro esclarecer o que entendemos por inovação.

**Definição de inovação** Dissemos que a mudança se refere a fazer as coisas de maneira diferente. A **inovação** é um tipo mais especializado de mudança: é uma ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço.<sup>42</sup> Assim, toda inovação envolve mudança, mas nem toda mudança envolve ideias novas ou conduz a melhorias significativas. As inovações podem envolver desde pequenas melhorias, como os netbooks, até novidades radicais, como o lançamento do Gol Flex pela Volkswagen, o primeiro automóvel capaz de rodar com álcool ou gasolina.<sup>43</sup>

**Fontes de inovação** As *variáveis estruturais* têm sido as mais estudadas fontes potenciais de inovação.<sup>44</sup> Um revisão de literatura abrangente sobre a relação entre estrutura e inovação levou às conclusões a seguir.<sup>45</sup> Em primeiro lugar, as estruturas orgânicas influenciam positivamente a inovação. Como têm menos diferenciação vertical, formalização e centralização, as organizações orgânicas propiciam a flexibilidade, a adaptação e a multifertilização, que tornam mais fácil adotar uma inovação. Segundo, a experiência gerencial está associada à inovação. O tempo de experiência gerencial é um fator que aparentemente proporciona legitimidade e conhecimento acerca de como realizar as tarefas e obter os resultados desejados. Terceiro, a inovação é estimulada onde existe abundância de recursos. A disponibilidade de recursos permite que a organização adquira inovações, assuma os custos de instituí-las e absorva seus fracassos. Por último, a comunicação interna entre as unidades é grande nas organizações inovadoras.<sup>46</sup> Essas organizações fazem amplo uso de comitês, forças-tarefa, equipes multifuncionais e outros mecanismos que facilitam a interação entre as linhas departamentais.

As organizações inovadoras tendem a possuir *culturas* semelhantes. Elas estimulam a experimentação, recompensam tanto o sucesso como o fracasso e festejam as falhas. Infelizmente, em muitas organizações, as pessoas são recompensadas mais pela ausência de

**Inovação**  
Uma nova ideia aplicada para desenvolver ou melhorar um produto, processo ou serviço.

Respeitada como uma das empresas mais inovadoras do mundo, a Starbucks transformou uma mercadoria cujas vendas estavam caindo e inventou os tipos especiais de café como uma nova e importante categoria. A Starbucks conta com seus funcionários para compartilhar as impressões dos clientes com os gerentes e leva as equipes de desenvolvimento de produtos a passeios de estudos, em grupos, para examinar os comportamentos dos clientes, culturas locais e tendências de moda.

A rede ampliou suas cafeterias de lojas dentro de faculdades norte-americanas e ruas para locais variados em todo o mundo, incluindo a loja mostrada aqui, na Cidade do México.



Douglas Comerio/Folhapress

O apoio interfuncional para os esforços de inovação atraem pessoas em culturas coletivistas como a Finlândia. Hannu Nieminen, diretor da área de Insight e Inovação da Nokia Design, comanda uma equipe global de mais de 300 pessoas, representando 34 nacionalidades diferentes, e que atua no desenvolvimento de aparelhos celulares para a empresa com sede na Finlândia. A equipe é composta de *designers*, psicólogos, pesquisadores, antropólogos, engenheiros e especialistas em tecnologia situados nas mais importantes cidades mundiais. Eles trabalham em conjunto e fundem as tendências macro que vêm de culturas locais ao desenhar os produtos que atraem clientes de países com seus gostos e necessidades específicos.



Image Source/Peter Chigmaroff

falhas do que pela presença de bons resultados. Tais culturas eliminam os riscos e também a inovação. As pessoas só apresentam ideias novas onde não são penalizadas por esse comportamento. Os gestores de organizações inovadoras sabem que o fracasso pode ser um subproduto de se aventurar pelo desconhecido. O jogador de futebol Zico, por exemplo, é lembrado, hoje em dia, por seus lances e cobranças de falta geniais, e não pelo pênalti perdido contra a França na Copa de 1986, que poderia ter levado o Brasil para as semifinais. Apesar de não ter feito aquele gol, ele é lembrado pelos primeiros feitos, não pelo segundo!

Dentro da categoria de *recursos humanos*, as organizações inovadoras promovem ativamente o treinamento e o desenvolvimento de seus membros para que eles se mantenham atualizados, garantem sua empregabilidade para que não tenham medo de ser demitidos por cometer erros e incentivam os indivíduos a se tornarem campeões da mudança. Assim que uma nova ideia é desenvolvida, os **campeões de ideias** a promovem de forma ativa e entusiasmada, conseguem apoio, vencem as resistências e asseguram que a inovação seja implementada.<sup>47</sup> Esses campeões possuem características comuns de personalidade: extrema autoconfiança, persistência, energia e uma tendência a correr riscos. Os campeões de ideias também apresentam características associadas à liderança transformacional. Eles inspiram e energizam os outros por meio de sua visão do potencial de uma inovação e pela forte convicção que têm em sua missão. Também são bons em obter o comprometimento dos outros. Os campeões de ideias estão em posições que lhes proporcionam considerável autonomia decisória. Essa autonomia os ajuda a introduzir e implementar inovações nas organizações.<sup>48</sup>

**Campeões de ideias**  
Indivíduos que assumem uma inovação e promovem uma ideia de forma ativa e entusiasta, conseguem apoio, vencem as resistências e asseguram que a inovação seja implementada.

**Organização que aprende**  
Organizações que desenvolvem a capacidade contínua de se adaptar e de mudar.

**Aprendizado de ciclo simples**  
Correção de erros usando as rotinas prévias e as políticas vigentes.

**Aprendizado de ciclo duplo**  
Correção de erros pela modificação dos objetivos, políticas e rotinas padronizadas da organização.

## Criando uma organização que aprende

Outra forma pela qual as organizações podem administrar as mudanças de forma proativa é fazer que o crescimento contínuo seja parte de sua cultura — transformar-se em uma **organização que aprende**.<sup>49</sup> Nesta seção, descrevemos o formato de uma organização que aprende e os métodos para a administração da aprendizagem.

**O que é uma organização que aprende?** Da mesma forma que as pessoas, as organizações também podem aprender. “Todas as organizações aprendem, voluntariamente ou não — esse é um requisito fundamental para sua existência sustentável”.<sup>50</sup> Entretanto, algumas conseguem esse feito melhor do que as outras.

Muitas organizações utilizam o **aprendizado de ciclo simples**.<sup>51</sup> Quando ocorrem erros, o processo de correção baseia-se nas rotinas prévias e nas políticas vigentes. Diferentemente dessas, as organizações que aprendem utilizam o **aprendizado de ciclo duplo**. Os erros são corrigidos por meio de *modificações* nos objetivos, nas políticas e nas rotinas padronizadas da organização. O aprendizado de ciclo duplo desafia convicções e normas profundamente arraigadas. Dessa forma, oferece oportunidades de soluções radicalmente diferentes para os problemas e permite grandes saltos de melhoria.

### Quadro 18.4 Características de uma organização que aprende

1. Existe uma visão compartilhada com a qual todos concordam.
2. As pessoas abrem mão de suas velhas ideias e das rotinas padronizadas que utilizam para solucionar problemas ou para realizar seu trabalho.
3. As pessoas pensam todos os processos, atividades, funções organizacionais e interações com o ambiente como parte de um sistema de inter-relacionamentos.
4. As pessoas se comunicam de maneira aberta (vertical e horizontalmente), sem medo de críticas ou de punições.
5. As pessoas sublimam os seus interesses pessoais e os de seus departamentos fragmentados em prol do trabalho conjunto para alcançar a visão compartilhada da organização.

Fonte: Baseado em P. M. Senge, *The Fifth Discipline*. Nova York: Doubleday, 1990.

O Quadro 18.4 resume as cinco características básicas da organização que aprende. Trata-se de uma organização na qual as pessoas abrem mão de suas velhas ideias, aprendem a ser abertas umas com as outras, compreendem como sua organização realmente funciona, formam um plano ou visão com o qual todos concordam e, depois, trabalham em conjunto para conquistar essa visão.<sup>52</sup>

Os defensores da organização que aprende argumentam que ela é uma solução para três problemas fundamentais inerentes às organizações tradicionais: fragmentação, competição e reatividade.<sup>53</sup> Primeiro, a *fragmentação* baseada na especialização cria 'muros' e 'chaminés' que separam as diferentes funções em territórios independentes e, frequentemente, inimigos. Segundo, uma ênfase excessiva na *competição* costuma prejudicar a colaboração. Os gestores competem para mostrar quem está certo, quem sabe mais ou quem é mais persuasivo. As divisões competem entre si quando deveriam estar cooperando para compartilhar o conhecimento. Os líderes de projeto competem para provar quem é o melhor gestor. E, terceiro: a *reatividade*, em vez de buscar a criatividade, muda o foco da atenção da administração para a solução de problemas. Uma ênfase na reatividade impede a inovação e a melhoria contínua e, em seu lugar, coloca as pessoas para 'apagar incêndios'.

**Administração do aprendizado** O que os gestores podem fazer para transformar suas empresas em organizações que aprendem? Seguem algumas sugestões:

- **Estabelecer uma estratégia.** Os dirigentes precisam explicitar seu compromisso com a mudança, a inovação e a melhoria contínua.
- **Redesenhar a estrutura da organização.** A estrutura formal pode ser um sério obstáculo ao aprendizado. Ao achatar a estrutura, eliminar ou combinar os departamentos e aumentar o uso de equipes interfuncionais, a interdependência é reforçada e as barreiras, reduzidas.
- **Remodelar a cultura da organização.** Os gestores precisam demonstrar, por seus atos, que correr riscos e admitir fracassos são coisas desejáveis. Isso significa recompensar aqueles que arriscam e cometem erros. Os dirigentes precisam também estimular o conflito funcional. "O segredo para conseguir uma real abertura no trabalho", diz um especialista em organizações que aprendem, "é ensinar às pessoas a desistir de estar sempre de acordo. Achamos o acordo muito importante. Quem se importa? Precisamos trazer à tona os paradoxos, os conflitos e os dilemas para conseguirmos ser mais inteligentes juntos do que individualmente".<sup>54</sup>

Um excelente exemplo de organização do aprendizado é o laboratório farmacêutico Merck. Além de mudar sua estrutura, de forma que a inovação possa vir dos pacientes e médicos, a empresa também está tentando recompensar pesquisadores por se arriscarem, mesmo que suas ideias arriscadas fracassem. A estratégia, estrutura e cultura transformadoras da Merck podem ou não ter sucesso, mas estimular mudanças por meio da criação de uma organização do aprendizado faz parte do risco.

## O estresse no trabalho e sua administração

Nossos amigos se queixam de que estão trabalhando muito mais, com cargas e horários cada vez maiores, por causa do 'enxugamento' de suas empresas. Os mais velhos se preocupam com a falta de estabilidade, saudosos do tempo em que um emprego em uma grande empresa significava segurança para toda a vida. Jornais publicam enquetes em que os funcionários reclamam do estresse criado pela necessidade de equilibrar as responsabilidades do trabalho com as da família.<sup>55</sup> Realmente, como mostra o Quadro 18.5, a principal fonte de estresse, para a maior parte das pessoas, é o trabalho. Quais são as causas e as consequências do estresse e o que as pessoas e organizações podem fazer para reduzi-lo?

