

A FORÇA DO EMPODERAMENTO PARA MOVER A ESTRATÉGIA EM DIREÇÃO À MUDANÇA.

Edilson De Azevedo Santos - Universidade de São Paulo

Adalberto Fischmann - UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

Maurício Jucá De Queiroz - Fundação Instituto de Administração

Felipe Mendes Borini

Resumo

Objetivo – O artigo objetiva examinar os aspectos relacionados ao empoderamento para os gestores da mudança no estágio do mover da mudança organizacional. Procedimentos Metodológicos – Desenvolvido pelo método de estudo de casos múltiplos com entrevistas em profundidade e análise de conteúdo, os casos estudados têm atuação distinta em diferentes setores da indústria. Principais Resultados – Propõe-se um processo genérico de descongelamento baseado nos microfundamentos da coalizão da mudança, sobretudo do empoderamento. O empoderamento aos gestores e colaboradores da mudança na perspectiva dos microfundamentos permite compreender como os líderes e agentes de mudanças atuam na resolução da situação problema durante a movimentação estratégica. Considerações Finais – O estudo de casos múltiplos em três empresas que vivenciaram processos de mudança organizacional possibilitou analisar como o fenômeno se desenvolveu em cada situação e compreender o processo de empoderamento por meio da perspectiva dos microfundamentos. Originalidade/valor – O artigo contribui com os estudos de mudanças organizacionais, porque esses endereçam aspectos do empoderamento, mas ainda não tinham adentrado a fundo como esse processo ocorre no nível dos indivíduos e times. E ainda, apresenta guia prático que orienta as empresas e agentes de mudanças na resolução de situação problema da mudança e execução da estratégia.

Palavras-chave: Gestão da Mudança; Execução da Estratégia; Coalizão da Mudança; Empoderamento.

Abstract

Purpose – The purpose of the study is to examine aspects related to empowerment for change managers in the moving stage of organizational change. Design/methodology – Developed by multiple case study method with in-depth interviews and content analysis, the cases studied have different operations in different sectors of the industry. Findings – The findings were a generic unfreezing process is proposed based on the microfoundations of the coalition of change, especially empowerment. Empowering change managers and collaborators from the perspective of microfoundations allows us to understand how leaders and change agents act in resolving the problem situation during strategic movement. Final Considerations – The study of multiple cases in three companies that experienced processes of organizational change made it possible to analyze how the phenomenon developed in each situation and understand the empowerment process through the perspective of microfoundations. Originality/value – The article contributes to studies of organizational changes, because they address aspects of empowerment, but they have not yet gone into depth about how this process occurs at the level of individuals and teams. Furthermore, it presents a practical guide that help companies and change agents in resolving change problem situations and implementing organizational strategy.

Keywords: Change Management; Strategy Execution; Coalition of Change; Empowerment.

A FORÇA DO EMPODERAMENTO PARA MOVER A ESTRATÉGIA EM DIREÇÃO À MUDANÇA.

1 INTRODUÇÃO

A mudança organizacional é algo constante nas empresas, uma vez que elas necessitam implementar novas estratégias de forma estruturada, dinâmica e adaptativa (Jabri e Jabri, 2022; Lindsay, Smit e Waugh, 2018). Pesquisas recentes discutem os modelos de mudanças (Santos *et al.*, 2023; Kotter, 2013) e recomendam três estágios que permeiam do planejamento à implementação da gestão da mudança: descongelar, mover e recongelar. Inicialmente, é necessário criar o desejo e a consciência da real necessidade de mudança (descongelar), em seguida promove-se o engajamento e capacitação necessários para implementar as estratégias (mover). E por último, promovem-se os novos comportamentos necessários à sustentação dos resultados através de práticas de gestão (recongelar). Esses estágios, se bem planejados e implementados, aumentam as chances de sucesso da mudança.

Como reflexo da prática gerencial, os estudos acadêmicos tendem a colocar maior foco nos aspectos de planejamento e formulação da mudança. Assim, a prática gerencial e a literatura carecem de maior atenção na execução da mudança, pois existe uma alta taxa de insucesso. Os estudos apontam índices de falha entre 50% e 90% (Miller, 2012; Schwartz, 2018). Miller (2012) relatava índices de falhas entre 60 e 70% nas iniciativas de mudanças. Mais à frente, Schwartz (2018) cita que 75% das mudanças falham em alcançar seus objetivos, seja no curto ou longo prazo. Lançando luz nesse problema, o enfoque desse artigo é na execução da mudança. Santos *et al.* (2023) salientam que um dos problemas de insucesso na execução estratégica é a falha da coalizão em conceder empoderamento aos gestores, especificamente o estágio do mover, baseado fortemente no modelo dos três estágios propostos por Kotter (2013). A coalizão da mudança consiste na existência de pessoas chave da alta liderança em quantidade, com patrocínio e com poder de decisão para reunir os conhecimentos e a credibilidade necessária para impulsionar a mudança (Kotter, 2013; Kotter, 2015). Por sua vez, o empoderamento para os gestores na mudança é o suporte da alta liderança para que os gerentes possam correr riscos, inovar, implementar novas ideias e remover os obstáculos que possam impedir os avanços estratégicos (Kotter, 2013). O empoderamento é um microfundamento do processo de coalizão, pois decorre da interação entre alta liderança, média gerência e seus times na execução da mudança. Este tópico carece de melhor compreensão da lógica de funcionamento. Desse modo, a questão de pesquisa que guia o presente artigo é: Como o empoderamento aos gestores da mudança promove a execução da mudança estratégica?

O objetivo do artigo é discutir os aspectos relacionados ao empoderamento para os gestores da mudança no estágio do mover da mudança organizacional. A metodologia utilizada é do estudo de casos múltiplos, em três empresas que vivenciaram processo de mudança organizacional. O resultado é a apresentação de um processo de movimentação da estratégia, no estágio do mover por meio do microfundamento do empoderamento. Como contribuições, o artigo propõe um guia prático para orientar as empresas e agentes de mudanças na execução da estratégia organizacional e apresenta contribuições para a literatura de microfundamentos do empoderamento, não somente pelo nível da firma, mas principalmente pelo nível dos gestores, times e indivíduos (Santos *et al.*, 2023; Ball *et al.*, 2020; Kotter, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Execução da Mudança

Para responder ao ambiente em transformação, as empresas precisam adotar e implementar novas estratégias mediante processos coordenados e adaptativos, que considerem fortemente a dinâmica do ambiente (Ball *et al.* 2020; Miller, 2012).

Um dos grandes problemas na execução da mudança é que existe um elevado insucesso em seu processo de implementação. Schwartz (2018) salienta que 75% das mudanças falham em alcançar seus objetivos, seja no curto ou longo prazo. Carucci (2019) destaca que apesar do amplo conhecimento as taxas de falhas continuam altas em esforços de mudança organizacional, ficando entre 50% e 70% das iniciativas. Contudo, existem iniciativas no planejamento para mitigar ou eliminar esses riscos. Tawse e Tabesh (2023) recomendam o uso de ferramentas para a execução de mudanças, ex: o *BSC – balanced scorecard*, que podem promover o envolvimento das principais partes interessadas; gerando assim, o comprometimento e a coordenação necessários para uma implementação eficaz da mudança estratégica. Contribuindo Phillips e Klein (2023) consideram importante ouvir as preocupações dos gerentes e colaboradores sobre a mudança, em termos práticos esse processo deve ser ágil, simples e responsivo, onde os colaboradores se sentem ouvidos e suportados para contribuir com a mudança (Jabri e Jabri, 2022). No entanto, estudos apontam preocupações sobre o impacto das transformações na vida dos indivíduos, que podem adotá-las e colocar em prática, ou ainda, se opor ao processo de mudança (Ball *et al.*, 2020).

