

Mudança organizacional: um modelo de transição

Organizational change: a transition model

Cambio organizacional: un modelo de transición

Recebido: 03/04/2020 | Revisado: 05/04/2020 | Aceito: 07/04/2020 | Publicado: 10/04/2020

Athos Carlos Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3253-4309>

ACS Empresarial, Brasil

E-mail: athos@acsempresarial.com

Resumo

O artigo dá continuidade ao desenvolvimento da literatura sobre as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN). Visando o preenchimento de lacunas de conhecimento neste assunto, foi realizada uma pesquisa explicativa sobre o tema no contexto das Mudanças Organizacionais (MO); desenvolvendo um modelo que, inicialmente, dedicava-se a orientar organizações tradicionais que aspiram adotar a filosofia de gestão corporativa baseada em UEN. Para dar robustez à ferramenta, durante a sua criação, foram estudadas diversas pesquisas relacionadas às mudanças estratégicas nas organizações, assim como os erros frequentes no processo de gestão dessas mudanças e fatores críticos de sucesso que auxiliam na absorção e posterior solidificação das transformações propostas pela liderança empresarial. Tais questões foram tão cuidadosamente consideradas na definição e organização das etapas do modelo, que proporcionou a criação de uma ferramenta que extrapola seu objetivo inicial – qual seja – auxiliar empresas que demandam adotar a filosofia por Unidades de Negócio, dando forma a um padrão que poderá ser usado para viabilizar qualquer tipo de mudança estratégica nas organizações: o DP-ACS.

Palavras-chave: UEN (Unidades Estratégica de Negócios); MO (Mudanças Organizacionais); Gestão de Mudanças; Fatores Críticos de Sucesso; Modelo de Mudanças; DP-ACS.

Abstract

The article continues the development of the literature on the Strategic Business Units (SBU). In order to fill in the gaps on that subject, an explanatory research was carried out on the theme in the context of Organizational Changes (OC); developing a model that was initially dedicated to guiding traditional organizations that aspire to adopt the SBU-based corporate management

philosophy. In order to make the tool robust, during its creation, several studies related to strategic changes in organizations were studied, as well as frequent errors in the management process of these changes and critical success factors that help in the absorption and subsequent solidification of the transformations proposed by the leadership business. Such issues were so carefully considered in the definition and organization of the stages of the model, that it provided the creation of a tool that goes beyond its initial objective - that is - to assist companies that demand to adopt the philosophy by Business Units, giving shape to a pattern that may be used to enable any type of strategic change in organizations: the DP-ACS.

Keywords: SBU (Strategic Business Units); Organizational Changes (OC); Critical Success Factors; Change Model; DP-ACS.

Resumen

El artículo continúa el desarrollo de la literatura sobre las Unidades de Negocio Estratégicas (UNE). Para llenar los vacíos señalados, se realizó una investigación explicativa sobre el tema en el contexto de los Cambios Organizacionales (CO); desarrollando un modelo que inicialmente se dedicó a guiar a las organizaciones tradicionales que aspiran a adoptar la filosofía de gestión corporativa basada en UNE. Para que la herramienta sea robusta, durante su creación, se estudiaron varios estudios relacionados con cambios estratégicos en las organizaciones, así como errores frecuentes en el proceso de gestión de estos cambios y factores críticos de éxito que ayudan a la absorción y posterior solidificación de las transformaciones propuestas por el liderazgo. Tales cuestiones se consideraron con tanto cuidado en la definición y organización de las etapas del modelo, que proporcionaron la creación de una herramienta que va más allá de su objetivo inicial, es decir, ayudar a las empresas que exigen adoptar la filosofía de las Unidades de Negocio, dando forma a un patrón que puede ser utilizado para permitir cualquier tipo de cambio estratégico en las organizaciones: el DP-ACS.

Palabras clave: UNE (Unidades de Negocio Estratégicas); Cambios Organizacionales (CO); Factores Críticos del Éxito; Cambiar Modelo; DP-ACS.

1. Introdução

Conforme destacado por Oliveira (2015), as Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) representam uma estratégia de gestão corporativa caracterizada pela atuação em diferentes seguimentos, o que traz uma série de benefícios ao conglomerado organizacional. Não obstante, Silva (2020), chama a atenção ao fato de não existir na literatura contemporânea um modelo

que oriente empresas tradicionais a adotarem esta filosofia organizacional quando estas assim desejarem.

O presente artigo objetiva desenvolver um modelo que poderá ser utilizado por gestores e estrategistas empresariais que aspiram a mudança organizacional, migrando a estratégia adotada de um modelo tradicional, onde a entidade jurídica possui um núcleo estratégico centralizado, para uma filosofia baseada em Unidades Estratégicas de Negócio. A ferramenta também serve de bom uso para qualquer tipo de mudanças organizacionais, desde que devidamente observadas as singularidades de cada caso.

Para viabilizar a criação do modelo, descreve-se brevemente o significado de uma gestão corporativa baseada em UEN, contextualizando o leitor ao assunto que – apesar de possuir protagonismo neste artigo – não recebe abordagem explicativa. Então, expõe características das mudanças organizacionais, suas dificuldades e limitações, entendendo que um modelo não deve ocupar-se apenas da esquematização teórica, mas também considera a sua posterior aplicação.

A seguir, desenvolve características de um cenário de modificações estruturais nas empresas, enfatizando questões relevantes que são observadas durante o processo de Mudanças Organizacionais (MO). Continuando, são analisadas as variáveis relativas à gestão destas mudanças, ponderando os principais gargalos e propondo um posicionamento que busque se beneficiar do mais sensível deles.