### Quadro 18.5 O estresse é a grande fonte de estresse para a maioria

"Qual área de sua vida provoca mais estresse?"

Área	Provoca mais estresse
Meu emprego	26%
Minhas finanças	20%
Meus relacionamentos	21%
Meus filhos	10%
Colégio	8%
Medo de desastre/ataque terrorista	3%
Outros	8%

Fonte: 2009 Stress Management poll com 7.807 indivíduos. Disponível em [http://stress.about.com/gi/pages/poll.htm?linkback=&poll\\_id=2213421040&poll13=1%submit1=Submit+vote](http://stress.about.com/gi/pages/poll.htm?linkback=&poll_id=2213421040&poll13=1%submit1=Submit+vote)

### O que é estresse?

O **estresse** é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, exigência ou recurso com relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto.<sup>56</sup> Essa é uma definição complexa. Vamos examinar mais detalhadamente seus componentes.

O estresse não é necessariamente ruim. Embora em geral seja discutido dentro de um contexto negativo, também tem seu lado positivo.<sup>57</sup> Ele apresenta uma oportunidade quando oferece um ganho potencial. Considere, por exemplo, o desempenho superior demonstrado por um atleta ou um ator quando expostos a uma 'situação-limite'. Essas pessoas costumam utilizar o estresse para dar o máximo de si. Da mesma forma, muitos profissionais veem as pressões do excesso de carga de trabalho e do cumprimento de prazos como um desafio positivo que melhora a qualidade de seu trabalho e aumenta sua satisfação profissional. Em um estudo realizado com recepcionistas de grandes hotéis situados na cidade do Recife, estado de Pernambuco, cerca de 90 por cento dos profissionais consideraram sua atuação estressante. Contudo, são pessoas capazes de criar estratégias defensivas para seus efeitos negativos, como 'autocontrole/racionalização' (38,1 por cento) ou 'enfrentamento ativo' (14,5 por cento). Em suas conclusões, os autores do estudo sugerem que o estresse, quando devidamente gerenciado, pode proporcionar um bom ritmo de trabalho e um aumento do nível de produtividade.<sup>58</sup>

Recentemente, os pesquisadores vêm discutindo que os **estressores por desafio** — ou estressores associados com a carga de trabalho, pressão para a finalização das tarefas e urgência do tempo — operam de maneira muito diferente dos **estressores por obstáculo** — estressores que impedem alguém de alcançar seus objetivos (burocracia, política da

**Estresse**  
Condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, demanda ou recurso com relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto.

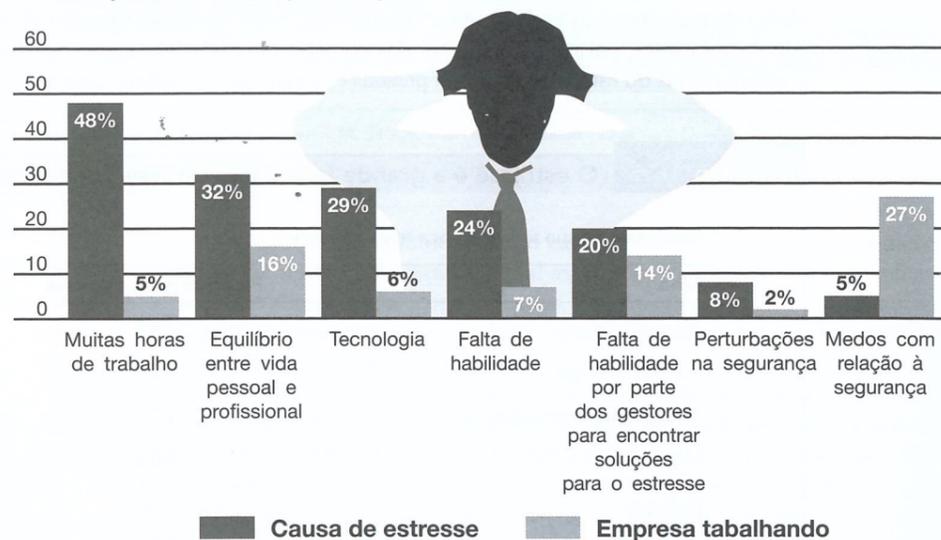
**Estressores por desafio**  
Estressores associados com a carga de trabalho, pressão para a finalização das tarefas e urgência.

**Estressores por obstáculo**  
Estressores que impedem o alcance de seus objetivos (por exemplo, burocracia, política da empresa e confusões com relação às responsabilidades no trabalho).

## ENQUETE COMPORTAMENTAL

## Gap de estresse

Porcentagem de fatores indicados por funcionários como causa de estresse e porcentagem dos que concordam que a empresa está trabalhando para resolver o problema:



Fonte: Baseado em "Few Employers Addressing Workplace Stress, Watson Wyatt Survey Finds", press release, 4 fev. 2008. Disponível em: <www.watsonwyatt.com/news/press.asp?ID=18643>.

empresa e confusões com relação às responsabilidades no trabalho). Embora as pesquisas sobre o assunto estejam apenas começando, já existem evidências que sugerem que os estressores por desafio produzem menos tensão do que os estressores por obstáculo.<sup>59</sup> Uma meta-análise das respostas de mais de 35 mil indivíduos mostrou que a ambiguidade, o conflito e a superposição de papéis, a insegurança no trabalho, a incerteza ambiental e os limites situacionais estavam consistentemente relacionados de forma negativa ao desempenho profissional.<sup>60</sup> Também há evidências de que o estresse por desafio pode melhorar o desempenho profissional em um ambiente de trabalho que oferece apoio aos funcionários, ao passo que o estresse por obstáculo reduz esse desempenho em todos os ambientes.<sup>61</sup>

Os pesquisadores tentaram esclarecer as condições sob as quais ocorre cada tipo de estresse. Parece que os funcionários que têm um comprometimento afetivo mais forte com a organização podem transformar o estresse psicológico em um aumento do foco e das vendas, ao passo que aqueles cujo comprometimento é mais baixo apresentam um desempenho pior sob estresse.<sup>62</sup> E quando o estresse por desafio aumenta, aqueles que contam com maior apoio organizacional também melhoram seu desempenho, ao contrário dos que não têm esse apoio.<sup>63</sup>

Mais tipicamente, o estresse aparece associado às **demandas** ou **recursos**. As demandas são as responsabilidades, pressões, obrigações e até mesmo incertezas que as pessoas enfrentam no ambiente de trabalho. Os recursos são coisas que estão sob o controle de alguém e podem ser usadas para resolver as demandas.<sup>64</sup>

Quando você faz suas provas na escola ou passa pelo processo de avaliação de desempenho em seu trabalho, sente o estresse por estar confrontando oportunidades e pressões sobre o desempenho. Um bom desempenho pode levar a uma promoção, a maiores

**Demandas**  
Responsabilidades, pressões, obrigações e até incertezas que os indivíduos enfrentam no ambiente de trabalho.

**Recursos**  
Coisas que estão sob o controle de uma pessoa e que podem ser usadas para resolver as demandas.

responsabilidades e a um salário mais alto. Um mau desempenho pode impedi-lo de conseguir a promoção. Se a avaliação for muito ruim, pode até significar sua demissão. Na medida em que você pode aplicar os recursos sobre a demanda — tais como estar preparado, efetuar o exame ou a avaliação com certo distanciamento ou obter suporte social — sentirá menos estresse.

As pesquisas sugerem que os recursos adequados ajudam a reduzir a natureza estressante das demandas quando estas e aqueles combinam. Se as demandas emocionais estiverem causando estresse, é especialmente importante que haja recursos emocionais na forma de apoio social. Se as demandas forem cognitivas — por exemplo, sobrecarga de informação — então os recursos do trabalho na forma de suporte tecnológico ou de informação são mais importantes. Dessa forma, sob a perspectiva de demandas e recursos, obter recursos para lidar com o estresse é tão importante para equilibrá-lo quanto as demandas são para aumentá-lo.<sup>65</sup>

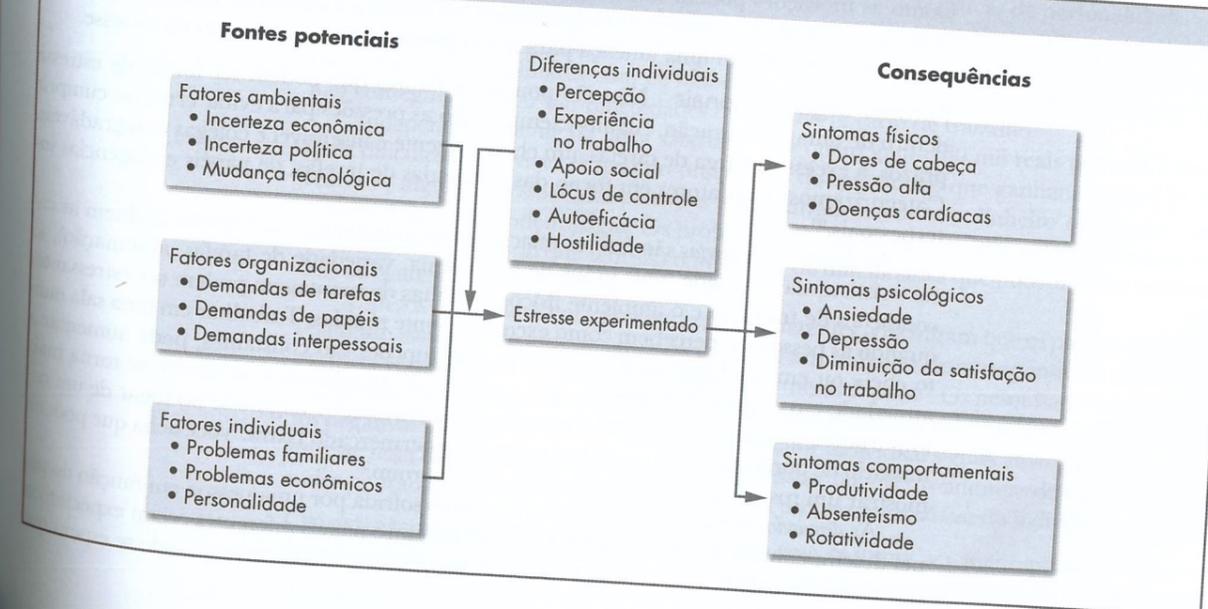
## Fontes potenciais de estresse

O que causa o estresse? Como mostra o modelo da Figura 18.3, existem três categorias de estresse potencial: ambiental, organizacional e individual. Examinaremos cada uma delas.<sup>66</sup>

**Fatores ambientais** Da mesma forma que as incertezas ambientais influenciam o modelo da estrutura organizacional, elas influenciam os níveis de estresse dos funcionários da organização. Sem dúvida, a incerteza é o maior motivo pelo qual as pessoas têm problemas para lidar com as mudanças organizacionais.<sup>67</sup> Há três principais tipos de incerteza ambiental: econômica, política e tecnológica.