Lançando luz sobre esse tema, inerente à natureza humana, o psicólogo Kurt Lewin observou três estágios (descongelar, mover e recongelar) pelo qual a mudança pessoal ou em grupo acontecia (Lewin, 1952). O primeiro estágio é o descongelamento da forma antiga. Possui como premissa criar motivação e entusiasmo para mudar, assegurar o patrocínio (*buy in*), questionar o *status quo*, comunicando às pessoas a necessidade da mudança e benefícios. O segundo estágio é o mover, onde se põe em prática a estratégia adotada e as iniciativas para a mudança. Assim, as pessoas de fato experimentam a nova forma de trabalho, acertos e erros, adotam novos comportamentos e capacidades, lidando na prática com as resistências individuais, do grupo e organizacionais. Por fim, promove-se novos comportamentos necessários à sustentação dos resultados por meio de processos e práticas de gestão (estágio do recongelamento). Esses três estágios são dinâmicos, podendo ser empregados continuamente, em que cada conjunto de mudanças é sucedido por outro, dada a necessidade estratégica. Embora inicialmente simplista, o modelo cresceu em sofisticação Cummings *et al.* (2015) e tornou-se comumente referido como *CATS (change as three steps)*. Outros autores (Hiatt, 2006; Kotter, 2013; Kotter, 2015; Santos *et al.*, 2023) usaram sua abordagem como base para orientar novos métodos de gerenciamento de mudanças.

Portanto, apesar de modelos consolidados de execução de mudanças estratégicas, como os de Lewin (1952), Kotter (2013) e Hiatt (2006), e aprimoramentos de Ball *et al.*, (2020) e Santos *et al.*, (2023), entre outros, não existe uma fórmula simples de como liderar a mudança, que é impactada por fatores estruturais, culturais e de aprendizagem organizacional, sendo ainda um desafio para a liderança do século XXI (Dumas e Beinecke, 2018).

Nesse sentido, a mudança organizacional precisa desafiar os indivíduos e times a sair da atual zona de conforto (Schwartz, 2018), para praticarem os novos comportamentos (Miller, 2012). Desta forma, para mover os indivíduos e times do *status quo* é necessário desenvolver uma coalizão para mudança.

2.2 Formação da coalizão para mudança

A coalizão da mudança consiste na existência de pessoas chave da alta liderança em número suficiente, com patrocínio e com poder de decisão para reunir os conhecimentos e credibilidade necessárias para impulsionar a mudança (Kotter, 2013). Para isso, considera-se primordial conceber estratégias que obtenham apoio e patrocínio necessários da liderança sênior para aumentar as chances de implementação em ambientes de mudança e que assegurem os novos comportamentos (Phillips e Klein, 2023; Ball *et al.*, 2020; Lindsay *et al.*, 2018). Desta forma, a liderança é um componente essencial para impulsionar o processo de mudança e sustentar a credibilidade operacional da organização (Mansaray, 2019),

Nesse sentido, Santos *et al.* (2023) enfatizam a importância de iniciar a mudança organizacional por meio de uma coalizão composta de líderes e profissionais com autoridade e níveis de energia e urgência elevados, capazes de superar a inércia organizacional (complacência, *status quo*, tradição, silos, burocracias, aspectos políticos, natureza humana etc.) e promover os avanços para solucionar o problema gerencial.

Portanto, esse processo caracteriza a “formação da coalizão para mudança”.

2.3 O empoderamento para superar os obstáculos rumo a mudança

Após a formação da coalizão, a criação e a comunicação da visão e estratégias, faz-se necessário promover o empoderamento (*empowerment*) dos gestores e colaboradores para promoverem os progressos necessários e lidarem com as barreiras (Santos *et al.*, 2023).

Para o empoderamento acontecer é primordial promover capacitação das lideranças e indivíduos para praticarem novas atitudes e comportamentos em direção à mudança desejada. De acordo com Kotter (2013), o empoderamento para os gestores na mudança é “suporte da alta liderança para que os gerentes possam correr riscos, inovar, implementar novas ideias, e remover os obstáculos que possam impedir os avanços estratégicos”.

Todnem (2005) afirma que a competência de transformação precisa ser desenvolvida continuamente nos agentes de mudanças e lideranças, requerendo uma estrutura dinâmica e flexível e novas competências. A mudança de atitude requer amadurecimento das pessoas, podendo ser alcançada através de treinamento, conscientização e uma boa coordenação das lideranças (Ates *et al.*, 2018), requerendo também atitude de coragem para superar a atual zona de conforto e superar o desconforto pelo tempo necessário (Schwartz, 2018). Com efeito, esse processo deve ser ágil, simples e responsivo, no qual os colaboradores sintam-se ouvidos e suportados para contribuírem com a mudança (Phillips e Klein, 2023; Jabri e Jabri, 2022).

Portanto, para que a mudança aconteça é necessário empreender esforços que superem essas barreiras através do desenvolvimento dos passos em sequência apresentados Kotter (2013).

2.3.1 Engajar e empoderar as pessoas

Para que a transformação aconteça é necessária a mobilização de muitas pessoas que acreditem e estejam dispostas a mudar, a desenvolver novos conhecimentos e colocar em prática novos comportamentos (Kotter, 2013).

No entanto, para avançar no processo de mudança é necessário enfrentar e remover obstáculos tais como: estruturas formais e rígidas, sistemas de informação e políticas que dificultam a ação, inseguranças e medo do desconhecido, hábitos enraizados no *status quo*. Por outro lado, para suplantar essas barreiras, a liderança deve praticar e estimular os novos comportamentos, dedicar tempo e suporte necessário para promover o engajamento e capacidades que desenvolvam a mudança (Lindsay *et al.*, 2018). Além disso, o papel dos líderes na mudança deve ser em orientar seus colaboradores, procurar sempre comunicar e motivá-los de forma a obter o compromisso (Mansaray, 2019).

Portanto, assegurar autoridade e poder é fundamental para obter progressos e encorajar os movimentos transformacionais, por meio do suporte concedido pela coalizão da mudança, ajustando e adaptando as estratégias ao longo da execução.

2.3.2 Alcançar resultados de curto prazo

Grandes mudanças demandam tempo, esforço, energia e gerenciamento constante. Nesse sentido as conquistas e comemorações de curto prazo são essenciais à manutenção dos níveis de esforços e energia, mas ao mesmo tempo, podem colocar em risco o impulso inicial.

Alcançar progressos no início da mudança ajuda a impulsionar o processo de mudança. Kotter (2013) destaca que as vitórias precisam ser visíveis a todos os envolvidos e serem claramente oriundas dos esforços de mudanças, de forma a não serem questionadas por aqueles que ainda são céticos. Nesse sentido, a liderança da mudança precisa comunicar com clareza os progressos e ajudar as pessoas a direcionarem o foco de atenção aos resultados esperados (Lindsay *et al.*,

2018); e assim, por meio da liderança, gerar uma tensão positiva entre o sistema operacional e de inovação para expandir as capacidades empreendedoras e se adaptar as necessidades do ambiente (Uhl-Bien e Arena, 2018).

Portanto, esses dois passos apresentados desenvolvem o *empowerment* aos colaboradores e gestores para promoverem os progressos necessários. No entanto, em toda mudança há grande propensão às barreiras que impedem os progressos e merecem ser identificadas e tratadas adequadamente. Na sequência são apresentadas as principais barreiras nesse estágio do Mover.

2.3.3 Reconhecer obstáculos que bloqueiem a mudança

Algumas barreiras são bastante comuns, como uma estrutura organizacional que apresente limitações e inflexibilidade, causando atrasos na tomada de decisão devido a burocracia e centralização (Kotter, 2013). Outras barreiras são associadas a políticas internas pouco participativas, ou mesmo sistemas de incentivos e informação que gerem privilégios ou pouco engajamento da força-tarefa e, ainda, avaliação de desempenho e comunicação que não promovam o clima para a mudança. Outras são associadas aos vieses inconscientes, seja por generalizações, omissões ou até mesmo distorções, que muitas vezes geram aversão, medo e insegurança para romper a zona de conforto e iniciar um processo de aprendizagem e transformação (Santos *et al.*, 2023; Kotter, 2013).