Na sequência, relaciona-se os fatores críticos de sucesso de um processo de MO, direcionando a atenção sobre pontos em comum analisados na literatura de base que se mostram de extrema relevância para uma mudança bem-sucedida. Após isso, expõe e referencia os modelos de mudança, destacando suas aplicações e vantagens; orientando assim o conteúdo ao contexto da empresa que visa implementar a filosofia das Unidades de Negócio.

Finalmente, considerando cuidadosamente todos os pontos levantados, desenvolve o **DP-ACS**, modelo que aspira nortear organizações não somente na correta aplicação de uma gestão baseada em UEN, mas em qualquer MO que envolva questões estratégicas na organização proposta.

2. Metodologia

Por buscar continuar os estudos da Pesquisa Exploratória de Silva A.C. (2020), aprofundando conhecimento e propondo a criação de uma lei geral, a análise será desenvolvida nos moldes de uma Pesquisa Explicativa. Gil (2007) advoga que esse tipo de exame se

concentra em descrever os fatos, analisando, interpretando e conectando as causas que contribuem para a sua concepção. Ainda, segundo o autor, as Pesquisas Explicativas podem proceder as Pesquisas Descritivas, definindo e detalhando questões levantadas nestas, naquelas (Idem, 2019), fato que caracteriza fielmente a relação aqui proposta.

Como literatura de base foram pesquisados artigos nacionais e internacionais publicados entre o intervalo de 1998 até 2020. Os temas de pesquisa se concentraram na definição de Unidades Estratégicas de Negócio, expondo suas vantagens e demais questões que, em tese, podem estimular a adoção do modelo entre as empresas contemporâneas. Para auxiliar neste processo, buscou-se conceituar as mudanças organizacionais e seus impactos, enfatizando o lado humano, a cultura organizacional e como a criação de um modelo pode reduzir os riscos identificados pelos autores.

Utilizou-se como literatura auxiliar estudos e pesquisas elaborados em outros intervalos, iniciando em Lewin (1965), com seu modelo de mudança organizacional e finalizando com Taylor (2001), ainda nas vantagens proporcionadas pela adoção de ferramentas que norteiam o processo de Mudanças nas Organizações (MO). Em adicional, foram consultadas pesquisas sobre o contexto das MO observadas por Alio (2005); Coon & Wolf (2005) e Morgam (2010), a fim de esclarecer as variáveis envolvidas no processo, viabilizando a compreensão das limitações para a posterior criação de um modelo que as minimize.

O artigo é desenvolvido seguindo a organização das ideias exemplificadas pelo Fluxograma de Organização Conceitual (Figura 1). Para os gestores que busquem a aplicação do modelo confeccionado em outros contextos, diferente da estrutura baseada em UEN, deve-se desconsiderar o primeiro tópico, cabendo – em seu lugar – uma análise cuidadosa sobre o seu contexto e os objetivos que pretende alcançar.

Figura 1 - Fluxograma de Organização Conceitual.



Fonte: Autoria própria

Inicialmente, conceitua-se as Unidades Estratégicas de Negócios e suas principais características. Contudo, conforme já mencionado, o modelo aqui desenvolvido serve de ferramenta para qualquer Mudança Organizacional que afete a estrutura empresarial, seja causada por um redirecionamento ou mesmo demandada pela execução da estratégia em si. Após a apresentação do tema, é conduzida uma análise sobre as Mudanças Organizacionais e seus Fatores Críticos de Sucesso. Na sequência, apresenta a conceituação dos Modelos de Mudanças, para finalmente desenvolver DP-ACS, ferramenta de auxílio à execução.

Unidades Estratégicas de Negócio (UEN)

Uma gestão corporativa baseada em UEN proporciona diferenciação a um conjunto negocial, trazendo uma série de relevantes avanços para as empresas envolvidas. Conforme destacado por Oliveira (2015), uma corporação que se adequa aos moldes das Unidades pode gozar de vantagens, como o incremento do faturamento; melhoria no aproveitamento das oportunidades observadas; aumento da margem de lucro e da qualidade do produto. Tais características são viabilizadas pela forma que as Unidades se organizam, dividindo

especializações e desenvolvendo sinergias. Essas características podem ser percebidas através da definição de Silva (2020) sobre as UEN:

Entende-se por Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) o conjunto de entidades empresariais que atua de forma organizada e autônoma em busca da maximização dos seus resultados; sem se desprender do objetivo principal da instituição a qual representa. Desta forma, as UEN desenvolvem suas atividades operacionais de modo emancipado, mas – no contexto estratégico – se posicionam de maneira interdependente às demais unidades do grupo, observando o contexto, a cultura, os valores e os objetivos estratégicos da administração corporativa (Silva, 2020, p.6).

Com tantos diferenciais positivos, é natural que algumas Empresas Tradicionais busquem se organizar de forma a aproveitar os benefícios proporcionados por uma administração baseada em UEN. Contudo, quais variáveis deverão ser observadas na implementação desta filosofia?

Empresas Tradicionais

Neste artigo serão consideradas como Empresas Tradicionais as organizações que – apesar de atuarem em um ou mais nichos – não contam com autonomia estratégica em cada área para desenvolver planejamentos das suas atividades, não se adequando assim na plataforma UEN proposta pelo estudo.