As mudanças nos ciclos dos negócios geram *incertezas econômicas*. Quando a economia entra em recessão, por exemplo, as pessoas ficam mais ansiosas com relação a sua segurança. As *incertezas políticas* não costumam atingir tanto os indivíduos de países com sistemas políticos estabilizados quanto os de países que sofreram golpes de Estado ou que não têm uma estrutura burocrática consolidada, como o Haiti ou a Venezuela. O motivo óbvio é que os primeiros, como a Alemanha, o Brasil ou a França, possuem sistemas políticos estáveis nos quais as mudanças são implementadas de maneira ordenada. De qualquer forma, as mudanças ou ameaças políticas podem induzir ao estresse em qualquer país, dos desenvolvidos aos em desenvolvimento. As ameaças de separação da Província de Quebec do restante

Figura 18.3 Um modelo de estresse



## MITO OU CIÊNCIA?

## O estresse profissional pode matar

Essa afirmação parece ser verdadeira. Os relatos individuais sobre o estresse profissional estão correlacionados de maneira negativa a toda sorte de indicadores de saúde física e mental.<sup>68</sup> Um problema com muitos desses estudos, no entanto, é que é um pouco difícil estabelecer uma relação de causalidade. O estresse profissional causa problemas de saúde ou os problemas de saúde aumentam o estresse profissional? Também é possível que uma terceira variável seja a causa de ambos: os indivíduos neuróticos relatam tanto um nível maior de estresse quanto de problemas de saúde, o que pode questionar a ligação causal entre estresse profissional e saúde.

No entanto, um estudo recente sugere que o estresse profissional pode de fato levar a uma piora na saúde. Nesse estudo, 972 participantes com idades entre 35 e 59 anos voltaram ao trabalho após sofrerem um ataque cardíaco. Os pesquisadores acompanharam-nos por seis anos. Aqueles que retornaram para trabalhos muito estressantes apresentaram uma tendência 2,2

vezes maior de sofrer outro ataque cardíaco (ou de ser hospitalizados por causa de problemas do coração) do que os indivíduos em trabalhos pouco estressantes. Um dos pesquisadores considerou esse efeito 'muito importante' e concluiu que o fator de risco era mais ou menos equivalente ao fumo e à pressão alta.

Outro estudo recente, realizado ao longo de oito anos com 7.810 trabalhadores finlandeses da área florestal, descobriu que aqueles que sofreram forte estresse profissional, na forma de elevado *burnout* psicológico, possuíam uma tendência 3,8 vezes maior de apresentar alguma incapacitação permanente posteriormente. Outro estudo de longo prazo, ainda, feito com 3.190 homens japoneses, revelou que trabalhar em um ambiente muito estressante praticamente dobrava suas chances de sofrer um AVC.

Portanto, parece que as implicações de se trabalhar em um emprego altamente estressante podem ser severas — e ameaçar a própria vida.

**Fontes:** Baseado em A. Tsutsumi, K. Kayaba, K. Kario e S. Ishikawa, "Prospective Study on Occupational Stress and Risk of Stroke", *Archives of Internal Medicine*, 169, n. 1, 2009, p. 56-61; K. Ahola, S. Toppinen-Tanner, P. Huuhtanen, e A. Koskinen, A. Väänänen, "Occupational Burnout and Chronic Work Disability: An Eight-year Cohort Study on Pensioning Among Finnish Forest Industry Workers", *Journal of Affective Disorders*, 115, n. 1-2, 2009, p. 150-159; C. Aboia-Eboulé, C. Brisson, E. Maunsell, B. Mâsse, R. Bourbonnais, M. Vézina et al., "Job Strain and Risk of Acute Recurrent Coronary Heart Disease Events", *Journal of the American Medical Association (JAMA)*, 298, n. 14, 2007, p. 1652-1660.

do Canadá ou as dificuldades da Alemanha Oriental ao se integrar com a Alemanha Ocidental levam a uma incerteza política, criando-se um fator estressor para as pessoas desses países.<sup>68</sup> As mudanças tecnológicas formam o terceiro grupo de fatores causadores de estresse. Como as inovações podem tornar obsoletas as habilidades dos trabalhadores em um período muito curto de tempo, os computadores, os robôs, a automação e outras novidades tecnológicas significam uma ameaça para muita gente e podem ser causas de estresse.

**Fatores organizacionais** Não são poucos os fatores que podem ser fontes de estresse dentro de uma organização. Alguns exemplos são as pressões para evitar erros ou cumprir prazos, a excessiva carga de tarefas, um chefe exigente e insensível e colegas desagradáveis. Categorizamos esses fatores em torno das demandas de tarefas, de papéis e exigências interpessoais.<sup>69</sup>

As demandas de tarefas são fatores relacionados ao trabalho das pessoas. Incluem as características da atividade (seus graus de autonomia, variedade de tarefas, automação), as condições de trabalho e o ambiente físico. As linhas de montagem podem ser estressantes quando as pessoas as percebem como excessivamente rápidas. Trabalhar em uma sala muito cheia ou em um lugar público, onde as interrupções são constantes, pode aumentar a ansiedade e o estresse.<sup>70</sup> À medida que o serviço de atendimento ao cliente se torna mais importante, o esforço emocional é uma fonte de estresse.<sup>71</sup> Imagine-se no lugar de um comissário de bordo da TAM ou de um caixa do supermercado Extra. Você acha que poderia mostrar um rosto feliz quando está tendo um dia ruim?

As demandas de papéis se relacionam à pressão sofrida por uma pessoa em função do papel desempenhado na organização. Os conflitos entre papéis diferentes criam expectativas que podem ser difíceis de conciliar ou satisfazer. A sobrecarga ocorre quando se espera que



Segundo a diretora de RH do Grupo Pão de Açúcar, Cláudia Elisa Soares, "o chefe tóxico traz resultados a qualquer custo, pensando no curto prazo e muitas vezes comprometendo o longo prazo". Quando trabalhava em uma instituição financeira, a pedagoga Luciana Lubrand ficava bastante angustiada e tensa com o tratamento recebido de seu superior, o gerente de uma agência. Tentando resolver o problema, a assistente comunicou a ele estar bastante incomodada com a situação, razão pela qual foi demitida logo depois.<sup>72</sup>

um funcionário faça mais coisas do que o tempo permite. A ambiguidade acontece quando as expectativas não são claramente compreendidas pelo funcionário e ele não tem certeza do que deve fazer. Os indivíduos que experimentam elevadas limitações situacionais (como horário de trabalho fixo ou responsabilidades profissionais muito exigentes) também têm menos propensão a desenvolver um comportamento proativo que poderia ajudá-los a reduzir seu nível de estresse.<sup>73</sup> Quando se defrontam com os incômodos do trabalho, não apenas sentem-se mais aflitos no momento em que ocorrem, mas também ficam menos propensos a eliminar os estressores no futuro.

As demandas interpessoais são as pressões exercidas pelos outros funcionários. A falta de apoio social por parte dos colegas ou relações interpessoais insatisfatórias podem provocar um nível de estresse considerável, especialmente para aqueles com elevada necessidade social. De acordo com uma pesquisa inglesa, 37 por cento da irritação existente nas organizações deriva de colegas mal-humorados, o que mostra quanto as relações interpessoais podem ser estressantes para os funcionários. Quando os problemas são com os chefes, a situação torna-se ainda pior.

**Fatores individuais** As pessoas trabalham, em média, de 40 a 50 horas por semana. Mas as experiências e os problemas vividos no restante do tempo podem ter efeitos no trabalho. Nossa categoria final, portanto, se refere a fatores da vida pessoal dos funcionários: as questões familiares, os problemas econômicos e as características de personalidade.

As pesquisas mostram consistentemente que as pessoas prezam muito seus relacionamentos familiares e pessoais. As dificuldades no casamento, o rompimento de uma relação ou problemas disciplinares com os filhos são causadores de estresse nos funcionários que não conseguem deixar tais dificuldades de lado no horário de trabalho.<sup>74</sup>

Independentemente da faixa salarial — há quem ganhe 80 mil reais por ano e tenha mais dificuldade de viver dentro do orçamento do que outros que ganham apenas 18 mil reais —, algumas pessoas são péssimas administradoras de seu dinheiro ou sempre querem ter o que não podem pagar. Os problemas econômicos enfrentados pelos indivíduos que sempre gastam mais do que têm são outra fonte de dificuldades que podem gerar estresse e desviar a atenção do trabalho.

Estudos conduzidos em três organizações diferentes concluíram que os participantes que relataram sintomas de estresse antes do início de um trabalho eram responsáveis pela maior parte da variância nos sintomas verificados nove meses depois.<sup>75</sup> Os pesquisadores chegaram à conclusão de que algumas pessoas parecem ter uma tendência inerente a acentuar os aspectos negativos da vida. Se isso for verdadeiro, um fator individual significativo que influencia o estresse seria uma disposição básica natural da pessoa, ou seja, os sintomas de estresse expressados no trabalho teriam origem, na verdade, na própria personalidade do indivíduo.

**Os estressores são cumulativos** Um fato que costuma ser menosprezado é que os estressores são um fenômeno cumulativo.<sup>76</sup> Cada fator novo e persistente faz crescer o nível

de estresse do indivíduo. Assim, determinado fator pode ser pouco importante quando observado isoladamente, mas pode virar a gota d'água quando somado a um nível de estresse já alto. Para avaliar o nível real de estresse enfrentado por alguém, temos de somar todos os fatores estressores de oportunidade, de limitações e de demandas.

### Diferenças individuais

Algumas pessoas são capazes de reagir a situações estressantes, ao passo que outras parecem ser abatidas por elas. O que diferencia as pessoas com relação à capacidade de lidar com o estresse? Quais são as variáveis individuais que moderam a relação entre o estresse potencial e o realmente experimentado? Pelo menos quatro delas são relevantes: percepção, experiência profissional, apoio social e personalidade.

No Capítulo 6, mostramos que os funcionários reagem em resposta às suas percepções da realidade, mais do que à realidade em si. A percepção, portanto, modera a relação entre uma condição potencial de estresse e a reação do funcionário a ela. Quando uma empresa está demitindo muita gente, uma pessoa pode sentir medo de perder o emprego e outra pode ver nesse fato uma oportunidade de receber uma boa indenização e iniciar o próprio negócio. Assim, o potencial de estresse não está na condição objetiva, mas na interpretação que o funcionário faz dessa condição.

A experiência no trabalho tende a estar negativamente relacionada com o estresse. Por quê? Há duas explicações.<sup>77</sup> A primeira é a da seleção natural. A rotatividade voluntária é mais provável entre as pessoas que sofrem mais com o estresse. Assim, as pessoas que permanecem mais tempo na empresa são as que têm mais traços de resistência ao estresse ou que resistem melhor às características estressantes da organização. A segunda explicação é que as pessoas acabam desenvolvendo mecanismos para enfrentar o estresse. Como isso leva algum tempo, os funcionários mais antigos estão mais bem adaptados e sofrem menos com o estresse.

O apoio social — a relação amigável com os colegas e chefes — pode amenizar o impacto do estresse.<sup>78</sup> O apoio social serve como um paliativo, minimizando os efeitos negativos até dos trabalhos mais estressantes.

Talvez o traço de personalidade mais estudado no estresse seja a personalidade do tipo A, sobre a qual discutimos no Capítulo 5. O Tipo A — particularmente no aspecto que se manifesta na hostilidade e na raiva — está associado ao aumento de níveis de estresse e riscos de doenças cardíacas.<sup>79</sup> As pessoas que se irritam com facilidade, que mantêm sempre um ar hostil e que demonstram uma desconfiança crônica com relação aos outros tendem a experimentar um estresse maior.