Nesse sentido, Beer e Eisenstat (2000) identificam diversas barreiras que interagem silenciosamente e dificultam a implementação da estratégia. Para Phillips e Klein (2023) é importante mitigar as possíveis resistências, comunicando e envolvendo as partes interessadas em todos os níveis da organização, pois as mensagens enviadas aos colaboradores pelos líderes podem efetivamente promover mudanças. A comunicação apoia o controle de ansiedade dos envolvidos no processo de mudança (Ratana *et al.*, 2020). Com efeito, mitigar resistências quanto às preocupações dos colaboradores Thakur e Srivastava (2017) pode ser alcançado por meio da liderança transformacional que se manifesta como um perfil adequado para lidar na prática para reduzir a resistência nas iniciativas de mudança (Mansaray, 2019).

Essas barreiras podem impedir a transformação e precisam ser tratadas de forma participativa, diligente e com autoridade pelos dos agentes de mudanças.

2.3.4 Falhar na criação de vitórias de curto prazo

Uma das dificuldades no gerenciamento da transformação é planejar e conquistar progressos sensíveis no curto prazo, que promovam o entusiasmo e lance luz sob a nova direção. A falha em não planejar para atingir vitórias no curto prazo pode colocar a credibilidade em xeque, gerar desmotivações e aumentar resistências à mudança (Kotter, 2013).

De fato, lidar com mudanças não é tarefa simples. Bradley *et al.* (2018) alertam sobre a vulnerabilidade da visão da mudança seja por excesso de confiança, políticas internas e vieses cognitivos. Miller (2012) destaca que muitos executivos despendem muito tempo elaborando e pensando em estratégias ‘o que fazer’ e pouco na implementação ‘no como fazer’. Portanto, planejar no como alcançar vitórias de curto prazo é primordial para evoluir nos esforços de mudança e mitigar as resistências no ambiente organizacional.

2.4 Modelo conceitual

Com o objetivo de compreender como o empoderamento aos gestores da mudança promove a execução da mudança estratégica, a revisão teórica possibilitou a proposição do modelo conceitual em resposta aos objetivos de pesquisa. O modelo considera a “Formação da coalizão para mudança” constituída na fase do descongelamento (Santos *et al.*, 2023; Kotter, 2013) e o “Empoderamento para superar os obstáculos rumo a mudança” desenvolvido na fase do mover (Santos *et al.*, 2023; Kotter, 2013). Considera também os obstáculos/barreiras (Reconhecer obstáculos que bloqueiem a mudança; Falhar na criação de vitórias de curto prazo) e os passos da mudança (Engajar e empoderar as pessoas; Alcançar resultados de curto prazo) do modelo de Kotter (2013), com foco em compreender a questão dessa pesquisa.

3. Método de Pesquisa

O estudo visa descrever e apresentar os projetos, mediante a perspectiva dos microfundamentos do empoderamento aos gestores e colaboradores na etapa do mover, impulsionados pela coalizão da mudança. O estudo foi desenvolvido pelo método de estudo de casos múltiplos Yin (2015) com entrevistas em profundidade, análise de conteúdo Bardin (2011), seguindo Flick (2009) para exposição dos casos no contexto que se insere.

Objetivando assegurar maior riqueza do campo de pesquisa, os proponentes dessa pesquisa buscaram acesso com empresas que expressavam o fenômeno da mudança. Um dos coautores desse artigo informa que atuou na empresa B, vivenciando a transformação.

Para esse estudo foram escolhidas intencionalmente três grandes empresas, denominadas: Caso A, Caso B e Caso C. Os casos estudados têm atuação distinta em diferentes setores da indústria, como: automobilístico, máquinas e equipamentos para construção civil, e financeiro. Buscou-se ter maior riqueza e diversidade, dadas as complexidades enfrentadas, nesses contextos.

A empresa A completou 68 anos de Brasil em 2022, emprega no país cerca de 8.000 colaboradores, com a oferta de produtos e serviços para os setores de soluções para mobilidade, tecnologia industrial, bens de consumo e energia. No caso estudado, a divisão da empresa localizada em Campinas - SP, possuía em torno de 160 colaboradores, sendo seu produto principal na área de chassis. O objetivo da mudança era atingir o “*breakeven* de custos”, visto que por alguns anos essa unidade de negócios não performava, e seria descontinuada no Brasil. A empresa B começou a operar no Brasil no ano de 2003 e, rapidamente, ganhou o mercado. O caso estudado, localiza-se na cidade de São Paulo, tem 22 filiais abrangendo todas as regiões do Brasil. Esse negócio possuía em torno de 480 colaboradores diretos e seu produto principal era venda de máquinas de construção (escavadeiras, pás-carregadeiras e retroescavadeiras) e empilhadeiras, além de todo serviço de pós-vendas. O objetivo da mudança era atingir o “*breakeven* de custos, visto que por alguns anos essa unidade de negócios não performava, e seria descontinuada no Brasil. Além do desafio apresentado, houve a profissionalização da empresa, aumentando a complexidade da transformação organizacional.

A empresa C é uma das maiores empresas privadas do setor financeiro do Brasil e uma das maiores empresas do mundo. Conta com mais de 90 mil colaboradores, quase 60 milhões de clientes. O caso estudado, localiza-se na cidade de São Paulo. A área pesquisada possuía em torno de 350 colaboradores diretos e seu produto principal são as diversas linhas de investimentos do banco. O objetivo da mudança era “transformação da área de investimentos e comunidade ágil” com atendimento para ganhar maior agilidade e velocidade com o cliente no centro das decisões, frente à ameaça das novas corretoras.

A coleta de dados foi realizada por instrumento de pesquisa constituído por três questões semiestruturadas, e ainda, incluídos alguns *check points* baseados na teoria estudada. Assim, uma primeira questão mais ampla é composta pela pergunta: Conte-me como o nível de envolvimento da liderança e alta administração influenciou na execução e no engajamento dos colaboradores; já segunda questão é – Como foram as principais ações para engajar e capacitar a organização? E os seguintes *check points* • Eliminação dos obstáculos; • Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança; • Encorajamento para correr riscos e usar ideias, atividades e ações não tradicionais. Por último, a terceira questão é – Como foram planejadas e realizadas as conquistas de curto prazo para gerar maior motivação e continuidade do processo? E os seguintes *check points* • Planejamento de melhorias visíveis no desempenho, ou conquistas; • Criação dessas conquistas; • Visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis.

A amostra definida para cada unidade de análise foi de quatro participantes. Objetivou-se funções-chave de responsáveis e envolvidos pelo projeto de transformação para uma melhor triangulação das visões e percepções em relação aos projetos (ver Quadro 1). Pela

impossibilidade de realizar as entrevistas presencialmente, devido a pandemia (Covid19), elas foram viabilizadas pela plataforma *Zoom*, e gravadas com autorização dos participantes. Para melhor exposição os quatro entrevistados de cada caso são denominados: E1, E2, E3 e E4. Dessa forma, os dados foram coletados com o rigor e segurança devidos.

Quadro 01 – Realização das entrevistas.

Empresa	Unidade de análise	Participantes	Data da entrevista	Duração
Caso A	PROJETO ATLAS: Transformação na área de chassis para equilibrar o breakeven de custos (sobrevivência)	E1. Diretor de Melhoria Contínua	01/07/2020	1h 32'
		E2. Executivo e Líder do Projeto	31/07/2020	1h 21'
		E3. Membro do Time de Qualidade	05/08/2020	49'
		E4. Membro do Time de Qualidade	07/08/2020	1h 14'
Caso B	PROJETO GÊNESIS: Transformação no modelo de venda de máquinas e serviços pós venda para equilibrar o breakeven de custos (sobrevivência)	E1. CEO e Líder do Projeto	14/08/2020	1h 28'
		E2. Gestor de Gente e Gestão	18/08/2020	1h 34'
		E3. Membro do Time de Finanças e Controladoria	19/08/2020	1h 12'
		E4. Gestor de Time Comercial	19/08/2020	1h 24'
Caso C	PROJETO TRANSFORMAÇÃO DA ÁREA DE INVESTIMENTO EM COMUNIDADE ÁGIL: Atendimento para ganhar maior agilidade / velocidade com o cliente no centro das decisões - frente ameaça de novas corretoras (adaptação)	E1. Superintendente e Líder do Projeto	21/08/2020	1h 17'
		E2. Membro do Time Especialista e PO	27/08/2020	1h 14'
		E3. Gestor e Líder do Time de Produto	02/09/2020	1h 15'
		E4. Gestor e Líder de Tecnologia	03/09/2020	1h 04'

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Após a realização de cada entrevista, essas foram transcritas e revisadas pelo pesquisador para assegurar conformidade e integridade com os dados coletados no campo. A partir daí, foram inseridas no *software Atlas.ti* (versão 8.1), onde as análises de conteúdo ocorreram, paralelamente a coleta de dados. Com as análises, foram estabelecidos alguns códigos dedutivos da teoria estudada, desta forma, viabilizando a codificação ao analisar os trechos das entrevistas. Com o tratamento dos dados foi possível estruturá-los em quatro categorias. Desta forma, promovendo acesso rápido aos dados e respectivas análises (Yin, 2015).