Mudanças Organizacionais (MO)

O processo referente às Mudanças Organizacionais é diretamente impactado pela inércia, o conforto proporcionado pelo comodismo e previsibilidade, ou a manutenção “das coisas como elas são” (Armenakis & Bedeian, 1999). Além disso, conforme será demonstrado, as pessoas e a cultura organizacional possuem grande relevância neste esforço, podendo representar desde entraves intransponíveis até poderosos aliados em um ambiente de renovação. Tais características atreladas à dinâmica operacional, tornam os processos de mudanças – principalmente as estruturais – complexas e arriscadas. Dessa forma, um estudo detalhado dessas variáveis somado a um planejamento adequado com uso das ferramentas corretas são etapas indispensáveis para a organização e maximização das chances de sucesso na implementação das MO (Adler & Silva, 2012).

Neiva & Paz (2015) enfatizam a complexidade na conceituação das Mudanças Organizacionais, mas observam a existência de duas tendências em sua definição: o foco na percepção e atribuição de significados; ou as intervenções e seus impactos (neste artigo, a segunda será considerada). Não obstante, os autores concluem não haver sentido na busca pela definição da mudança em si, já que não se trata de um objeto específico, mas um conjunto complexo de fatores e seus impactos.

Quanto a tipologia das MO, Bruke (2008) segrega entre as transformacionais, aquelas que são ocasionadas por alguma alteração no ambiente externo ou no contexto organizacional (estratégia, cultura, missão); e as transacionais, as que alteram os aspectos estruturais, como as práticas gerenciais. Apesar de uma MO que vise implementar as UEN causar grandes impactos nas práticas gerenciais, seria precipitado dizer que não afetam de forma relevante a cultura organizacional. Além disso, a estratégia adotada pela administração corporativa das UEN é consideravelmente mais complexa do que as observadas por cada Unidade do grupo. Sendo assim, é mais adequado tratar a transição de uma estrutura convencional para UEN como uma mudança *transformacional e transacional*.

A Gestão das Mudanças

O processo de MO traz sistemáticas discontinuidades por sua própria natureza. É natural que a incerteza gerada neste processo afete negativamente os profissionais envolvidos no contexto, conforme evidenciado por Motta (1997). Segundo o autor, as Mudanças Organizacionais se mostram mais viáveis quando recebem apoio dos envolvidos. Em concordância, Fonseca (2000) observa que o processo de mudança ameaça o *status quo*, causando um desequilíbrio que evolui para a insegurança dos participantes. Buscando retomar tal equilíbrio, as pessoas envolvidas na MO podem, talvez sem intenção direta, buscar restabelecer o estado anterior às mudanças, causando assim uma resistência considerável ao processo.

Pereira e Fonseca (1997), advogam que as mudanças provocam intensas cisões no ambiente empresarial. Tal fato seria atribuído ao impacto causado em duas características indispensáveis ao bom funcionamento do ambiente organizacional: a conquista e a manutenção da estabilidade. Os autores advertem que, quanto maior a incerteza, mais ameaçadora o processo de MO será. Cientes da importância do gerenciamento das Mudanças, Borges & Marques (2009) desenvolveram uma metodologia que fornece subsídios para a adequação de vários quesitos durante a condução deste processo. Segundo os autores, mudar significa “...renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procurando equilibrar a

forma e o grau de contribuição e retribuição”. Assim, a natureza das Mudanças Organizacionais está na alteração das atitudes e comportamentos dos colaboradores. Em conclusão, Borges & Marques alegam que um dos fatores principais da aderência ao processo de MO pelos colaboradores é a manutenção dos níveis de satisfação e comprometimento do trabalho, pois uma mudança mal executada que afete tais indicadores pode prejudicar consideravelmente a qualidade e produtividade empresarial.

Cabe ressaltar, contudo, que as resistências às MO podem trazer benefícios ao projeto e – consequentemente – à organização, por apontar questões frágeis no planejamento que eventualmente o inviabilizariam. A identificação de falhas ou pontos fracos no projeto de Mudança permite aos gestores sua adequação, minimizando os riscos e até mesmo abandonando uma ideia que poderia se mostrar insuficiente após a tentativa de implementação, o que economiza relevante esforço organizacional (Chu, 2003). Tais questões ressaltam a importância do controle e da gestão ativa no processo de MO.

Fatores Críticos de Sucesso

Embora as MO visem garantir um futuro organizacional promissor, podem acarretar impactos relevantes nas pessoas deste negócio, afetando diretamente a sua produtividade (Caldas & Tonelli, 2001). Adler & Silva (2012) apontam que a chave para contornar este choque está nos valores pessoais dos colaboradores, pois esses são fatores que norteiam sua forma de lidar com as mudanças dentro (e fora) do contexto organizacional. Sendo assim, uma prática de gestão que observe e respeite esses valores, maximizam as chances de sucesso de uma reorientação. Não cabe aqui detalhar pormenores acerca dos valores e da cultura de uma organização, como Bardi & Goodwin (2011) e outros antes deles, tendo em vista a pluralidade das valias encontrados nas diversas organizações do mercado. Contudo, deve-se observar a relevância que o capital humano possui no contexto das MO, reservando o devido espaço para essa análise no planejamento e execução das mudanças.

Cameron & Quinn (1996) analisam pesquisas sobre falhas nos processos de MO entre empresas que não consideraram a modificação da cultura organizacional, sugerindo que este também é um fator crítico de sucesso para o exercício de uma mudança que se prove bem-sucedida. Segundo os autores, a melhor forma de se iniciar um processo de mudanças seria agindo primeiro na cultura organizacional, para depois alcançar os processos. Corroborando com este argumento, Crozatti (1998) advoga que as MO apenas são processadas quando anexadas previamente a cultura empresarial. Essa ênfase da cultura organizacional nos processos de mudança é explicada didaticamente por Bio (1987):

A mudança organizacional é, na essência, um ato humano. Os atos que a produzem - quer decorrentes da racionalidade e do conhecimento técnico, quer conseqüentes [sic] do interesse político, quer fruto de uma vivência emocional, quer gerados pela pressão de grupos - são atos dos homens. É inerente à mudança organizacional, portanto, o surgimento de diferentes reações individuais e de grupos, uma intensificação do jogo político, discussões em torno de valores, etc (Bio, 1987, p.102).