A compulsão pelo trabalho é outra característica relacionada ao nível de estresse. Os *workaholics* são pessoas obcecadas no trabalho: elas trabalham por períodos muitíssimo longos, pensam no trabalho mesmo quando não estão trabalhando e criam responsabilidades profissionais adicionais para satisfazer sua compulsão interior de trabalhar mais. De certo modo, essas pessoas podem dar a impressão de serem os funcionários ideais. Provavelmente é por isso que, quando se pergunta a muita gente em entrevistas de emprego qual é seu principal defeito, as pessoas pensadamente respondem que 'trabalham demais'. Entretanto, há uma diferença entre trabalhar duro e trabalhar compulsivamente. Os *workaholics* não são necessariamente mais produtivos que os outros funcionários, apesar de fazerem esforços extremos nesse sentido. O desgaste de colocar um nível tão alto de esforço no trabalho acaba por desgastar o *workaholic*, levando a um conflito maior entre a vida profissional e pessoal e ao *burnout* psicológico.<sup>80</sup>

### Consequências do estresse

O estresse se faz notar de diversas maneiras, como por pressão alta, úlceras, irritabilidade, dificuldade para tomar decisões rotineiras, perda de apetite, propensão a acidentes, entre outros sintomas. Isso tudo pode ser resumido em três categorias gerais: sintomas físicos, psicológicos e comportamentais.<sup>81</sup>

**Sintomas físicos** As primeiras preocupações com o estresse eram dirigidas aos sintomas físicos. Isso se deve predominantemente ao fato de que o assunto era pesquisado por profissionais da saúde e da medicina. O trabalho desses profissionais levou à conclusão de que o

estresse poderia ser a causa de mudanças no metabolismo, no aumento dos ritmos cardíaco e respiratório, aumento da pressão sanguínea, dores de cabeça e até ataques cardíacos. Como os sintomas são complexos e difíceis de mensurar objetivamente, a ligação entre o estresse e cada sintoma físico não é clara. Tradicionalmente, os pesquisadores concluíram que existem poucas relações consistentes, se é que existem.<sup>82</sup> Isso é atribuído à complexidade dos sintomas e à dificuldade de sua mensuração. Mais recentemente, algumas evidências sugerem que o estresse talvez tenha efeitos fisiológicos prejudiciais. Um estudo ligou o excesso de trabalho ao aumento da suscetibilidade a doenças respiratórias e fraco funcionamento do sistema imunológico, especialmente em indivíduos que possuíam baixa autoeficiência.<sup>83</sup>

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

### Para quem gosta de estresse

Muitas pesquisas são realizadas na tentativa de identificar quais são as profissões mais estressantes. Obviamente, os resultados variam de lugar para lugar: ser um policial na Dinamarca é bastante diferente de ser um policial no Brasil ou na Angola. Dependendo das condições locais, uma profissão pouco estressante nos Estados Unidos pode gerar grande angústia em seus ocupantes de outras partes do mundo. Imagine o caso de um guarda florestal de uma reserva no Pará constantemente invadida por madeireiros que entram em conflito com tribos indígenas. Com certeza, esse não será um trabalhador com poucas preocupações.

Um levantamento feito pelo Centro de Controle de Doenças dos Estados Unidos (CDC) e pela revista *Health* listou os dez trabalhos mais e menos estressantes daquele país. Veja a lista:

#### Os dez mais estressantes:

1. Professor do ensino médio na periferia das grandes cidades
2. Policial
3. Mineiro
4. Controlador do tráfego aéreo
5. Médico residente
6. Corretor da bolsa de valores
7. Jornalista
8. Serviço de atendimento ao cliente/reclamações
9. Secretária
10. Garçom

#### Os dez menos estressantes:

1. Guarda florestal
2. Encadernador
3. Atendente de telefone
4. Ferramenteiro

5. Técnico industrial
6. Reparador
7. Engenheiro civil
8. Terapeuta
9. Cientista
10. Representante de vendas

No Brasil, uma pesquisa realizada pela ISMA-BR (o braço no país da International Stress Management Association) encontrou resultados semelhantes para as profissões mais estressantes, acrescentando outras que deixam seus ocupantes muito angustiados e ansiosos.

#### Os grupos nas três primeiras posições foram:

1. Policiais e seguranças
2. Motoristas de ônibus e controladores de voo
3. Executivos, caixas de banco e serviço de atendimento ao público

Os seguranças foram classificados na primeira posição empatados com os policiais. De acordo com o vigilante Francisco Cezar, a carga horária, a pressão para estar sempre atento e os longos períodos em que permanecem parados são as causas do cansaço e do estresse da profissão. Os condutores de ônibus também entraram na lista, em função do trânsito enfrentado e do calor e barulhos emitidos pelo motor, que ficam ao lado dos motoristas na maioria dos ônibus no Brasil. "Todo dia é uma loucura, é buzina do lado de fora e confusão do lado de dentro", conta o motorista Marcelo Rantos. Na lista nacional também entraram os bancários e os executivos. Aqueles, pela necessidade de atenção para não cometer erros, pela questão da segurança e pelo atendimento a variados clientes, e estes, pela pressão por resultados e pelas longas rotinas de trabalho.

Fontes: Baseado em *Helicobacter pylori* e *Peptic Ulcer Disease*, Centro de Controle de Doenças dos Estados Unidos (CDC), Departamento de Saúde e Recursos Humanos dos Estados Unidos; e Bruno Pimentel Saviotti, "Pesquisa identifica profissões mais estressantes", *Jornal Laboratório de Educação Superior de Brasília*, 11 maio 2006.

**Sintomas psicológicos** A insatisfação no trabalho é 'o efeito psicológico mais simples e óbvio' do estresse.<sup>84</sup> Mas o estresse também se apresenta em outros estados psicológicos — por exemplo, tensão, ansiedade, irritabilidade, tédio e procrastinação.

Quando os trabalhos apresentam demandas múltiplas e conflitantes, ou quando não há clareza sobre os deveres, a autoridade e a responsabilidade de cada um, tanto o estresse quanto a insatisfação podem aumentar.<sup>85</sup> Da mesma forma, quanto menor o controle do indivíduo sobre o ritmo de seu trabalho, maiores são o estresse e a insatisfação. Embora sejam necessárias mais pesquisas para determinar essas relações, os trabalhos que oferecem baixos níveis de variedade, significância, autonomia, *feedback* e identidade geram estresse e reduzem o envolvimento e a satisfação com o trabalho.<sup>86</sup> No entanto, nem todo mundo reage da mesma forma à autonomia. Para aqueles que possuem um *locus* de controle externo, um maior controle do trabalho aumenta a tendência de experimentar estresse e exaustão.<sup>87</sup>

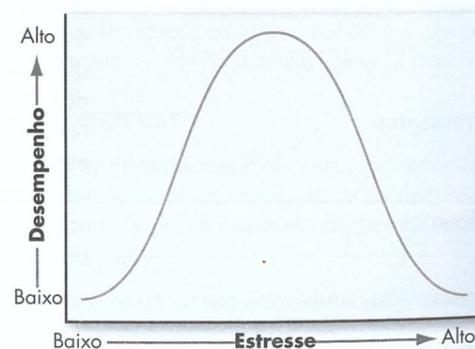
**Sintomas comportamentais** Os sintomas comportamentais do estresse incluem mudanças na produtividade, absenteísmo e rotatividade, bem como mudanças nos hábitos de alimentação, aumento do consumo de álcool ou tabaco, fala mais rápida, inquietação e distúrbios do sono.<sup>88</sup>

Uma quantidade significativa de pesquisas investigou a relação entre desempenho e estresse. O padrão mais estudado e documentado é a relação do U invertido, mostrada na Figura 18.4.<sup>89</sup>

A lógica que fundamenta o padrão do U invertido é que níveis baixos a moderados de estresse estimulam o corpo e aumentam sua capacidade de reagir. Nessas situações, os indivíduos geralmente realizam suas tarefas com mais qualidade, intensidade ou rapidez. Mas o excesso de estresse impõe demandas ou limitações inalcançáveis, o que resulta em piora do desempenho.

Esse padrão do U invertido também pode ser usado para explicar a reação ao estresse ao longo do tempo e as mudanças em sua intensidade. Mesmo os níveis moderados de estresse podem ter uma influência negativa sobre o desempenho a longo prazo, quando a intensidade contínua consome o indivíduo e reduz suas fontes de energia. Um atleta pode ser capaz de utilizar os efeitos positivos do estresse para chegar a um alto desempenho a cada sábado da temporada de jogos, ou um executivo pode ser capaz de dar tudo de si em sua apresentação em um congresso nacional. Mas um nível moderado de estresse vivenciado continuamente, como ocorre em um pronto-socorro de um grande hospital urbano, pode resultar em fraco desempenho. Isso explica por que o quadro de pessoal dos serviços de pronto-atendimento sempre muda e por que praticamente ninguém passa toda a carreira nesse tipo de ambiente. De fato, tal situação colocaria a pessoa sob o risco de um 'esgotamento profissional'.

Figura 18.4 Modelo do U invertido da relação entre estresse e desempenho



Apesar da popularidade e do apelo intuitivo do modelo do U invertido, ele não tem recebido muita sustentação empírica.<sup>90</sup> Os gestores devem ter o cuidado de não aceitar que esse modelo seja uma ilustração precisa da relação entre estresse e desempenho.

### Administrando o estresse

Como os níveis de baixo a moderado de estresse podem ser funcionais e levar a uma melhora do desempenho, os gestores não precisam se preocupar quando os funcionários os experimentam.

Os funcionários, no entanto, podem perceber até mesmo um nível baixo de estresse como indesejável. Por essa razão, é provável que os gestores e os funcionários tenham opiniões diferentes quanto ao nível de estresse aceitável no trabalho. O que os gestores consideram 'um estímulo positivo, que mantém a adrenalina em ação' pode ser visto pelos funcionários como 'uma pressão excessiva'. Tenha isso em mente enquanto discutirmos as abordagens individuais e organizacionais da administração do estresse.<sup>91</sup>

**Abordagens individuais** Um funcionário pode assumir a responsabilidade de reduzir o próprio nível de estresse. As estratégias individuais que se mostraram eficazes incluem implementação de técnicas de administração do tempo, aumento de exercícios físicos, treinamento para o relaxamento e expansão da rede de apoio social.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

### Lidando com o estresse: diferenças culturais

Atualmente, a maioria dos indivíduos já vivenciou momentos de estresse. Na União Europeia, inclusive, o estresse é considerado a segunda patologia mais comum do mundo ou até a 'epidemia do século XXI'.

Partindo de uma pesquisa internacional, observou-se que 64 por cento dos funcionários das PME's (Pequenas e Médias Empresas) relatam níveis mais elevados de estresse, em comparação com 60 por cento das pessoas que trabalham em empresas multinacionais. A maior pressão pela rentabilidade é a razão enfatizada por grande parte dos entrevistados. O relatório ainda aponta que, nos últimos dois anos, 58 por cento das empresas tiveram um aumento do nível de estresse ocupacional significativo. O Brasil, onde os executivos trabalham 54 horas por semana, quando a média mundial é de 41 horas, obteve o segundo maior índice de 'exaustão física e emocional', ficando atrás apenas do Japão e superando países como a China, os Estados Unidos e a Alemanha.