Os resultados são descritos em suas subcategorias: 1. Engajar e capacitar a organização; 2. Alcançar resultados de curto prazo; 3. Reconhecer obstáculos que bloqueiem a mudança e, 4. Falhar na criação de vitórias de curto prazo, para melhor compreensão dos aspectos-chave do empoderamento na execução da mudança estratégica.

A análise possibilitou identificar alguns padrões e *insights*, que emergiram dos códigos, permitindo seu agrupamento em categorias alinhadas à pergunta de pesquisa. Em sequência, foi feita a narrativa, através de uma breve apresentação do contexto, seguido das citações extraídas das entrevistas e complementadas com os comentários (Flick, 2009).

Promoveu-se assim, maior compreensão e validade dos dados.

4. Análise dos Resultados

Na sequência são apresentados o contexto da situação problema e os resultados das quatro categorias deduzidas do modelo teórico. Com efeito, impulsionados pela formação da coalizão para mudança – que abraça a situação problema, desenvolve e comunica a visão e estratégias, promove o *empowerment* nas lideranças e colaboradores são removidos os obstáculos (barreiras) para obterem os progressos em direção a mudança.

4.1. Contexto da situação problema

Após identificar a real necessidade e urgência da mudança, os líderes de cada projeto de transformação (Caso 1, E2; Caso 2; E1 e Caso 3, E1) buscaram alternativas para resolução da situação problema. Esses conquistaram aval junto a alta administração e o suporte necessário para conectar pessoas chave com o propósito da mudança; assim, foram constituídas as coalizões da mudança para direcionamento dos esforços empreendidos. Por meio dessas

coalizões, foram integradas pessoas com autoridade e motivação para compor o time que iriam apoiar nos recursos e conhecimentos necessários dada a criticidade de cada projeto.

Em sequência, desenvolveu-se a visão e estratégias que nortearam os esforços da mudança.

Caso 1 – Projeto ATLAS: A transformação na área de chassis era essencial para equilibrar o *breakeven* de custos e sobrevivência do negócio, que seria descontinuado no país.

Caso 2 – Projeto Gênese: A transformação no modelo de venda de máquinas e serviços pós-vendas era primordial para equilibrar o *breakeven* de custos, bem como, a sobrevivência do negócio que estava fadado a encerrar suas atividades no Brasil.

Caso 3 – A transformação da área de investimentos em comunidades ágeis era fundamental para ganhar agilidade e velocidade no atendimento, tendo o cliente como centro das decisões, em resposta às ameaças da concorrência (novas corretoras).

Essa definição, foi essencial para adequar a comunicação a cada passo do projeto, esclarecendo o objetivo e a contribuição esperada de cada participante do time da mudança com as atividades empreendidas. Portanto, cabe ao líder abraçar a situação problema, conquistar aval junto a alta administração, constituir e formar a coalizão para a mudança, desenvolver e comunicar a visão e estratégias junto aos gestores e colaboradores envolvidos em cada projeto, para que sejam capazes de lidarem com os obstáculos e avancarem em direção a mudança na fase do Mover.

Na sequência, são apresentados os resultados das categorias deduzidas do modelo teórico, nos quais as estratégias formuladas e planejadas foram implementadas e adaptadas na prática.

4.2. Engajar e empoderar as pessoas

Foram analisados os resultados e o engajar foi a categoria mais citada, com 210 citações, sendo: Caso 1, 42; Caso 2, 101 e Caso 3, 67, de como a coalizão constituída promove o empoderamento, decorrente da interação entre alta liderança com os gestores e dos gerentes com os times e o suporte.

Caso 1 – O desafio era engajar e capacitar a organização para atuar em estrutura ágil, em rede dual, em harmonia com a atividade tradicional hierárquica – E4. “Então acho que essa transição é humana, ter que dar satisfação para dois superiores”. Assim, houve preparação e treinamento em metodologias de agilidade / híbrido – E3. “A gente fez um treinamento de como fazer isso de uma maneira mais estruturada, o treinamento era o *Get Better Faster* (melhore mais rápido)”. Com o desenvolvimento do modelo dual foi necessário desenvolver os aspectos sociais para promover o engajamento e atuarem em equipe – E3. “Eu acredito que tem três pontos fundamentais: primeiro o time aceitar que ele foi convocado para aquele projeto, depois entender o que é a transformação, e acreditar”. Outro ponto muito interessante observado foi o slogan utilizado pelo Gestor do projeto – E3. Ele nunca desiste daquele foco, daquele objetivo. Então, ele até brinca: *Never Give Up*”. Sempre haverá uma solução!

Caso 2 – Era necessário ajustar-se urgentemente a estrutura de despesas x receitas, tomar decisões difíceis, criar fôlego financeiro para prosseguir com o negócio – E2. “Foram grandes movimentos de adequação da estrutura física, de filiais e pessoas”. Desta forma, emergiram insights – E2. “Foi quando o CEO teve uma ideia olhando o sistema de Uber, nós tínhamos 130 mecânicos, ele sugeriu para a gente ‘Uberizar’ o nosso sistema de pós-venda, toda a nossa força de mecânicos e técnicos”. No entanto, o desafio era como colocar a ideia em prática – E2. “Eu vejo que foi um grande salto de tecnologia e inovação dentro da companhia.” Adicionalmente, era necessário ajustar a estrutura da matriz e filiais – E4. “Então teve o processo de mapeamento, de quais eram as pessoas que tinham o perfil para seguir com aquela cultura”; E3. “Fazer uma demissão em massa ou qualquer mudança que seja, é uma coisa muito dolorosa”. A empresa demonstrou humanização nos desligamentos. Com a reestruturação em plena execução era necessário reforçar a nova identidade – E3. “E aí começou toda uma campanha da gente criar a cultura, através da visão, missão e valores”. Assim, foi constituída a avaliação de desempenho – E3. “Implantamos o gerenciamento de metas, e a avaliação de competências”;

“Daí fazendo total conexão com os treinamentos de cultura, com os valores da empresa, foi uma amarração excelente”. Por meio dessas iniciativas, fortaleceu-se a cultura de performance requerida, e foi um resgate à autoestima das pessoas.

Caso 3 – Era necessário virar para o novo modelo de comunidades ágeis equilibrando a transição das atividades atuais – E3. “Então teve um período de transição mesmo o que a gente falou: a partir de hoje cada um se senta na sua *squad* / ‘times ágeis’, começa a conversar com o time”. O desenho do novo modelo desdobrava o propósito – E4. “O propósito nasce de investimentos e deriva para uma vertical, que é a experiência do cliente”; “Então a gente teve que saber engajar muito, era quase que uma evangelização, de tornar o propósito muito importante”. Houve ampliação da coalizão administrativa gerando maior engajamento – E1: “E mais para o final a gente trouxe de novo todos os gerentes para o fim do trabalho, então assim, foi bem coletivo”. Nessa transição foi necessário apoio de consultoria externa – E1. “Então nesse período da mudança a gente contratou uma série de *coaches* ágeis que ficavam dentro das verticais, olhando os times ágeis, e treinando as pessoas na prática”. Esse acompanhamento apoiou na aplicação dos conhecimentos adquiridos, o que requeria maior alinhamento interno – E4. “Vamos nos guiar pela centralidade do cliente, vamos trabalhar com *OKRs*”. Assim, os novos objetivos direcionavam a entrega de valor ao cliente, e fortaleceu os níveis de autonomia nos times – E2. “Eu acho que dar autonomia e sentir, medir isso daqui, quanto a pessoa precisa de apoio o quanto ela quer ficar mais livre também é importante para o bom andamento”. A autonomia foi outro ganho do modelo ágil.