Noble (1999) atribui os fracassos estratégicos aos problemas de implementação. Endossando este argumento, Alio (2005) referencia um levantamento que constatou que 57% das empresas pesquisadas fracassam na implementação de uma estratégia por erros de execução. Soma-se a isso uma pesquisa citada por Coon & Wolf (2005), indicando que 60% das estratégias não chegam – sequer – a serem executadas. Em adicional, Morgan (2010) argumenta que a execução das estratégias entre as empresas é esporádica e não consistente; talvez isso se deva a grande demanda de esforços neste processo despendido pela alta direção (Bushardt, Glascoff & Harold Doty, 2011). Tais evidências literárias reforçam a hipótese de que o processo de planejamento e controle das Mudanças Organizacionais representam o maior gargalo em sua respectiva implementação.

Uma pesquisa realizada por Americao & Fleck (2014) auxilia o entendimento do parágrafo supra. Segundo os autores, num contexto de 110 artigos da base EBSCO (Business Source Complete), publicados entre 1980 até 2011 em vários periódicos, poucas e – não raro – nenhuma revista apresentou artigos teóricos orientados à prática. Já Snow & Thomas (1994), entendem que, quando se trata do desenvolvimento do conhecimento no escopo da estratégia, se faz necessário um equilíbrio entre criação, testes e teorias. Assim, conclui-se que o uso de ferramentas, como um Modelo de Transição e Implementação das MO, daria suporte ao processo de mudança, norteando a alta direção e maximizando as chances de sucesso. Não obstante, a aplicação deste modelo demanda aportes práticos, onde a exposição de exemplos contribuiria para uma análise técnica e científica acerca da viabilidade do proposto.

Modelo de Mudanças

Um método, ou modelo, é o exercício de regras que visa orientar as relações do homem. É uma forma racional de organizar o conhecimento e as interações que dão base à construção científica na forma como conhecemos hoje (Luz, 1988). Para Luz & Pinheiro (2007), a criação e utilização de modelos ilustra a racionalização das sociedades, organizando e desenvolvendo o conhecimento científico. Tal racionalidade está ligada aos vários aspectos que envolvem um sujeito, estando alinhada à forma de orientar suas ações, desenvolvendo-as sistematicamente para atingir fins previamente estipulados.

A utilização de Modelos de Referência é observada paralelamente à história. Como amostra, pode-se analisar o Antigo Egito e suas pedras de construções uniformes, onde um modelo específico era utilizado para padronizar as demais. Segundo Cardoso (2008), a mesma lógica era também aplicada às tarefas, padronização que foi ainda mais utilizada após a 1ª Revolução Industrial, guiada pela administração científica de Taylor.

A conceituação dos Modelos de Referência recebe diferentes abordagens, de acordo com o autor e seu contexto observado. A Tabela 1 reúne as seis principais conceituações registradas pelos escritores entre 1996 até 2007:

Tabela 1 - Modelo de Referência: principais definições	
Autor	Definição
VERNADAT (1996)	Modelo padronizado, que seja reconhecido e aprovado por todas as partes interessadas e que possa ser usado como base para o desenvolvimento ou avaliação de outros modelos específicos.
SHEHABUDDE EN et al. (1999)	Estrutura de entendimento e comunicação dentro de um sistema para um propósito definido.
ZIBOLVICIUS (1999)	Operam como prescrições para os agentes que tomam decisões a respeito de práticas a serem empregadas no campo da organização da produção.
RECKER et al (2007)	Modelo conceitual genérico que formaliza práticas recomendadas para certo domínio, e objetiva facilitar o projeto de modelos específicos de uma organização por meio da apresentação de uma solução genérica.
Von BROCKE (2007)	Modelo de informação que as pessoas desenvolvem ou utilizam para suportar a construção de modelos de aplicação, e são utilizados no projeto de outros modelos ou na criação de aplicações específicas de uma organização.
FETTKE e LOSS (2007)	Representam formatos reutilizáveis de regras organizacionais, processos ou tecnologias. São modelos que estruturam e guiam a criação dos modelos específicos da organização.

Fonte: Adaptado de Cardoso, 2008.

Apesar das variações descritivas, pode-se observar uma concordância geral entre os autores quanto à importância da definição de um padrão específico que visa orientar e facilitar aplicações futuras.

Bertero (2004), ressalta a importância da incorporação das características particulares dos colaboradores de uma organização na construção de um modelo. No contexto, o autor discorria sobre negócios brasileiros, mas dada a pluralidade cultural e a complexidade social ocasionadas pelas misturas incomuns nos valores presentes no país, observa-lo tende a ser

proveitoso na tentativa de se emular um modelo que seja aplicável a diferentes empresas, em qualquer localização geográfica. Para o autor, deve-se primeiro reconhecer as características e o contexto empresarial, considerando a realidade econômica, social e cultural que a envolve.