Para combater as porcentagens avassaladoras, as férias podem parecer uma boa solução como transmissoras de descanso e relaxamento. No entanto, evidências sugerem que esse período também virou sinônimo de estresse.

Em um estudo realizado em São Paulo e Porto Alegre, os pesquisadores perceberam que cerca de 40 por cento dos entrevistados sofrem de *vacation phobia*, ou seja, têm medo de tirar férias. Desse grupo, praticamente metade se angustia por acreditar que decisões importantes podem ser tomadas na empresa durante sua ausência.

Outra forma de aliviar o estresse passa por recorrer ao apoio de amigos, familiares e grupos de auxílio. Nem todos os povos, entretanto, recorrem a essa forma de combate ao estresse. Em um estudo que abordou diferenças culturais, observou-se que os asiáticos e norte-americanos de origem asiática — mais coletivistas — usam o apoio social com menos frequência do que os norte-americanos descendentes de europeus — mais individualistas. Os autores sugerem que os asiáticos, por serem coletivistas, preocupam-se mais em manter a harmonia do grupo do que com seu equilíbrio interior, o que os leva a não compartilhar seus problemas e a guardá-los para si.

No fundo, apesar de não faltarem sugestões para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e seus níveis de estresse, deve-se tentar aplicá-las de acordo com o grupo e suas características específicas.

**Fontes:** Baseado em S. Taylor, D. K. Sherman, H. S. Kim, J. Jarcho, K. Takagi e M. Dunagan, "Culture and Social Support: Who Seeks It and Why?" *Journal of Personality and Social Psychology*, set. 2004, p. 354-362; "Cresce estresse com trabalho no Brasil e no mundo". Disponível em: <www.ondasweb.com.br/radio/2009/12/23/cresce-estresse-com-trabalho-no-brasil-e-no-mundo/>. Acesso em: 18 maio 2010; e Rosana Zakabi, "Stress nas férias", *Guia Brasil*. Disponível em: <www.viajeaqui.abril.com.br/blog/guia-brasil/stress-nas-ferias/>. Acesso em: 19 maio 2010.

Muita gente não sabe administrar o próprio tempo. Um funcionário organizado, da mesma forma que um estudante organizado, pode fazer o dobro de coisas que um desorganizado faz. Compreender e utilizar os princípios básicos de *administração do tempo* pode ajudar as pessoas a lidar melhor com as tensões causadas pelas demandas do trabalho.<sup>92</sup> Alguns dos mais conhecidos princípios são: (1) fazer uma lista das atividades que devem ser realizadas no dia; (2) priorizar as atividades por importância e urgência; (3) agendar atividades de acordo com as prioridades e (4) conhecer seu biorritmo diário e agendar as atividades que exijam mais tempo para o período em que você esteja mais alerta e produtivo.<sup>93</sup>

Por sua vez, os médicos aconselham a prática de exercícios físicos não competitivos, como fazer aeróbica, caminhar, correr, nadar, andar de bicicleta, como forma de lidar com altos níveis de estresse. Essas modalidades de *exercícios físicos* aumentam a capacidade cardíaca, diminuem o ritmo cardíaco em repouso, oferecem uma distração dos problemas do trabalho, extravasam a pressão e até retardam os efeitos físicos e mentais do envelhecimento.<sup>94</sup>

As pessoas podem ainda aprender a reduzir a tensão por meio de *técnicas de relaxamento*, como meditação, hipnose e *biofeedback*. O objetivo é atingir um estado de profundo relaxamento físico, em que a pessoa se sente como que distante do ambiente em que se encontra e livre das sensações corporais.<sup>95</sup> Períodos de 15 a 20 minutos diários de relaxamento profundo aliviam as tensões e dão à pessoa uma intensa sensação de paz, bem como diferenças significativas no ritmo cardíaco, na pressão arterial e em outros fatores fisiológicos.

Como mencionamos no início deste capítulo, ter amigos, parentes ou colegas com quem conversar oferece uma válvula de escape quando o estresse se torna excessivo. A expansão da *rede de apoio social*, portanto, pode ser uma maneira de reduzir a tensão e oferecer uma perspectiva mais objetiva da situação do que a sua.

**Abordagens organizacionais** Diversos fatores causadores do estresse — particularmente as demandas de tarefas e de papéis — são controlados pelos gestores e podem, portanto, ser modificados. Algumas estratégias incluem a melhoria do processo de seleção e colocação de pessoal, treinamento, a fixação de objetivos realistas, o redesenho do trabalho, o aumento do envolvimento dos funcionários, a melhoria da comunicação organizacional, a concessão de licenças sabáticas e a implantação de programas corporativos de bem-estar.

Ainda que certos trabalhos sejam mais estressantes do que outros, vimos neste capítulo que as pessoas diferem em suas respostas a situações de estresse. Sabemos que as pessoas com pouca experiência ou locus de controle externo tendem a ser mais vulneráveis ao estresse. As decisões de *seleção e colocação de pessoal* devem levar em consideração essas características. Obviamente, embora a empresa não possa se restringir a contratar apenas indivíduos experientes e com locus de controle interno, são eles os que melhor se adaptam aos trabalhos mais estressantes e os que conseguem melhor desempenho nessas situações. Da mesma forma, o *treinamento* pode aumentar a autoeficácia do funcionário e reduzir o estresse do trabalho.



Em janeiro e fevereiro, o ritmo de trabalho na KPMG, firma de auditores independentes que valida as demonstrações financeiras de diversas empresas, aumenta drasticamente. Nessa época, muitas companhias estão fechando seus balanços e contratam a empresa de auditoria, fazendo que seus funcionários assumam múltiplas responsabilidades. Para reduzir o nível de estresse nesse período, foi instituído o Programa Busy Season, em que massagistas ficam à disposição dos auditores e ingressos de cinema são distribuídos. O objetivo é deixá-los mais relaxados e fazê-los esquecer dos problemas relacionados ao trabalho. "Ações desse tipo fazem que a tensão diminua e o espírito de equipe se fortifique", explica Charles Kriek, sócio-líder de auditoria da KPMG.<sup>96</sup>

Discutimos o *estabelecimento de objetivos* no Capítulo 7. As pessoas têm melhor desempenho quando possuem metas específicas e desafiadoras, e quando recebem *feedback* sobre seu progresso com relação a elas. A utilização dos objetivos pode reduzir o estresse, além de aumentar a motivação.<sup>97</sup> Os funcionários altamente comprometidos com seus objetivos, que enxergam um propósito em sua vida profissional, experimentam menos estresse por serem mais propensos a perceber os estressores como desafios em vez de impedimentos. Metas específicas, vistas como factíveis, esclarecem as expectativas com relação ao desempenho. Além disso, o *feedback* reduz as incertezas com relação ao desempenho real. Os resultados se traduzem em menor frustração para os funcionários, menor ambiguidade de papéis e menos estresse.

O *redesenho do trabalho* para dar aos funcionários mais responsabilidades, tarefas mais significativas, mais autonomia e mais *feedback* pode reduzir o estresse, porque lhes oferece maior controle sobre suas atividades e mais independência em relação aos outros. Mas, como comentamos em nossa discussão sobre desenho do cargo, nem todos os funcionários querem o enriquecimento de tarefas. O redesenho ideal para os funcionários com baixa necessidade de crescimento, portanto, pede a busca de menos responsabilidades e mais especialização. Se os indivíduos preferem estrutura e rotina, a redução da variedade de tarefas pode ajudar a diminuir os níveis de incertezas e de estresse.

O estresse relacionado com os papéis é muito prejudicial, pois os funcionários não se sentem seguros com relação a seus objetivos, expectativas e formas de avaliação. Ao dar aos funcionários a oportunidade de se expressar sobre as decisões que afetam diretamente seu desempenho, os gestores podem aumentar o controle de cada um e reduzir o estresse do papel. Para isso, os gestores devem considerar o *aumento do envolvimento dos funcionários* no processo decisório.<sup>98</sup>

Além disso, melhorar a *comunicação organizacional* formal com os funcionários reduz as incertezas por diminuir a ambiguidade e os conflitos de papéis. Dada a importância que a percepção tem na moderação da relação entre o estresse e a resposta que ele provoca, os gestores podem utilizar a comunicação eficientemente para moldar a percepção dos funcionários. Lembre-se de que aquilo que o funcionário entende como exigências, ameaças ou oportunidades são somente interpretações, que podem ser afetadas pelos símbolos e pelas ações comunicados pelos dirigentes da empresa.

Alguns funcionários precisam de um afastamento ocasional do ritmo frenético de seu trabalho. Organizações como DuPont, Nike, Chemtech e as autarquias federais, como as agências reguladoras, passaram a aceitar os pedidos de seus funcionários por longos intervalos de trabalho.<sup>99</sup> Esses períodos *sabáticos* — que podem durar desde algumas semanas até diversos meses — permitem que os funcionários viajem, relaxem ou se dediquem a projetos pessoais que consomem mais tempo do que o período normal de férias. Os defensores dessa prática argumentam que os períodos sabáticos podem dar novas energias ao trabalhador, que, de outra forma, estaria fadado ao esgotamento.

Nossa última sugestão é a oferta de *programas de bem-estar* patrocinados pela organização. Esses programas são direcionados a melhorar as condições físicas e mentais dos funcionários.<sup>100</sup> Eles geralmente oferecem *workshops* para ajudá-los a deixar de fumar, controlar o consumo de álcool, perder peso, habituar-se a uma alimentação mais saudável e desenvolver um programa regular de exercícios físicos. Alguns ajudam os funcionários a melhorar também sua condição de saúde psicológica. Uma meta-análise de 36 programas planejados para reduzir o estresse (inclusive os de bem-estar) mostrou que as intervenções para ajudar os funcionários a repensar situações estressantes e usar estratégias ativas para lidar com o estresse levaram a uma redução considerável nos níveis de estresse.<sup>101</sup> A premissa básica da maioria desses programas é a de que os funcionários precisam assumir a responsabilidade por sua saúde física e mental. A organização é apenas um meio para esse fim.

A maioria das empresas que investe nesse tipo de programa tem descoberto que eles realmente trazem benefícios significativos. Um estudo envolvendo oito empresas canadenses revelou que cada dólar investido em seus programas de bem-estar gerou um retorno de 1,64 dólar e, no caso de funcionários de alto risco, como os fumantes, o retorno chegou a quase quatro dólares.<sup>102</sup>

## Implicações globais

**Mudança organizacional** Diversos aspectos da mudança discutidos aqui são uma questão de cultura. Para ilustrar essa argumentação, vamos examinar sucintamente cinco questões: (1) As pessoas acreditam que a mudança é possível? (2) Nesse caso, quanto tempo leva para que ela aconteça? (3) A resistência à mudança é maior em certas culturas? (4) A cultura influencia a maneira como a mudança é implementada? (5) Os campeões de ideias agem diferentemente em culturas distintas?