4.3. Alcançar resultados de curto prazo

Essa foi a segunda categoria mais citada, com 81 citações sendo: Caso 1, 17; Caso 2, 42 e Caso 3, 22, em termos de como a formalização da coalizão causa o empoderamento, e promove conquistas de curto prazo.

Caso 1: Havia gerenciamento dos progressos pelo time de projetos – E3. “Nós tínhamos uma reunião semanal, o ‘Gestor do projeto’ encabeçando e os outros stakeholders também para nós mostrarmos as evoluções”. Uma das principais barreiras vencidas era a nacionalização dos componentes, sendo necessários protocolos de validação – E3. “Nós estávamos em uma condição de troca de fonte de fornecedores, as aprovações com clientes, então tinham atividades longas“. Assim, com as primeiras conquistas acontecendo, iniciou-se as celebrações – E1. “A gente conseguia atingir o objetivo que estava no nosso plano e o time todo celebrava; E2. “E a gente celebrava isso também de uma maneira divertida, tinha champanhes lá, a gente abria a cada passo que a gente colocava como *milestone*”; “Em alguns casos a gente também entregava um troféu do ATLAS à pessoa que era reconhecida”. Esse troféu era uma imagem representando o projeto, simbolizando aquele momento de conquista.

Caso 2: O planejamento de melhorias no desempenho com disciplina e algumas conquistas ajudaram a trazer visível reconhecimento – E2. “Eu ainda vejo como um grande facilitador pregar a disciplina na companhia, partindo, inclusive, do próprio CEO que é algo que a gente não tinha; “Sem disciplina certamente a gente não conseguiria chegar aos 60 dias do projeto”. Assim, para manter viva a transformação em curso, era necessário reforçar as prioridades estratégicas – E1. “Esse foi um momento muito importante, a questão da gestão à vista, tinham monitores espalhados pela empresa inteira, com os indicadores de cada área”; E4. “Os resultados começaram a melhorar, as pessoas começaram a acreditar um pouco mais na companhia e, principalmente em si próprias”; reforçava-se assim a clareza. “Eu percebi que durante a RT ‘reunião de resultados e tendências’ quando o gráfico de despesa não ultrapassava a receita já era uma vibração”. Assim, houve criatividade e motivação interna para fortalecerem o reconhecimento – E3. “Foi colocado também um sininho, para as áreas de negócio a cada faturamento, a cada conquista ou a cada recuperação de ativos, a empresa inteira comemorava”. Através de pequenos ritos, celebrava-se as conquistas internas.

Caso 3: Com a migração do modelo de trabalho, os times ágeis assumiram os novos projetos, sendo responsáveis pela entrega de valor aos clientes – E1. “A mudança de conceito de ser projetizado para ser em propósito, você não vai ser medido pela entrega, mas sim pelo resultado dessa entrega”. Dessa forma, o planejamento de melhorias no desempenho passou a ser feito semestralmente – E1. “Então a gente faz o planejamento semestral, nesse planejamento a gente envolve todos os stakeholders, para definir quais são os problemas do cliente que a gente vai atacar no semestre”. Com esse novo alinhamento, promoveu-se maior maturidade dos times ágeis e evolução dos resultados – E3. “O *time to market* melhorou muito entre a concepção da ideia até realmente a disponibilização, esse é um primeiro ponto”. Outro ponto, foi a maior integração e sinergias nas áreas de tecnologia e de negócios – E3. “A empresa tinha duas áreas, uma é tecnologia e a outra é negócios, e agora gente não tem mais essa diferença, os meus pares são de tecnologia, eu sou de negócios. Eu palpito em tecnologia, eles palpitam em negócio, tem uma troca mútua”. Essa integração gerou maior agilidade nas tomadas de decisões. Os resultados também eram reconhecidos formalmente na reunião semestral de avaliação de metas, como também celebravam informalmente no dia a dia – E4. “Outra coisa legal, assim sem querer, o andar que a gente estava lá, ele tinha um café muito grande, uma copa gigante, e vira e mexe tinha alguma celebração lá. As celebrações eram mais pragmáticas, sendo esse **reconhecido como um ponto de melhoria.**

4.4. Reconhecer obstáculos que bloqueiem a mudança

Foram com 61 citações, sendo: Caso 1, 12; Caso 2, 26 e Caso 3, 23, em termos de como a coalizão apoia em remover os obstáculos que impedem a mudança.

Caso 1: Um dos principais desafios era evoluírem com a configuração de rede distribuída – voltada a atividade de inovação, e ainda, lidar e manter o *report* nas atividades atuais – E1. “Então foi feito um trabalho para que mudasse a forma de trabalhar”; E2. “O primeiro momento foi de resistência sim, então tem uma força um pouco maior, para empurrar esse sistema”. A centralização dificultaria a tomada de decisão. Outra barreira suplantada foi a rigidez interna – E4. “Dentro dos procedimentos de implementação de projeto, a gente tem uma série de fases”. No início, precisou-se de atuação da liderança para gerar confiança e mitigar resistências.

Caso 2: A pouca transparência e maturidade de alguns líderes dificultava o alinhamento organizacional – E1. “Saía da reunião com o alinhamento e da porta para fora havia vazamento de informações”. Não havia demonstração clara de contraponto de ideias – E3. “Então, eu acho que nesse ponto o ‘Diretor de gente e gestão’, era uma das poucas pessoas ao qual sempre foi lá e, oh chega ‘CEO’, e não abaixava a cabeça”. Até então, era uma barreira contrapor as ideias do CEO; porém, era necessário ampliar as discussões, através do conflito positivo. A nova estrutura precisava ser leve e ágil, não cabia espaço e nem tinha mais tempo para burocracias – E2. “É um movimento, de certa forma *top-down*, não tinha muito que fazer. Por mais que a gente estivesse ouvindo as pessoas, acolhendo aquele momento sensível”. Havia resistências internas, mas o movimento impulsionado pelos agentes de mudança foi crescendo e promovendo os progressos.

Caso 3: A principal dor era a baixa agilidade em implantar novos projetos alinhados às necessidades dos clientes – E1. “A forma como a gente fazia projetos, entregas, não era tão ágil, isso atrapalhava muito a nossa velocidade”. Com a nova estratégia, tinha necessidades relacionadas a área de Recursos Humanos – E2. “Uma barreira era carreira ou remunerações diferentes, a remuneração fixa e variável.” Houve necessidades de readequar o sistema de cargos e salários, e fortalecer o entendimento dos novos papéis e responsabilidades – E2. “O líder não consegue se envolver tanto no dia a dia”; ‘A tríade acaba fazendo esse papel’. A diversidade de assuntos dificultava a proximidade do líder (PO), sendo apoiado pela tríade (PO – *Product Owner, Tech Lead e Team Lead*). Algumas pessoas não se adaptaram ao novo modelo, era natural, pois havia uma mudança de *mindset* e de competências. Um outro desafio

enfrentado era a dificuldade em equilibrar a atividade de inovação versus as operacionais tradicionais – E3. “Uma barreira clara foi, talvez o meu calcanhar de Aquiles, a convivência deste modelo com o resto da empresa, porque o resto não está nesse modelo”. Esse foi um dos principais desafios lidar com essa dualidade.

4.5 Falhar na criação de vitórias de curto prazo

Obteve 10 citações, sendo: Caso 1, 4; Caso 2, 5; Caso 3, 1. Evidencia-se que a formalização da coalizão causou o empoderamento, neutralizando essa potencial barreira.