O uso de Modelos de Referência para soluções específicas tem se tornado mais usual, conforme observado por Cardoso (2008). Segundo o autor, a criação deste molde vem da necessidade demandada pelos gestores no decorrer das suas atividades. Esse conjunto de ferramentas visa nortear a execução das melhores práticas vigentes em um contexto, promovendo um empacotamento na construção de soluções e relações comerciais. Não obstante, na escolha de um modelo, a Alta Direção deve observar as influências das seguintes variáveis:

- I- Diferenças nos Modelos de Referências já adotados;
- II- Cultura e legado das práticas e processos;
- III- Ajuste organizacional desejado;
- IV- Formalização, documentos e diagramação.

Em tese, os modelos servem como base para o início da resolução de um problema, observando posteriores adequações necessárias ao proposto (Keller & Teufel, 1999). Sendo assim, o modelo desenvolvido a seguir é apenas um referencial teórico que reúne as melhores práticas disponíveis na literatura consultada, a fim de orientar organizações tradicionais a adotarem a filosofia de gestão corporativa baseada em Unidades Estratégicas de Negócio. Malgrado, dada a robustez da ferramenta, é natural que exista flexibilidade para mudanças e atualizações no modelo, tornando-o mais adequado para a aplicação em ainda outros contextos. Finalmente, deverá ser testado e estudado para que se perpetue como uma ferramenta acadêmica útil na gestão de mudanças das organizações contemporâneas.

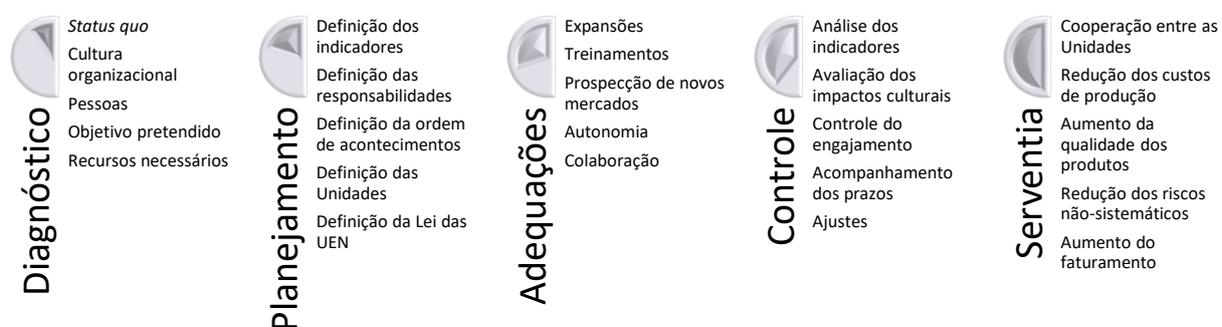
DP-ACS: Um modelo de transição

Conforme já discutido, um processo de Mudança Organizacional deve considerar a cultura que caracteriza o negócio, assim como as pessoas que o formam. Além disso, para evitar problemas em sua implementação, deve-se dar ênfase ao planejamento, fazendo uso de ferramentas adequadas que norteiem todo o processo. Vergara (2000), resume tais preocupações sob três óticas:

- I- Indivíduo;
- II- Estruturas e Processos;
- III- Ambiente.

Sendo assim, um Modelo de Transição aplicado às organizações que buscam mudar sua estrutura, ou mesmo se orientar de acordo com os padrões da filosofia baseada em UEN, pode considerar os seguintes passos (Figura 2):

Figura 2 - DP-ACS: O Modelo de Transição.



Fonte: Autoria própria

Conforme demonstrado pela Figura 2, o modelo **DP-ACS** (Diagnóstico, Planejamento – Adequações, Controle e Serventia), busca observar as questões pontuadas pela literatura analisada e exposta acima, orientando uma organização durante todo o processo de MO. Apesar do detalhamento contido na figura supra ser orientado a uma organização que busque adoção a filosofia por UEN, o DP-ACS pode ser usado para nortear as empresas em qualquer mudança estrutural, desde que observadas as particularidades de cada caso, flexibilizando assim o modelo de acordo com as necessidades demandadas.

As abreviações DP (Diagnóstico e Planejamento respectivamente) contidas na primeira parte do nome do modelo, são etapas teóricas, onde uma profunda análise do ambiente interno deverá ser executada pela alta liderança. O objetivo é entender o impacto das mudanças, adiantar focos de resistência e planejar como o processo deverá ser conduzido. As siglas ACS

(Adequações, Controle e Serventia), propositalmente isoladas na segunda parte do nome, anunciam a etapa prática da aplicação.

São componentes do Modelo:

- **DIAGNÓSTICO**

A orientação é que os responsáveis pela mudança entendam exatamente o contexto que sua empresa está inserida. Além disso, os objetivos a serem alcançados pela aplicação das UEN ou eventual MO precisam ser expostos e delimitados com rigor para posterior controle.

Conforme já debatido, a Cultura Organizacional e as pessoas ali presentes são questões que devem receber foco absoluto nesta etapa, dado o relevante impacto que provocam na execução das mudanças (Cameron & Quinn, 1996). Uma MO apenas é consolidada quando anexada à cultura da empresa. Para viabilizar tal junção é necessário esclarecer aos envolvidos a situação atual da organização, assim como os riscos inerentes à permanência do *status quo*, dando devida ênfase aos benefícios esperados com as modificações propostas.