As pessoas acreditam que a mudança é possível? Lembre-se de que as culturas diferem com relação à crença sobre sua capacidade de controlar o ambiente. Nas culturas em que as pessoas acreditam poder dominar o ambiente, os indivíduos têm uma visão proativa da mudança. Esse é o caso, por exemplo, do Canadá. Em outros países, como o Irã e a Arábia Saudita, onde as pessoas acreditam ser subjugadas pelo ambiente, elas tendem a assumir uma postura passiva diante da mudança.

Se a mudança é possível, quanto tempo leva para acontecer? A orientação temporal de cada cultura pode nos ajudar a responder a essa pergunta. As sociedades que pensam a longo prazo, como é o caso do Japão, demonstram considerável paciência para esperar os resultados positivos de uma mudança. Já naquelas voltadas para o curto prazo, como os Estados Unidos, as pessoas esperam melhorias rápidas e buscam programas que prometem resultados imediatos.

A resistência à mudança é maior em certas culturas? Essa resistência é influenciada pelo apego à tradição. Os italianos, por exemplo, enfatizam seu passado, ao passo que os norte-americanos se voltam mais para o presente. Os italianos, conseqüentemente, tendem a ser mais resistentes às mudanças do que os norte-americanos.

A cultura influencia a maneira como a mudança é implementada? A questão da distância do poder pode esclarecer esse tópico. Em culturas com grande distância de poder, como as da Espanha ou do Brasil, os esforços de mudança tendem a ser impostos de modo autocrático pela direção das empresas. Em comparação, culturas com menor distância de poder valorizam os métodos democráticos. Poderíamos prever, portanto, uma utilização maior da participação em países como a Dinamarca e a Holanda.

Por fim, os campeões de ideias agem diferentemente em culturas distintas? Sim.<sup>103</sup> As pessoas inseridas em culturas coletivistas, em comparação com aquelas em culturas individualistas, preferem apelar ao apoio multifuncional para os esforços de inovação. Por sua vez, nas culturas com grande distância de poder, as pessoas preferem que os campeões trabalhem próximos aos detentores da autoridade, para que as atividades inovadoras sejam aprovadas antes de ser conduzidas por elas; e quanto maior a aversão à incerteza nas sociedades, mais os campeões precisam agir de acordo com as normas e procedimentos para desenvolver as inovações. Essas descobertas sugerem que os gestores eficazes devem alterar suas estratégias para refletir os valores culturais.

**Estresse** Ao considerarmos as diferenças globais com relação ao estresse, há três questões a serem respondidas: (1) As causas do estresse variam entre as diferentes culturas? (2) As conseqüências do estresse variam entre as diferentes culturas? e (3) Os fatores que reduzem os efeitos do estresse variam entre as diferentes culturas? Trataremos de cada uma dessas questões a seguir.

Primeiro, as pesquisas sugerem que as condições do trabalho que causam estresse apresentam algumas diferenças entre as culturas. Um estudo com funcionários norte-americanos e chineses revelou que, enquanto os primeiros ficavam estressados por sua falta de controle, os últimos ficavam estressados por avaliações e falta de treinamento. Embora as condições que levam ao estresse possam ser diferentes nas diversas culturas, não parece que acontece o mesmo com relação aos efeitos da personalidade sobre o estresse. Um estudo com trabalhadores na Hungria, na Itália, no Reino Unido, em Israel

e nos Estados Unidos concluiu que os traços da personalidade tipo A (ver Capítulo 5) foram indicadores de estresse de forma equivalente entre as culturas.<sup>104</sup> Um estudo feito com 5.270 gerentes de 20 países descobriu que aqueles oriundos de países individualistas, como Estados Unidos, Canadá ou Reino Unido, experimentam níveis mais altos de estresse em virtude do fato de o trabalho interferir na família em comparação com os países coletivistas na Ásia e na América Latina.<sup>105</sup> Os autores propõem que isso pode ocorrer porque, nas culturas coletivistas, trabalhar horas extras é visto como um sacrifício para ajudar a família, ao passo que nas individualistas o trabalho é visto como um meio para a realização pessoal que tira algo da família.

Segundo, as evidências tendem a sugerir que os estressores estão associados à percepção do estresse e das tensões entre trabalhadores em diferentes países. Em outras palavras, o estresse é igualmente ruim para os trabalhadores em todas as culturas.<sup>106</sup>

Terceiro, apesar de nem todos os fatores que reduzem o estresse terem sido comparados entre as culturas, as pesquisas sugerem que, enquanto as exigências para que os funcionários trabalhem por muitas horas levam ao estresse, esse mesmo estresse pode ser reduzido ao se utilizar o apoio social como recurso, como ter amigos ou familiares com quem conversar. Um estudo recente concluiu que isso é verdadeiro para trabalhadores em diferentes grupos de países (Austrália, Canadá, Inglaterra, Nova Zelândia, Estados Unidos, China, Taiwan, Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, México, Peru e Uruguai).<sup>107</sup>

## Resumo e implicações para os gestores

A necessidade de mudança ficou implícita em todo o texto. “Uma reflexão rápida sobre a mudança indicará que ela engloba quase todos os conceitos encontrados na literatura sobre comportamento organizacional”.<sup>108</sup> Pense a respeito de atitudes, motivação, trabalho em equipe, comunicação, liderança, estrutura organizacional, práticas de recursos humanos e cultura organizacional. A mudança é parte integral de cada um desses tópicos.

Se o ambiente fosse perfeitamente estático, se as habilidades e os talentos dos funcionários estivessem sempre atualizados e nunca se deteriorassem, e se o amanhã fosse igual ao hoje, a mudança organizacional não teria muita relevância para os gestores. Mas o mundo real é turbulento e exige que as organizações e seus membros passem por mudanças dinâmicas para continuarem competitivos.

Os gestores são os principais agentes de mudança na maioria das organizações. Por meio de suas decisões e do modelo de seu comportamento, eles definem a mudança da cultura organizacional. As decisões sobre o modelo de estrutura, os fatores culturais e as políticas de recursos humanos determinam, em grande parte, o nível de inovação dentro uma organização. Da mesma forma, as políticas e práticas dos gestores determinarão o grau em que a organização aprende e se adapta aos fatores ambientais em transformação.

Percebemos que a existência do estresse no trabalho não é, por si só, um fator que implica redução do desempenho. As evidências indicam que o estresse pode exercer uma influência positiva ou negativa sobre o desempenho dos funcionários. Para muitas pessoas, um nível baixo ou moderado de estresse pode capacitá-las a trabalhar melhor por aumentar a intensidade de seu trabalho, sua atenção e sua capacidade de reagir. Contudo, um alto nível de estresse, ou mesmo um nível moderado que seja constante e duradouro, pode levar a uma queda do desempenho. O impacto do estresse sobre a satisfação no trabalho é bem mais direto. As tensões relacionadas ao trabalho tendem a reduzir a satisfação geral do funcionário.<sup>109</sup> Mesmo quando um nível de baixo a moderado de estresse pode melhorar o desempenho, os funcionários o consideram desagradável.

## Ponto

## Contraponto

## Os gestores estão constantemente gerenciando mudanças

**A** abordagem episódica da administração da mudança organizacional tornou-se obsoleta. Ela se aplica a um mundo de certezas e previsibilidade. Desenvolvida nos anos 1950 e 1960, reflete o ambiente daquela época e trata a mudança como um distúrbio ocasional em um mundo normalmente pacífico e previsível. Entretanto, esse paradigma pouco tem a ver com o ambiente de hoje, em constante e caótica mudança.

Se você quiser entender o que é administrar a mudança nas organizações de hoje, pense nisso como um *rafting* permanente. A organização não se assemelha a um grande navio, mas sim a um bote para ultrapassar corredeiras. Em vez de singrar mares de águas calmas, esse bote precisa atravessar um perigoso rio, cheio de pequenas e ininterruptas cachoeiras. Para tornar as coisas ainda mais difíceis, o bote é manejado por dez pessoas que nunca fizeram essa viagem juntas, a maior parte da travessia é feita no escuro, o rio é cheio de curvas e obstáculos inesperados, o destino não é muito claro e, em várias ocasiões, o bote precisa atracar na margem para deixar que alguns tripulantes saiam e outros entrem. A mudança é um estado natural e sua administração é um processo contínuo. Em outras palavras, os gestores nunca podem se dar ao luxo de escapar das corredeiras.

A estabilidade e a previsibilidade caracterizadas na abordagem episódica não refletem mais a realidade do mundo de hoje. As interrupções do *status quo* não são ocasionais, temporárias e seguidas pelo retorno ao estado de equilíbrio. Na verdade, não existe um estado de equilíbrio. Os gestores de hoje enfrentam mudanças constantes, beirando ao caos. Eles são obrigados a participar de um jogo que jamais jogaram antes, com regras que são criadas à medida que o jogo acontece.

**A** mudança organizacional é uma atividade episódica. Isso significa que ela começa em algum ponto, passa por diversas etapas e culmina em um resultado visto por todos os envolvidos como uma melhoria em relação ao ponto de partida. Ela tem um início, um meio e um fim.

O modelo de três etapas de Lewin representa uma ilustração clara dessa perspectiva. A mudança é vista como uma quebra no equilíbrio da organização. O *status quo* foi rompido e a mudança é necessária para estabelecer um novo estado de equilíbrio. O objetivo do recongelamento é estabilizar a nova situação por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e as restritivas.

Alguns especialistas argumentam que a mudança organizacional deve ser vista como o equilíbrio de um sistema constituído por cinco variáveis interativas dentro da organização — pessoas, tarefas, tecnologia, estrutura e estratégia. Uma mudança em qualquer uma delas repercutirá nas outras. Essa perspectiva é episódica na medida em que trata a mudança organizacional essencialmente como um esforço de sustentação do equilíbrio. Uma mudança em uma variável inicia uma cadeia de eventos que, se adequadamente administrada, exige ajustes nas demais variáveis para obter um novo estado de equilíbrio.

Outra forma de conceituar essa visão episódica da mudança é pensar em sua administração de maneira análoga ao comando de um navio. A organização se assemelha a um grande navio que vai em direção a um porto específico nas calmas águas do mar Mediterrâneo. O capitão já fez essa viagem centenas de vezes, com a mesma tripulação. De vez em quando, contudo, acontece uma tormenta e a tripulação tem de responder à crise. O capitão faz os ajustes necessários — ou seja, implementa mudanças — e, manobrando pela tempestade, faz o navio retornar para águas calmas. Da mesma forma, a administração de uma empresa deve ser vista como uma jornada, com um começo e um fim, e a implementação de mudanças, como uma resposta à quebra do *status quo*, necessária apenas em determinadas ocasiões.

## Questões para revisão

1. Que forças atuam como estimulantes para mudanças e qual é a diferença entre mudança planejada e não planejada?
2. Quais forças atuam como fontes de resistência à mudança?
3. Quais são as quatro principais abordagens para a administração da mudança organizacional?
4. Como os gestores podem criar uma cultura voltada para a mudança?
5. O que é estresse e quais são as possíveis fontes de estresse?
6. Quais são as consequências do estresse?
7. Quais são as abordagens individuais e organizacionais na administração do estresse?
8. O que as pesquisas nos revelam sobre as diferenças globais na mudança organizacional e no estresse no trabalho?

## Exercício em grupo

## Poder e o ambiente em mudança

## Objetivos

1. Descrever como ocorre o ganho de poder em processos de mudanças organizacionais.
2. Compreender o efeito das mudanças tecnológicas, legais, políticas e sociais sobre o poder das pessoas dentro de uma organização.