Caso 1: A celebração de conquistas foi percebida como um ponto de melhoria – E4. “Sabe a celebração é uma coisa que eu falo muito com o meu gestor, eu acho que a gente não tem o costume de celebrar”; “A gente podia fazer algo diferente, algo que desse uma liberdade maior para celebração.”.

Caso 2: A empresa estava aprendendo a lidar com as primeiras conquistas, entretanto, ainda era um aprendizado para todos – E1. “Ah, vamos comemorar, e de repente tinha um gestor que acabou exagerando e ele virou a comemoração, quase que deixou de ser o time, virou um reconhecimento individual”. Foram aprendizados como parte do acultramento, era uma mudança de *mindset*.

Caso 3: A celebração de conquistas ainda era percebida como tímida em alguns momentos e poderia ser aprimorada – E3. “Isso a gente poderia fazer melhor, a gente celebra, mas assim não de uma forma tão efusiva como eu acho que alguns momentos merecem. A gente ainda tem muito a aprender a celebrar de uma forma mais legal”; “A gente é mais pragmático e aí acaba deixando de aproveitar essas oportunidades de celebração.”.

5 DISCUSSÃO

A análise possibilitou observar os casos estudados de forma dedutiva e indutiva de como o fenômeno se originou e desenvolveu. A Figura 3 apresenta uma proposição baseada na visão dos pesquisadores. Foram observados três movimentos que permitem compreender como o empoderamento aos gestores da mudança promove a execução da mudança estratégica.

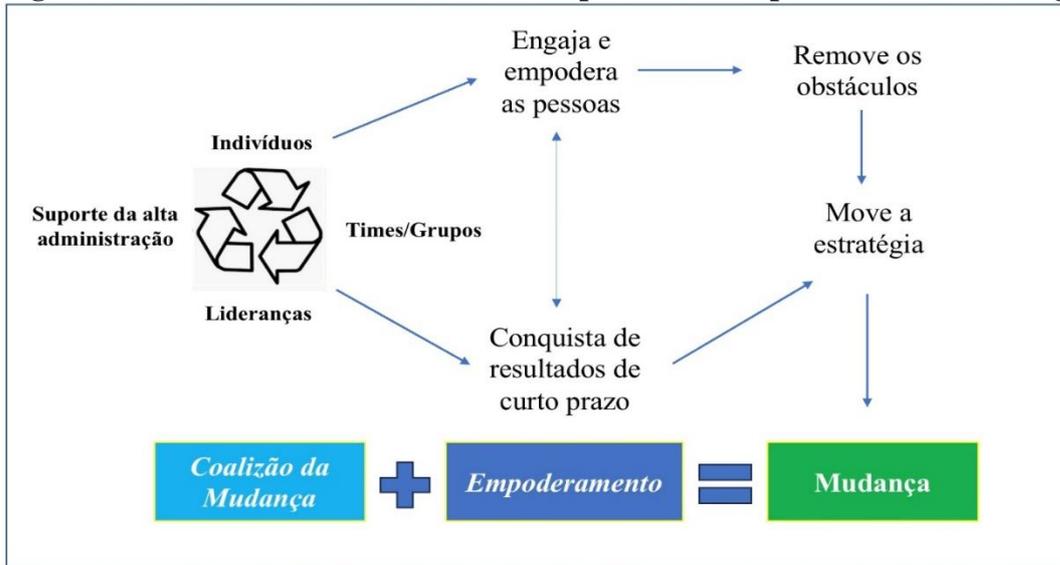
O empoderamento de gestores e colaboradores da mudança pela perspectiva dos microfundamentos permite compreender como os líderes e agentes de mudanças atuam na resolução da situação problema e como podem se beneficiar dessas proposições no processo da movimentação estratégica.

1º Movimento – Coalizão da mudança: Após identificar a necessidade da mudança, o líder precisa buscar alternativas e “propor um plano de trabalho” de forma transparente que resolva a situação problema. É primordial envolver o superior imediato, e “conectar pessoas chave” com o propósito da mudança. Daí o líder, deve buscar aval e patrocínio junto a alta gestão, e na sequência obter o apoio e recursos necessários junto aos pares para desdobrar o plano. O passo seguinte é “reunir pessoas chave com autoridade e motivação”; e assim, constituir a formação da coalizão e o time que liderará a mudança. A construção da visão é um outro passo fundamental para direcionar os esforços da mudança. Desta forma, a coalizão e o time devem definir o propósito e as estratégias a serem desenvolvidas. Em termos práticos, a visão precisa ser simples e transparente que gere clareza aos envolvidos que lidarão com os obstáculos na no estágio de movimentação estratégica. Se possível, utilizar um slogan ou símbolo para reforçar a clareza da mudança. Esse primeiro movimento constitui a “Coalizão da mudança”.

2º Movimento – **Empoderamento:** Por meio da coalizão constituída o time da mudança desenvolve esse movimento a partir da implementação dos passos propostos. Assim, ele engaja, empodera as pessoas e conquista resultados de curto prazo, sendo esses passos primordiais para promover o empoderamento aos gestores da mudança e promover a execução da mudança estratégica. Desta forma, faz-se necessário desenvolver iniciativas estratégicas para promover a primeira categoria “Engajar e empoderar as pessoas”. Promove-se sensibilização e

capacitação para implantação das estratégias, por meio de treinamentos gerenciais e comportamentais que visem apoiar os envolvidos a lidarem com o *stress* da transformação pessoal e organizacional, conferindo-lhes maior preparo técnico e psicológico. O passo seguinte é desenvolver a categoria “Realizar conquistas de curto prazo”. É importante implantar sistemas de gerenciamento pelo time de projetos, bem como estabelecer rituais de acompanhamento em reuniões diárias, semanais e mensais com o envolvimento dos principais stakeholders, reforçando a clareza e estimulando a disciplina para uma melhor tomada de decisão. Esse segundo movimento caracteriza o “Empoderamento”.

Figura 01 – Framework da coalizão e o empoderamento para mover a estratégia.



Fonte: Elaborado pelos Autores.

3º Movimento – Movimentação da estratégia: Nesse estágio da transformação é essencial lidar com as diversas barreiras. É necessário desenvolver iniciativas para mitigar ou bloquear potenciais barreiras “Reconhecer obstáculos que bloqueiem a mudança” e “Falhar na criação de vitórias de curto prazo”. A coalizão precisa remover os obstáculos e mover a estratégia em direção à mudança desejada. Observou-se na barreira “**Reconhecer obstáculos que bloqueiem a mudança**” a importância de equilibrar as atividades de inovação com as operações atuais por meio do suporte aos gestores, times e colaboradores para fazerem a transição para as novas atividades. Na prática pode-se utilizar suporte de consultorias externas ou internas, coaching/mentoring para apoiá-los a empreenderem as novas atividades ou, ainda, atuarem em dupla função durante a transição. Esse suporte permite desenvolver os seguintes passos: a) Redução de burocracias internas que impeçam os progressos das iniciativas estratégicas; b) Alinhamento de pessoas que não estejam alinhadas com o propósito da mudança; c) Reforço da transparência no processo de mudança; e ainda, d) Adequação de sistemas de pessoas e gestão (metas, incentivos e carreiras). Com efeito, reforça-se a clareza e aumenta o engajamento para lidarem com as barreiras internas. Por fim, implementar iniciativas para não “**Falhar na criação de vitórias de curto prazo**”. É recomendável dar maior liberdade aos times e líderes para proporem pequenas celebrações dentro ou fora da empresa para celebrar de forma alegre e divertida. Com efeito, aumenta-se o entusiasmo e renovação dos níveis de energia duramente a transformação. Isto ocorre por meio de aprimoramentos dos sistemas de gente e gestão para reconhecimento de conquistas, contudo é importante ter atenção a eventuais exageros nas celebrações que possam ser vistas como autopromoção. Esse movimento caracteriza o “Mover”.