Uma organização tradicional que vise a adoção das UEN eventualmente precisará expandir, contratar e promover colaboradores para garantir a sustentabilidade e autonomia de cada Unidade. Caso a organização decida dividir a própria estrutura entre as Unidades no curto prazo, deverá considerar cuidadosamente o risco do acúmulo de funções e responsabilidades dos envolvidos, hora com as atribuições do novo negócio, hora com as tarefas do antigo. Uma Unidade que opere com colaboradores “emprestados”, poderá nunca alcançar sua independência e autonomia, perdendo competitividade entre as concorrentes do mesmo nicho e colocando em xeque a viabilidade do modelo. Sendo assim, é natural que a implementação das UEN demande contratações e promoções a, no máximo, médio prazo. Esse movimento constitui ótimas oportunidades para os colaboradores da organização, já que se desenrola no enriquecimento vertical e horizontal dos cargos e funções, demandado pela necessidade de uma nova liderança para cada Unidade. Tal cenário poderá servir como ingrediente de motivação para os colaboradores, o que – em tese – reduz a resistência e aumenta o engajamento do time.

É essencial que os responsáveis pela mudança levantem os recursos necessários ao processo de MO, assim como sua eventual disponibilidade. Deve-se considerar variáveis financeiras, de instalações, humanas, maquinarias e outras aplicáveis a cada negócio em particular. Por outro lado, é natural que – após a aplicação das UEN e amadurecimento da estrutura organizacional – o grupo passe a observar sinergias que poderão ser tratadas de forma

a otimizar os recursos corporativos, enxugando a estrutura e reduzindo os custos uma vez demandados à sua principia implementação.

- **PLANEJAMENTO**

Grande parte dos fracassos ocorridos durante os processos de MO são atribuídos à falha de projeto e execução (Noble, 1999). Sendo assim, a etapa do Planejamento deverá determinar todas as questões a serem observadas durante a mudança, assim como a sequência e interação entre as atividades, dados os seus respectivos objetivos. A etapa de Controle apenas poderá ser executada adequadamente se o planejamento determinar de forma exata o que e como deverá ser executado.

A definição das responsabilidades deve abarcar tanto os que deverão tomar frente em cada Unidade, quanto os que ficarão a cargo do controle e acompanhamento do redirecionamento estratégico em si. Aqui cabe o esboço da distribuição entre a gestão das Unidades no cenário pós-migratório. Tal definição poderá aguçar a apreciação de oportunidades, o que auxiliaria no engajamento e dividiria a incumbência entre os envolvidos. Entretanto, cabe acompanhar o cenário com cautela, pois o ambiente de competição pode levar tanto a uma taxa elevada de produtividade quanto a possíveis sabotagens durante o processo.

O Planejamento deve delimitar a ordem dos acontecimentos, com a previsão de recursos e data para início e fim, atrelado às responsabilidades definidas previamente. A ideia é dar corpo a MO, facilitando o controle posterior e identificação do quadro atual ao planejado.

A definição das Unidades é uma das etapas mais importantes do Planejamento. Nela, a Alta Direção deverá deliberar quais Unidades Estratégicas de Negócio pretende formar com sua estrutura atual, a médio e longo prazo. Não raro, a empresa já possuirá estrutura suficiente para fragmentar sua atuação em mais de um nicho de mercado. Todavia, o foco de uma administração baseada em UEN é a capilarização dos investimentos, desenvolvendo áreas não antes observadas pela organização. Sendo assim, é desejável que exista uma previsão da prospecção entre essas áreas. Para isso, poderão ser considerados os horizontes:

a) **Curto Prazo:** são as Unidades que nascerão simultaneamente ao processo de MO para UEN. Neste planejamento, deverão ser determinados os nichos imediatos que a organização segregará, a divisão da estrutura e os responsáveis pelas respectivas Unidades.

b) **Médio Prazo:** são oportunidades a serem prospectadas após a finalização da adequação nos moldes das UEN, dada sua maior necessidade de investimentos ou complexidade específica do nicho.

c) **Longo Prazo:** trata-se dos interesses identificados que demandem um intenso esforço de P&D. Tais oportunidades poderão ser anexadas à Visão empresarial, sinalizando a direção que a organização pretende seguir no decorrer da sua história.

A autonomia das unidades somada à independência financeira de cada nicho de atuação poderá fomentar atritos de interesse entre as integrantes do grupo. Queixas acerca do uso desproporcional de recursos compartilhados e desentendimentos relacionados a cooperação entre os membros da Administração Corporativa são questões que tendem a ficar ainda mais complexas com o desenvolvimento da estrutura baseada em UEN. Para prevenir essas e outras divergências, poderá ser definido um conjunto de Leis entre as UEN ainda na etapa do planejamento. Não obstante, cabe ressaltar que a flexibilidade é um dos principais diferenciais de uma administração baseada em Unidades de Negócio, e uma lei restritiva demais pode prejudicar tal característica, surtindo mais efeitos negativos do que positivos. Desta forma, assim como a Administração Corporativa evolui, é necessário que avance também a Lei das UEN.

- **ADEQUAÇÕES**

Etapa marcada pelo início da execução das MO, é caracterizada pelas intensas expansões; promoções e investimentos. Tais características são observadas pela necessidade de transformar uma empresa em várias outras que – apesar de menores – possuem robustez suficiente para prospectar seu nicho de maneira independente.

O foco viabilizado pela definição dos nichos poderá reposicionar a organização de forma adequada à prospecção de novos mercados que antes, devido ao tamanho ou a rigidez empresarial, eram inviáveis. Sendo assim, tais oportunidades poderão ser desenvolvidas, desde que não esbarrem na área de interesse de outra Unidade do Grupo (vide a Lei das UEN).

A autonomia entre as Unidades é uma característica fundamental para a administração corporativa baseada em UEN. Não obstante, aconselha-se que esta, a autonomia, seja dada de forma gradual, testando progressivamente a capacidade da Unidade e sua liderança em lidar com o novo conjunto de responsabilidades. A independência deverá evoluir com intenso treinamento e acompanhamento da Alta Direção, que estará presente na condução dos primeiros processos decisórios relevantes à Unidade.