## A situação

Sua empresa fabrica carrinhos de golfe e os vende para clubes de campo, escolas de golfe e diretamente para os consumidores. A tarefa de sua equipe é avaliar como as mudanças no ambiente afetarão o poder de cada indivíduo dentro da organização. Leia a descrição das cinco situações e identifique em cada uma os cinco membros da organização que terão seu poder fortalecido em função das condições ambientais.

- (H) = homem  
(M) = mulher
- Especialista em propaganda (H)
  - Diretor financeiro (M)
  - Analista financeiro (H)
  - Gerente de operações (M)
  - Engenheiro industrial (H)
  - Projetista de produtos (H)
  - Especialista em relações públicas (H)
  - Treinador empresarial (H)
  - Contador (H)
  - Gerente geral (H)
  - Gerente de marketing (M)
  - Programador de computador (M)
  - Químico (H)
  - Consultor interno (H)
  - Gerente de recursos humanos (M)

1. Uma nova tecnologia de manufatura computadorizada será introduzida na empresa dentro de dois a 18 meses.

Fonte: Adaptado de J. E. Barbuto Jr., "Power and Changing Environment", *Journal of Management Education*, abr. 2000, p. 288-296.

2. Novas leis federais de emissões de gases estão sendo elaboradas pelo governo, que essencialmente tornarão obsoletos os carrinhos de golfe movidos a gasolina (40 por cento de seu atual negócio).
3. As vendas estão em queda por dois motivos: (a) declínio no número de pessoas que jogam golfe e (b) seu concorrente foi mais rápido em adotar baterias de lítio, que permitem aos carrinhos de golfe ir mais longe com uma única carga.
4. Em função do crescimento dos campos de golfe em outros países (especialmente Índia, China e sudeste da Ásia), a empresa está planejando se expandir internacionalmente nos próximos 12 a 18 meses.
5. A Secretaria de Igualdade de Oportunidades do Ministério do Trabalho está fazendo pressão para equilibrar a presença feminina e masculina no comando das empresas, ameaçando adverti-lo sobre a predominância masculina nos cargos executivos.

## Procedimento

1. Divida a classe em grupos de três a quatro alunos cada.
2. As equipes devem ler a descrição de cada situação e, para cada uma, identificar os cinco membros da organização que terão seu poder fortalecido em função das condições ambientais descritas.
3. As equipes devem, então, responder à questão: caso as cinco situações ocorram simultaneamente, quem são os cinco indivíduos que terão mais poder?
4. Depois de vinte a trinta minutos, cada grupo escolhe um representante para apresentar suas conclusões à classe. As discussões começarão na situação de número um e irão até a de número cinco, e depois centram-se na 'situação geral'.

## Dilema ético

### Exigindo sempre mais dos funcionários

Um dos líderes empresariais mais admirados diz que a única forma de obter o máximo das pessoas é exigindo sempre mais delas. Esse ponto de vista parece ter apoio tanto por relatos como por evidências com base em pesquisa. “Se você realmente sabe como chegar lá, então o alvo não está tão distante”, disse o antigo CEO da GE Jack Welch. “Descobrimos que, ao tentar alcançar o que parece ser impossível, normalmente fazemos o impossível; e mesmo que não consigamos fazer por completo, inevitavelmente acabamos fazendo muito melhor do que teríamos feito”.<sup>110</sup>

Quanto às evidências das pesquisas, observamos, no Capítulo 6, que a teoria do estabelecimento de objetivos — por meio da qual os gestores estabelecem as metas mais difíceis com as quais os funcionários se comprometerão — talvez seja a teoria mais bem fundamentada sobre motivação. A implicação é que, para ser o gestor mais eficaz, é necessário forçar, forçar e forçar um pouco mais.

Mas isso representa um dilema ético para os gestores? E se você souber que forçar os funcionários ao extremo vem à custa da saúde deles ou da vida em família? Enquanto parece ser verdade que os gestores conseguem o desempenho que querem ao fixar metas desafiadoras, também parece que as pessoas se esforçam além da conta para cumpri-las. Imagine o caso de um analista de investimentos que não pôde

ir ao torneio de futebol do filho, ou de uma aeromoça que não compareceu à apresentação de balé da filha, pois estava em um avião a quilômetros de altura. Casos como esse são bastante comuns e podem ser muito estressantes.

Por um lado, você talvez argumente que os funcionários deveriam ser responsáveis pelo próprio bem-estar, e ‘cuidar’ deles seria considerado paternalista e encorajaria a mediocridade. Por outro lado, se suas metas de crescimento significam que seus melhores funcionários são aqueles que oferecem tudo à organização — até mesmo colocando de lado os próprios interesses pessoais ou familiares —, é esse o tipo de administrador que você deseja ser?

### Questões

1. Você acha que há uma compensação entre os efeitos positivos (alto desempenho) e negativos (aumento de estresse) das metas de crescimento?
2. Você acha que um gestor deveria considerar o estresse ao estabelecer as metas de crescimento para os funcionários? Se respondeu que não, então o que um gestor deve fazer se um funcionário valioso reclama de muito estresse? Se respondeu que sim, então como isso poderia ser feito?
3. Como você acha que deveria reagir às metas de crescimento? Elas aumentariam seu desempenho? Elas o estressariam?

## Estudo de caso 1

### ‘Xô estresse’

Raffaella Milfont tem 37 anos e já trabalhou em algumas empresas, mas, segundo ela, nenhuma lhe permitiu realizar suas atividades e gerenciar seus subordinados com tanta alegria quanto a Visa Vale, empresa de tickets de alimentação eletrônicos. Coordenadora de marketing e sustentabilidade da empresa, a gestora conta já ter trabalhado em organizações bastante ‘sisudas’, onde rir e fazer brincadeiras não era muito bem visto pelos superiores hierárquicos. Na Visa Vale, entretanto, a diversão faz parte do dia a dia da empresa. Assim como a companhia, criada em junho de 2003, seus funcionários são jovens que, como tal, gostam de ambientes descontraídos. Em função dessa liberdade para agir de maneira bem-humorada, Raffaella lidera seus quatro subordinados de maneira tranquila, rindo e fazendo brincadeiras sempre que possível. “Sei que, depois de relaxar com o riso, consigo encontrar soluções para problemas complexos”, conta a coordenadora.

Assim como Raffaella e a Visa Vale, muitos gestores e empresas vêm adotando um jeito mais leve e descontraído no trabalho. Esse bom humor é visto como uma maneira de reduzir o estresse no ambiente de trabalho e de mostrar que, apesar das pressões, sempre é possível brincar e se divertir fazendo o que gosta. “Leveza não tem a ver com gargalhadas fora de hora, e sim com a vontade de encarar os

problemas com otimismo sem deixar de apresentar bons resultados”, diz Scott Christopher, humorista e um dos autores do livro *O feito leveza*.

O bom humor e a descontração nos escritórios também são vistos como uma boa forma de se destacar nas organizações. Uma pesquisa de uma consultoria norte-americana mostrou que nada menos do que 98 por cento dos 737 executivos participantes prefeririam contratar e promover funcionários simpáticos e divertidos do que os mal-humorados. Esse fato é uma realidade na agência de promoção de eventos Plano1, já que, segundo um dos sócios, Maurício de Almeida Prado, “um profissional sério não se adaptaria bem ao clima da empresa”. Na organização, criada em 2001, foi estabelecida uma cultura descontraída e bem-humorada, em que os funcionários são incentivados a trabalharem se divertindo, sem ficarem estressados com as pressões cotidianas. Foi com essa ideia que os sócios da Plano1 criaram a competição de aviõezinhos de papel, em que os trabalhadores criam modelos no escritório e disputam ao ar livre para ver qual deles é o mais veloz. Na empresa, a competição é um dos únicos momentos de tensão entre os funcionários e, mesmo se os aviõezinhos dos donos do negócio ficarem nas últimas posições, pode-se provocá-los à vontade: eles com certeza não ficarão nervosos com isso.

### Questões

1. Você se considera uma pessoa tensa, ou está sempre calmo e bem-humorado? Com base nisso, você acha que se daria bem trabalhando em uma empresa de clima mais descontraído, ou preferiria trabalhar em uma organização séria, cujo foco é sempre nas tarefas?
2. Você acha que existe um limite para as brincadeiras e o bom humor no trabalho?
3. Em sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens de um estilo de liderança baseado no uso do humor como estratégia de comunicação?

Fonte: Baseado em Eliza Tozzi, “Adote um comportamento leve no trabalho”, *Revista Você S/A*, ed. 141 — Desenvolva sua Carreira —, 8 mar. 2010.

## Estudo de caso 2

### Mudando para reduzir o estresse

De acordo com a International Stress Management Association (ISMA), o número de horas gastas, em média, pelos gestores brasileiros com o trabalho saltou de 48 para 54 por semana nos últimos anos. Segundo a mesma pesquisa, os executivos de níveis hierárquicos mais altos chegam a passar 65 horas de suas semanas trabalhando. CEOs como Roger Agnelli, da Vale, chegam a despender muito mais tempo do que isso, se considerarmos todas as viagens de negócio que ele realiza representando a mineradora brasileira.

Ele não está sozinho. A maioria das pessoas está trabalhando mais horas do que nunca, mas um grupo em particular se destaca: aqueles com trabalhos de dedicação extrema — pessoas que levam mais da metade do tempo trabalhando e se locomovendo de casa para o trabalho. De acordo com um estudo recente, mais de 1,7 milhão de norte-americanos consideram seus empregos *muito* extremos.

O que causa o aumento desses empregos? Não está totalmente claro, mas os suspeitos mais comuns são a globalização, a tecnologia e o crescimento da competitividade entre funcionários e organizações.

Para aqueles que mantêm esse tipo de emprego, a vida pessoal normalmente tem importância secundária. Dentre os que possuem tais empregos, 44 por cento tiram menos de dez dias de férias ao ano. Muitos indivíduos que trabalham dessa forma veem a sociedade mudando para um modelo em que ‘o vencedor leva tudo’, onde aqueles que aceitam se sacrificar um pouco a mais vão colher uma porção desproporcional das recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Por que as pessoas aceitam empregos extremos (ou permitem que seus trabalhos fiquem assim)? Um estudo realizado em 2006 sugeriu que, tanto para homens como para mulheres, a razão número um de eles trabalharem muitas horas estressantes não é a remuneração. Em vez disso, é o trabalho estimulante e desafiador que os motiva. É como um executivo da Ásia disse: “Construir este negócio em mercados onde ninguém tinha feito nada parecido antes é incrivelmente emocionante e importante. Construímos centros de distribuição que são vitais para o crescimento da China — eles contribuem com as perspectivas gerais de nossa economia”.

Embora pareça estar tudo bem, a situação é mais complicada quando você pergunta a essas pessoas que mantêm

esses empregos o que eles custam para elas. Dentre eles, 66 por cento de homens e 77 por cento de mulheres dizem que seu emprego interfere na habilidade de manter uma casa. Dentre aqueles que têm filhos, 65 por cento dos homens e 33 por cento das mulheres dizem que esse tipo de emprego os impede de manter um relacionamento com seus filhos. E 46 por cento de homens e mulheres dizem que o trabalho interfere no relacionamento com seu cônjuge. Aproximadamente metade de cada grupo diz que o trabalho interfere na vida sexual deles. “Não posso nem ter um namorado”, diz uma trabalhadora.