5.1 Contribuição gerencial

Os resultados apresentados, assim como o *Framework* proposto e os *insights* dos pesquisadores propiciaram uma contribuição gerencial, apresentada no Quadro 02. Assim, sob a perspectiva dos microfundamentos permite compreender como os líderes e agentes de mudanças podem atuar na resolução da situação problema, e como podem se beneficiar dessas proposições no processo da movimentação estratégica.

Quadro 02 – Guia prático dos microfundamentos do empoderamento (parte 1/2).

Movimentos da mudança	Passos da mudança	Iniciativas estratégicas	Orientações práticas	
Coalizão da mudança	Conquistar aval e patrocínio	Propor o plano de trabalho de forma transparente.	O Líder do projeto que abraça e identifica a necessidade mudança deve propor um plano de trabalho para resolver a situação problema, conquistar aval junto a alta gestão, envolver superior imediato e pares para obter apoio e recursos necessários para desdobrar o plano.	
	Obter suporte de pares	Conectar pessoas chave com o propósito da mudança.		
	Constituir a coalizão	Reunir pessoas chave com autoridade e motivação.		
	Formar o time	Definir a visão e estratégias - situação A e desejada B.	A coalizão e o time devem definir o propósito e as estratégias a serem desenvolvidas. Em termos práticos, a visão precisa ser simples e transparente para gerar clareza aos envolvidos que lidarão com os obstáculos na movimentação estratégica. Se possível, utilizar um slogan ou símbolo para reforçar a comunicação e clareza da mudança.	
	Envolver os stakeholders	Comunicação da visão e estratégias aos envolvidos.		
Empoderamento		Promover sensibilização e capacitação para implantação das estratégias de geração de valor.	Desenvolver capacitação em metodologias de melhoria contínua (PDCA, Lean), agilidade (Scrum, Design Thinking) ou Modelos Híbridos para ampliar capacidades dos gestores e colaboradores. Desenvolver a parte comportamental com atenção aos novos níveis de autonomia a serem empreendidos e promover a segurança psicológica necessária para lidarem com o stress da transformação.	
		Adequar a estrutura organizacional para permitir a flexibilidade necessária a transformação.	Na prática, pode-se utilizar modelos ágeis/squads ou estruturas dual/híbridas. Além, de avaliar possibilidades de reduções de níveis hierárquicos e integração entre áreas, e assim promover maior agilidade, adaptação e integração das atividades requeridas de inovação ou eficiência.	
	Engajar e empoderar as pessoas	Adequação da estrutura de custos x receitas.	Revisitar a identidade e promover clareza ao propósito organizacional.	Adequar a estrutura organizacional com respeito e humanização junto aos envolvidos; envolver fornecedores e parceiros chaves para otimização custos com produtos, para otimização no custo final dos produtos e serviços.
		Revisitar a identidade e promover clareza ao propósito organizacional.	Adequar novas oportunidades de carreira para os colaboradores impactados com a mudança estratégica.	Revitalizar ou reforçar a identidade - propósito, missão, visão e valores, que possam renovar as energias aos envolvidos direta e indiretamente na mudança estratégica.
		Fortalecer os níveis de autonomia nos times e envolvidos.		Revisitar as políticas de RH, ex: estrutura de cargos e salários, programas de reconhecimento e incentivos, assim, reforçar a clareza e aumentar o engajamento, sinalizando claramente possibilidades de crescimento horizontal e vertical na estrutura. Na prática guiar por KPIs, seja pela centralidade do cliente, direcionando a entrega de valor ou internamente para alcançar objetivos específicos. Assim, direcionar apoio e fortalecer a autonomia dentro da transformação.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Quadro 02 – Guia prático dos microfundamentos do empoderamento (parte 2/2).

Movimentos da mudança	Passos da mudança	Iniciativas estratégicas	Orientações práticas
Empoderamento	Realizar conquistas de curto prazo	<p>Implantar sistemas de gerenciamento pelo time de projetos.</p> <p>Planejar melhorias visíveis e sensíveis do desempenho com disciplina.</p> <p>Celebrar e reconhecer os progressos e conquistas.</p> <p>Reforçar prioridades dos projetos estratégicos.</p>	<p>Estabelecer rituais de acompanhamento, como reuniões diárias, semanais e mensais envolvendo de stakeholders chave. Também, recomenda-se em reunir todos os eventos e rituais de acompanhamento em agenda de performance, reforçando a clareza e estimulando a disciplina para melhor tomada de decisão.</p> <p>No processo de mudança requer líder com diversas barreiras internas externas, entre elas: concorrência de recursos, ceticismo dos envolvidos, força da tradição, cultura enraizadas. Assim, é importante planejar "pequenas vitórias" para serem alcançadas e renovar as energias junto aos stakeholders envolvidos.</p> <p>Diversas práticas criativas podem ser implementadas ou adaptadas, como utilização de troféu, reconhecimento em público, envio em grupos de WhatsApp, celebração externas em eventos formais ou informais, utilizar espaços internos como áreas de café e auditórios para celebração das conquistas.</p> <p>Pode-se utilizar sistemas visuais como gestão a vista no local de trabalho ou em sistemas informatizados e assim, poder ajustar na prática o curso das iniciativas estratégicas e promover transparência aos envolvidos.</p>
	Reconhecer obstáculos que bloqueiam a mudança	<p>Equilibrar atividades de inovação com as concorrentiais das operações em curso.</p> <p>Reduzir burocracias internas que impeçam os progressos das iniciativas estratégicas.</p> <p>Alinhar pessoas que não estejam alinhadas com o propósito da mudança.</p> <p>Reforçar a transparência no processo de mudança.</p> <p>Adequar sistemas de gente e gestão (metas, incentivos e carreiras).</p>	<p>Dar o suporte necessário aos gestores, times e colaboradores para fazerem a transição para as novas atividades. Na prática pode-se utilizar suporte de consultorias externas ou internas, e também coaching/mentoring para apoiá-los a empreenderem as novas atividades, ou ainda, atuarem em dupla função durante a transição.</p> <p>Buscar coorientação de stakeholders internos, da liderança e alta gestão, além das áreas de apoio para apoiar nas soluções e patrocínio necessários a obter os progressos.</p> <p>Oferecer o suporte e coorientação necessários para buscar alinhamento com a mudança, ou mesmo, se necessário promover realocação de função.</p> <p>Trazer as lideranças sênior e média gerencia para participar dos alinhamentos, buscar gerar compromisso em todos, para evitar ruídos de comunicação e entropia, que possa prejudicar o andamento do projeto.</p> <p>Revisitar as políticas de RH, ex: programa de participação nos resultados, estrutura de cargos e salários, programas de reconhecimento e incentivos, assim, reforçar a clareza e aumentar o engajamento, sinalizando claramente possibilidades de crescimento horizontal e vertical na estrutura.</p>
	Falhar na criação de vitórias de curto prazo	<p>Aprimorar os sistemas de gente e gestão de reconhecimento de conquistas.</p>	<p>Evitar exageros nas celebrações do tipo, autopromoção; buscar dar maior liberdade aos times e líderes para proporem pequenas celebrações dentro ou fora da empresa para celebrar de forma alegre e divertida.</p>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

5.2 Contribuições para literatura

Os resultados indicam contribuições à literatura estudada alicerçada no modelo teórico orientado pelas análises das categorias descritas, onde foi possível “descompactar” as quatro categorias do processo do empoderamento em “pequenos passos” denominados iniciativas estratégicas. Com efeito, esses micros passos permitem compreender como é realizada a

movimentação da estratégia do estágio do mover por meio dos microfundamentos do empoderamento aos gestores e colaboradores da mudança, e não somente pelo nível da firma. Para o primeiro passo observou-se seis micro passos que impulsionaram a categoria “**Engajar e empoderar as pessoas**” por meio da coalizão da mudança, e assim, promover o empoderamento aos gestores e times. São estes os micros passos: a) Promover sensibilização e capacitação para implantação das estratégicas de geração de valor; b) Adequar a estrutura organizacional para permitir a flexibilidade necessária a transformação; c) Adequar a estrutura de custos x receitas; d) Revisitar a identidade e promover clareza ao propósito organizacional; e) Adequar novas oportunidades de carreira para os colaboradores impactados com a mudança estratégica; f) Fortalecer os níveis de autonomia nos times e envolvidos. Estes resultados contribuem para os estudos que citam como a competência de transformação está intrinsicamente associada à estratégia Todnem (2005) e que a mudança de atitude requer amadurecimento das pessoas, podendo ser alcançada através de treinamento, conscientização e uma boa coordenação das lideranças (Ates *et al.*, 2018). A transformação requer atitude de coragem para superar a atual zona de conforto (Schwartz, 2018), sendo importante ouvir as preocupações dos gerentes e colaboradores sobre a mudança. Phillips e Klein (2023) afirmam que esse processo deve ser ágil, simples e responsivo, para que os colaboradores se sintam ouvidos e suportados para contribuírem com a mudança (Jabri e Jabri, 2022; Kotter, 2013; Santos *et al.*, 2023).