Antes da eventual adoção de uma filosofia por UEN, a colaboração intraorganizacional acontece de forma intuitiva e imperceptível, já que toda a estrutura pertence ao próprio grupo, ou a si mesma. Mas, após a divisão entre as Unidades, cada parte ficará com uma estrutura e

know-how próprios. Não raro, o conceito “cliente interno” é aplicado entre as UEN, onde as Unidades negociam e colaboram entre si no desenvolver das suas atividades ordinárias. Tal colaboração é tida como base para a redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos, como destacado por Oliveira (2015). Não obstante, a cooperação deve ser gerenciada com cuidado, evitando excessos que sufoquem a viabilidade financeira da Unidade. Naturalmente, poderá ser criada uma UEN que possui como propósito principal o auxílio às demais estruturas e – dada a sua natureza – não se aplica a preocupação apontada acima, já que os custos de sua subsistência são rateados entre as demais partes do grupo.

- **CONTROLE**

A etapa de controle visa a aderência ao proposto pelo Planejamento. Aqui os indicadores são avaliados de forma crítica, propondo readequações e ajustes sempre que necessário. Além da mudança estrutural, o responsável pelo controle deverá atentar-se aos impactos culturais causados pela MO, considerando sua relevância neste contexto (Bardi & Goodwin, 2011).

Alinhado à cultura organizacional, o controle deverá acompanhar o engajamento da equipe, analisando as resistências e conduzindo, sempre que possível, suas contribuições para a melhoria do processo (Caldas & Tonelli, 2001). As resistências que venham a atrapalhar o alcance dos objetivos deverão ser tratadas adequadamente, evitando prejuízo na condução das mudanças.

- **SERVENTIA**

Nesta etapa, a organização busca maximizar os efeitos esperados pela mudança estipulados na oportunidade do planejamento. É desejável que a empresa já goze de algumas das características relacionadas à condução administrativa baseada em UEN. Sendo assim, deve-se potencializar o portfólio, solidificando as novas Unidades e disseminando uma cultura de cooperação entre elas.

Após a completa implementação do modelo, a administração corporativa poderá fazer a releitura de todas as Unidades do grupo, propondo cortes; parcerias e junções de setores redundantes; visando a redução dos custos de produção entre as Unidades. Além disso, poderá ser desenvolvida uma espécie de comércio entre as unidades, onde os benefícios situacionais e sinergias (logísticos, fiscais, proximidade de *know-how*) poderão ser aproveitados de maneira genuína e direcionada.

A redução dos riscos não-sistemáticos e o aumento do faturamento são consequências naturais da diversificação do portfólio, melhoria da qualidade e redução dos custos

proporcionados pelo modelo agora implementado. A organização deverá analisar se está se beneficiando devidamente dessas e de outras características viabilizadas pela administração corporativa baseada em Unidades Estratégicas de Negócio (Oliveira, 2015), (Silva, 2020), cabendo os devidos ajustes sempre que necessário.

A literatura disponibiliza farto conteúdo sobre as dificuldades enfrentadas por gestores que executam processos de Mudanças Organizacionais. Dentre estes é possível destacar três: as pessoas, a cultura e o processo. Pode-se afirmar com relativo conforto que um processo de mudança que não observe – mesmo que de forma não-proposital – essas três variáveis, tende a enfrentar dificuldades relevantes em suas tentativas. Conforme pontuado, tais gargalos podem ser encarados antes mesmo do início do processo de implementação. Em outros momentos, são caracterizados pela resistência enfática dos membros da empresa ou até pela falta de sinergia entre o proposto e a cultura empresarial vigente. O DP-ACS chama a atenção dos gestores para cada uma das dificuldades que podem, de alguma forma, dificultar ou mesmo inviabilizar o processo de MO. Sendo assim, em tese, o modelo se mostra adequado não apenas para empresas que buscam adotar a filosofia de gestão baseada em UEN, mas sim para todas aquelas que, de alguma forma, buscam êxito em algum tipo de mudança estrutural.

Considerações Finais

Conforme destacado por Silva A. C. (2020), ainda existem questões relevantes a serem estudadas no contexto das UEN. Uma das levantadas pelo autor, buscou-se desenvolver neste artigo, qual seja, a falta de um modelo de transição que auxilie empresas tradicionais a se basearem em Unidades de Negócio. Não obstante, Silva advoga que um modelo deverá ser testado pela prática, expondo preferencialmente seus resultados para posterior anexo à literatura. Em concordância, Snow & Thomas (1994) e Americão & Fleck (2014), citam a deficiência de modelos que sejam orientados à prática, o que também foi observado na confecção do presente artigo.

Para construir o modelo DP-ACS, foi realizada uma pesquisa criteriosa a respeito das Mudanças Organizacionais; seus Fatores Críticos de Sucesso e como o processo deve ser gerenciado para viabilizar as alterações propostas. Por prever etapas que consideram todos os pontos levantados, o modelo apresenta certa flexibilidade, viabilizando sua utilização em qualquer tipo de MO, sendo transacionais para Unidades Estratégicas de Negócio; adequação após aquisições empresariais ou inserção de um novo valor à cultura vigente. Não obstante, sua

serventia em qualquer contexto é meramente hipotética, demandando testes e reportes nestes para que seja, de fato, considerado cientificamente viável.

Como oportunidade para o desenvolvimento da literatura acerca do tema, propõe-se a aplicação prática e posterior estudo de caso do modelo aqui desenvolvido. Além disso, a hipótese levantada sobre a viabilidade do DP-ACS para a gestão de qualquer MO poderá ser discutida com maior rigor acadêmico, visando o amadurecimento da ferramenta e sua adequação à prática.