Mas essa situação parece estar chegando ao fim em algumas empresas. Um levantamento da consultoria Boston Consulting Group (BCG) com milhares de gestores de RH identificou que ‘conciliar a vida pessoal e profissional dos trabalhadores’ tornou-se uma das três prioridades do setor nas organizações. Dois pontos ajudam a explicar essa nova posição: o custo anual para as empresas do tratamento de doenças relacionadas ao estresse dos funcionários já é de cerca de 100 bilhões de reais no Brasil. Além disso, profissionais jovens, da chamada ‘geração Y’, parecem buscar mais equilíbrio e qualidade de vida em suas ocupações, algo muito difícil quando o trabalho ocupa 13 horas do dia.

Nesse contexto de mudança, o laboratório farmacêutico Eurofarma adotou uma série de medidas de desenvolvimento organizacional. A primeira delas foi a expansão dos programas de saúde da empresa. Além disso, a companhia criou creches dentro de suas unidades ou passou a subsidiar a mensalidade de escolinhas próximas a elas. Dessa maneira, as mães podem ficar com seus filhos e amamentá-los, mesmo no horário de trabalho. Segundo a diretora de recursos humanos da Eurofarma, Mikiko Inoue, “o objetivo foi cuidar das crianças, para que os pais pudessem ter tranquilidade e trabalhar felizes”. Outra mudança foi o bloqueio ao acesso do e-mail e dos softwares corporativos quando os funcionários tiram férias. “A tecnologia facilita o trabalho, mas temos a clareza de que ela não deve ser usada para aumentar o nível de estresse das pessoas”, explica Mikiko.

Na fabricante de carrocerias e vagões Randon, de Caxias do Sul, mudanças também foram implementadas para diminuir a pressão sobre os trabalhadores. O primeiro passo foi instituir uma pesquisa bial para descobrir o nível de estresse na empresa. Com base nos valores, a companhia

passou a promover visitas dos familiares à organização, torneios esportivos entre os funcionários e passeios turísticos. O diretor de suprimentos, administração e finanças da Randon, Jaime Vergani, afirma: "conseguimos maior produtividade educando as pessoas a terem equilíbrio entre trabalho, família e lazer".

### Questões

1. Você acha que terá um emprego com dedicação extrema algum dia? Você estaria disposto a gastar 12 horas por dia entre o momento que você sai de casa para trabalhar e o momento que você retorna? O que levou você a responder sim ou não?

**Fonte:** Baseado em "Na corda bamba". *Portal Você RH*. Disponível em: <www.revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo\_418620.shtml>. Acesso em: 20 maio 2010.

### Notas

1. Cristiane Mano "Menos conversa, mais ação", *Revista Exame*, ed. 917, 1 maio 2008; e Melina Costa, "O plano deu certo", *Revista Exame*, ed. 944, 28 maio 2009.
2. Denise Carvalho, "A inspiração veio da Espanha" *Revista Exame* - ed. 965, 29 mar. 2010.
3. Veja, por exemplo, J. Birkinshaw, G. Hamel e M. J. Mol, "Management Innovation", *Academy of Management Review*, 33, n. 4, 2008, p. 825-845; e J. Welch e S. Welch, "What Change Agents Are Made Of", *Business Week*, 20 out. 2008, p. 96.
4. Toni Mello, "Em time que está ganhando não se mexe?", *Portal Você RH*. Disponível em: <www.revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo\_402316.shtml>. Acesso em: 19 maio 2010.
5. P. G. Audia e S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 2007, p. 255-269.
6. Jefferson David Araujo Sales e Patrícia Katiana Da Silva, "Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas, BA". Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/34.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2010.
7. J. D. Ford, L. W. Ford e A. D'Amelio, "Resistance to Change: The Rest of the Story", *Academy of Management Review*, 33, n. 2, 2008, p. 362-377.
8. M. T. Hannan, L. Pólos e G. R. Carroll, "The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, set. 2003, p. 399-432.
9. J. P. Kotter e L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1979, p. 106-114.
10. Antonio Martinez Fandiño, Érica Chulvis do Val Ferreira, Lídia Segre e Rejane Prevot Nascimento, "Privatização, Mudanças Organizacionais e Consequências sobre a Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso a partir da Ótica do Corpo Gerencial de uma Empresa do Setor de Energia", *SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
11. J. E. Dutton, S. J. Ashford, R. M. O'Neill e K. A. Lawrence, "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change", *Academy of Management Journal*, ago. 2001, p. 716-736.
12. P. C. Fiss e E. J. Zajac, "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling", *Academy of Management Journal*, 49, n. 6, 2006, p. 1173-1193.
13. Patrícia Felisbino, "Comunicação e gestão de mudanças: estudo de caso em uma indústria química".
14. Q. N. Huy, "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly*, mar. 2002, p. 31-69; D. M. Herold, D. B. Fedor e S. D. Caldwell, "Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 4, 2007, p. 942-951; e G. B. Cunningham, "The Relationships Among Commitment to Change, Coping with Change, and Turnover Intentions", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, n. 1, 2006, p. 29-45.
15. J. P. Kotter, "Leading Change: Why Transformational Efforts Fail", *Harvard Business Review*, 85, jan. 2007, p. 96-103.
16. K. van Dam, S. Oreg e B. Schyns, "Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics", *Applied Psychology: An International Review*, 57, n. 2, 2008, p. 313-334.
17. D. B. Fedor, S. Caldwell e D. M. Herold, "The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation", *Personnel Psychology*, 59, 2006, p. 1-29.
18. S. Oreg, "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, n. 1, 2006, p. 73-101.
19. J. A. LePine, J. A. Colquitt e A. Erez, "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience", *Personnel Psychology*, outono 2000, p. 563-593; T. A. Judge, C. J. Thoresen, V. Pucik e T. M. Welbourne, "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1999, p. 107-122; e S. Oreg, "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure", *Journal of Applied Psychology*, ago. 2003, p. 680-693.
20. W. B. Lang e P. D. Bliese, "General Mental Ability and Two Types of Adaptation to Unforeseen Change: Applying Discontinuous Growth Models to the Task-Change Paradigm", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 2, 2009, p. 411-428.
21. Veja J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 7 e 318-320.
22. Veja, por exemplo, A. Karaevli, "Performance Consequences for New CEO 'Outsiderness': Moderating Effects of Pre- and Post-Succession Contexts", *Strategic Management Journal*, 28, n. 7, 2007, p. 681-706.
23. K. Lewin, *Field Theory in Social Science*. Nova York: Harper & Row, 1951.
24. P. G. Audia, E. A. Locke e K. G. Smith, "The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change", *Academy of Management Journal*, out. 2000, p. 837-853; e P. G. Audia e S. Brion, "Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, n. 2, 2007, p. 255-269.
25. J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, mar. 2002, p. 70-91.
26. J. Amis, T. Slack e C. R. Hinings, "The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change", *Academy of Management Journal*, fev. 2004, p. 15-39; e E. Autio, H. J. Sapienza e J. G. Almeida, "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, out. 2000, p. 909-924.
27. J. P. Kotter, "Leading Changes: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1995, p. 59-67; e J. P. Kotter, *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996.
28. Veja, por exemplo, C. Eden e C. Huxham, "Action Research for the Study of Organizations", in S. R. Clegg, C. Hardy e W. R. Nord (Orgs.), *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage, 1996; e L. S. Lüscher e M. W. Lewis, "Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox", *Academy of Management Journal*, 51, n. 2, 2008, p. 221-240.
29. Para um amostra de várias definições de desenvolvimento organizacional, veja H. K. Sinangil e F. Avallone, "Organizational Development and Change", in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Orgs.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, v. 2. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p. 332-335; e R. J. Marshak e D. Grant, "Organizational Discourse and New Organization Development Practices", *British Journal of Management*, 19, n. 1, 2008, p. S7-S19.
30. Veja, por exemplo, R. Lines, "Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement", *Journal of Change Management*, set. 2004, p. 193-215.
31. Toni Mello, "Qualidade de vida estratégica", *Portal Você RH*. Disponível em: <www.revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo\_489348.shtml>. Acesso em: 18 maio 2010.
32. S. Highhouse, "A History of the T-Group and Its Early Application in Management Development", *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*, dez. 2002, p. 277-290.

33. J. E. Edwards e M. D. Thomas, "The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations", in P. Rosenfeld, J. E. Edwards e M. D. Thomas (Orgs.), *Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods, and Applications*. Newbury Park, CA: Sage, 1993, p. 3-28.
34. E. H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1988, p. 9. Veja também E. H. Schein, *Process Consultation Revisited: Building Helpful Relationships*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.
35. Schein, *Process Consultation*.
36. W. Dyer, *Team Building: Issues and Alternatives*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1994.
37. Veja, por exemplo, E. H. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict", in J. W. Lorsch e P. R. Lawrence (Orgs.), *Managing Group and Intergroup Relations*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1972, p. 329-343.
38. R. R. Blake, J. S. Mouton e R. L. Sloma, "The Union-Management Intergroup Laboratory: Strategy for Resolving Intergroup Conflict", *Journal of Applied Behavioral Science*, n. 1, 1965, p. 25-57.
39. Veja, por exemplo, R. Fry, F. Barrett, J. Seiling e D. Whitney (Orgs.), *Appreciative Inquiry & Organizational Transformation: Reports From the Field*. Westport, CT: Quorum, 2002; J. K. Barge e C. Oliver, "Working with Appreciation in Managerial Practice", *Academy of Management Review*, jan. 2003, p. 124-142; e D. van der Haar e D. M. Hosking, "Evaluating Appreciative Inquiry: A Relational Constructionist Perspective", *Human Relations*, ago. 2004, p. 1017-1036.
40. G. Giglio, S. Michalcova e C. Yates, "Instilling a Culture of Winning at American Express", *Organization Development Journal*, 25, n. 4, 2007, p. P33-P37.
41. Luciana Carvalho, "Petrobras está no 41º lugar em inovação no mundo". *Portal Exame*. Disponível em: <www.exame.abril.com.br/negocios/inovacao/noticias/petrobras-esta-41o-lugar-inovacao-mundo-551405>. Acesso em: 20 maio 2010.
42. Veja, por exemplo, R. M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations", in B. M. Staw e L. L. Cummings (Orgs.), *Research in Organizational Behavior*, v. 10, Greenwich, CT: JAI Press, 1988, p. 169-211.
43. "Brasil já tem carro flex fuel, que funciona com álcool ou gasolina". *Jornal da Ciência E-mail*, ed. 2249, 31 mar. 2003.
44. F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, set. 1991, p. 557.
45. *Ibid.*, p. 555-590.
46. Veja P. R. Monge, M. D. Cozzens e N. S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation", *Organization Science*, maio 1992, p. 250-274.
47. J. M. Howell e C. A. Higgins, "Champions of Change", *Business Quarterly*, primavera 1990, p. 31-32; e D. L. Day, "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures", *Organization Science*, maio 1994, p. 148-172.
48. Howell e Higgins, "Champions of Change".
49. Veja, por exemplo, T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck e R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework", *Academy of Management Review*, jan. 2005, p. 180-191.