Referências

Adler, C. S. & Silva, A. L. (2013). A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(2), 16-41. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000200002>

Allio, M. K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *The Journal of Business Strategy*, 26(4), 12-21.

Americano, G., & Fleck, D. (2014). Execução de estratégia sob o prisma de mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(1), 125-141. [fecha de Consulta 15 de Febrero de 2020]. ISSN: 1517-8900. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1940/194031553008>

Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>

Bardi, A., & Goodwin, R. (2011). The dual route to value change: Individual processes and cultural moderators. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 271–287. <https://doi.org/10.1177/0022022110396916>

Bertero, C. (2004). Gestão à brasileira. *GV EXECUTIVO*, 3(3), 47-52. doi: <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v3n3.2004.34687>

Borges, R. S. G., & Marques, A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113.

Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice* (2 ed.). Londres: SAGE Publications.

Bushardt, S.C., Glascoff, D.W., & Doty, D.H. (2011). Organizational Culture, Formal Reward Structure, and Effective Strategy Implementation: A Conceptual Model. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. 15(2):57-71.

Caldas, M. P.; Tonelli, M. J. (2002). Casamento, Estupro, ou Dormindo Com o Inimigo? Interpretando Imagens e Representações Dos Sobreviventes de Fusões e Aquisições. In: *Enanpad – Enco*.

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (1996) Diagnosing and changing organizational culture. [S. L.: s.n.]. (mimeo).

Cardoso, R. (2008), Construção de Modelos de Gestão Articulado por Modelos de Referência: Uma investigação sobre o uso dos modelos de referência de qualidade e excelência. Tese de D.Sc, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Chu, R. A. (2003). Resistência à mudança: aspectos positivos. In: *Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração*, 27., 2003, Atibaia. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.

Colla, J., & Borghesan, A. (2011). Strategic Alignment of Operational Sectors: The Case of the Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná [Http://Dx.Doi.Org/10.5585/riae.v10i2.1683](http://dx.doi.org/10.5585/riae.v10i2.1683). *Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM)*, 10(2), 118-139. doi:10.5585/ijsm.v10i2.1683

Coon, B., & Wolf, S. (2005). The alchemy of strategy execution. *Employment Relations Today* (Wiley), 32(3), 19-30.

Crozatti, J. (1997). Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para otimizar a contribuição das áreas. Anais: *Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos.

Fonseca, J. A. (2000). Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração) – *Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG*: Belo Horizonte.

Fusco, J. P. A. (1997). Unidades estratégicas de negócios: uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. *Gestão & Produção*, 4(1), 36-51. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1997000100002>

Garvin, D.A. (1982). Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva. Rio de Janeiro, *Qualitymark*.

Gil, A.C. (1987). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: *Atlas*, 1999.
_____. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: *Atlas*, 1987.

Humphrey, S. A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, December.

Johnson, A. (1975). Strategy, Structure, and Economic Performance. By Richard P. Rumelt. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974. Pp. xiv 235. \$10.00. *Business History Review*, 49(2), 282-284. doi: 10.2307/3113729.

Keller, G. & Teufel, T. (1988). SAP R/3 process-oriented implementation. Harlow, England: *Addison Weley Longman*.

Lewin, K.; Lippitt, Y. R. K. (1965). Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climate. In: *Cartwright, D.; Zander, A.. Group Dinamics: Research and Theory*. Evanston: *Row & Peterson*.

Luz, M. T. (1996). Relatório do V Seminário do Projeto Racionalidades Médicas. Rio de Janeiro: *IMS/UERJ*, 1 (Série Estudos em Saúde Coletiva n. 136).

Machado, E. C., Marchi, J., Hörbe, T. A. N., Tomazzoni, G. C., Goulart, C. S., Moura, G. L. (2016). Mudança organizacional: uma análise a partir da teoria das tipologias estratégicas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(1), 75-96. <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0006>

Morgan, J (2010). Strategy Execution: a Four-Step Process. *MWorld*, [S. 1.], 9(4), 14-17, Winter.

Motta, P. R. (1997). Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: *Qualitymark*.

Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2015). Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 271-285. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.3.191>

Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119-134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)

Oliveira, D. P. (2015). Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio, São Paulo: *Atlas*.

Pereira, M. J.L. B.; Fonseca, J, G.M. (1997). Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: *Makron Books*.

Pinheiro, R, Luz, M. T. (2007). Prática Eficazes x modelos ideais: ação e pensamento na construção da integralidade. 4. ed. Rio de Janeiro: *IMS/UERJ - CEPESC - ABRASCO*. 228p. ISBN 85-89737-33-3.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: *The Free Press*.

Rumelt, R. P. (1974) Strategy, structure and economic performance. *Boston Division of Research, Graduate School of Business Administration*, Harvard University.

Silva, A. C. (2020). Strategic business units: an exploratory research. *Research, Society and Development*, 9(2), e158922226. doi: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2226>

Silva, J. R. G., Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 10-21. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000300002>

Slack, N. (1993). Vantagem Competitiva em Manufatura. *Atlas*, São Paulo.

Snow, C.C., Thomas, J.B. (1994). Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*, 31: 457-480. doi:10.1111/j.1467-6486.1994.tb00626.x

Taylor, L. J (2001). Selecting and Implementing Quality Management Models. In *Annual Quality Congress, Charlotte (NC)*, 55 (0), 286-291.

Karen S. W., Karen A. S. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193, <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Athos Carlos Silva – 100%