No segundo passo, observou-se quatro micro passos que impulsionaram a categoria “**Realizar conquistas de curto prazo**” por meio da coalizão da mudança, e assim, promover iniciativas estratégicas junto aos gestores e times. São estes os micros passos: a) Implantar sistemas de gerenciamento pelo time de projetos; b) Planejar melhorias visíveis e sensíveis do desempenho com disciplina; c) Celebrar e reconhecer os progressos e conquistas; e ainda, d) Reforçar prioridades dos projetos estratégicos. Estes micros passos contribuem para os estudos de mudança que afirmam, de forma pragmática, que alcançar progressos no início da mudança ajudam a impulsionar o processo (Kotter, 2013). A liderança precisa comunicar com clareza os progressos e ajudar as pessoas a direcionarem o foco de atenção aos resultados esperados (Lindsay *et al.*, 2018); e assim, gerar uma tensão positiva entre o sistema operacional e de inovação para expandir as capacidades empreendedoras e se adaptar as necessidades do ambiente (Uhl-Bien e Arena, 2018).

O terceiro passo “**Reconhecer obstáculos que bloqueiem a mudança**” observou-se cinco micro passos, sendo: a) Equilibrar atividades de inovação com as atividades concorrenciais das operações em curso; b) Reduzir burocracias internas que impeçam os progressos das iniciativas estratégicas; c) Alinhar pessoas que não estejam alinhadas com o propósito da mudança; d) Reforçar a transparência no processo de mudança; e) Adequar sistemas de gente e gestão (metas, incentivos e carreiras). Por último, o quarto passo “**Falhar na criação de vitórias de curto prazo**”, observou-se mais um micro passo – a) Aprimorar os sistemas de pessoas e gestão de reconhecimento de conquistas. Desta forma, contribui para os estudos que identificam diversas barreiras Beer e Eisenstat (2000) que interagem silenciosamente e dificultam a implementação da estratégia, por meio de possíveis resistências Phillips e Klein (2023) envolvendo as partes interessadas em todos os níveis da organização. Para isso é necessário apoiar no controle de ansiedade Ratana *et al.* (2020) dos envolvidos no processo de mudança. Thakur e Srivastava (2017) afirmam que isto pode ser alcançado por meio da liderança transformacional que se manifesta como um perfil adequado para lidar na prática para reduzir a resistência nas iniciativas de mudança (Mansaray, 2019).

Portanto, qualquer uma dessas barreiras pode impedir a transformação e precisam ser tratadas de forma participativa, diligente e com autoridade pelos dos agentes de mudanças.

Ademais, o artigo contribui para estudos sobre a execução da estratégia (Tawse e Tabesh, 2023; Jabri e Jabri 2022; Schwartz, 2018; Lindsey *et al.*, 2018; Bradley *et al.*, 2018) porque estes endereçam aspectos da execução estratégicas, mas ainda não resolvem a fundo como esse processo ocorre no nível dos indivíduos e do time.

Como uma das contribuições adicionais desse estudo, por meio dos resultados e análises, os autores sugerem o seguinte conceito para empoderamento: O empoderamento na mudança organizacional é concedido pela coalizão da mudança, que conquista aval e poder de decisão junto a alta administração e, com efeito, capacita e empodera os gerentes e colaboradores a superarem os obstáculos que possam impedir a transformação e assim mover a estratégia em direção à mudança desejada. Desta forma, ao planejar uma mudança organizacional é necessário constituir uma coalizão da mudança, composta de líderes e colaboradores que possam apoiar diretamente os gestores e times envolvidos diretamente na implementação para alcançarem os objetivos desejados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como questão responder como o empoderamento aos gestores da mudança promove a execução da mudança estratégica.

Como resultado o presente estudo apresenta um processo genérico de descongelamento baseado nos microfundamentos da coalizão da mudança, sobretudo do empoderamento. O artigo propõe uma contribuição para a prática gerencial, mediante um guia passo a passo que oriente empresas e agentes de mudanças na execução da estratégia organizacional. Essas são as principais contribuições e possibilitam compreender a movimentação da estratégica não somente pelo nível da firma, mas fundamentalmente pelo nível das lideranças, times e indivíduos.

Neste estudo, foram observadas limitações quando a metodologia aplicada. A primeira refere-se aos casos estudados, pois são empresas de grande porte. Estudos em empresas de pequeno e médio portes e que apresentam outras realidades de ambiente e recursos não foram contemplados. O enquadramento em empresas de porte e complexidade distintos podem conferir novas nuances aos achados desta pesquisa. Assim, estudos que utilizem e ampliem o referencial teórico deste estudo a partir da análise processual de novos casos distintos podem otimizar os resultados alcançados em outros contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ates N.; Taracki M.; Pork J., Knippenberg.; Groenen P. (2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management* Vol. 46 No. 5, May/2020 637– 665.
- Ball, K.; Creasey, T. J.; Ganvik, K.; Kempton, L.; Hazeoton, E.; and Stise, R. (Eds.). (2020). *Best practices in change management 11th edition: 1,863 change leaders share lessons and best practices in change management (11th ed.)*. Prosci Inc.
- Bardin, L. (2011), *Análise de conteúdo*, São Paulo, Edições 70.
- Beer, M. and Eisenstat, R. (2000), “The Silent killers of strategy implementation and learning”, *Sloan Management Review*, Summer/2000, Vol. 41, pp. 1-13.
- Bradley, C., Hirt, M. and Smit, S. (2018), “Strategy to beat the odds”, *McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 31-41.
- Carucci, R. (2019), “Change Management: leading change in a company that’s historically bad at it”, *Harvard Business Review*, Ago/2019, pp. 1-3.
- Cummings, S.; Bridgman, T. and Brown, K. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human Relations – The Tavistok Institute*, 1-29, 2015.

- Dumas, C. and Beinecke, R. (2018), “Change leadership in the 21st century”. *Journal of Organizational Change Management*, <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>, pp 8-9.
- Flick, U (2009). *Introdução a pesquisa qualitativa*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Hiatt, J. ADKAR. *A Model for Change in Business, Government and Community*. Prosci Learning Center Publications Loveland, Colorado-USA, 2006.
- Jabri, M.; Jabri, E. *Managing Organizational Change*. 3 ed Bloomsbury, 2022.
- Kotter, J. *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- Kotter, J. *Acelere: Tenha agilidade estratégica num mundo em constante transformação*. São Paulo: HSM Editora, 2015.
- Lewin, K. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. London: Tavistock, 1952.
- Lindsay, B., Smit, E. and Waugh, N. (2018), “How the implementation of organizational change is evolving”, *Artigo McKinsey & Company Fev*, Disponível em: Acesso em, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving> (accessed 17 May 2020).
- Mansaray, H. (2019), “The role of leadership style in organisational change management: a literature review”, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 18-31, doi: 10.11648/j.jhrm.20190701.13.
- Miller, D. *Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas*. São Paulo: Integrare, 2012.
- Phillips, J.; Klein, D. (2023). *Change Management: From Theory to Practice*. *TechTrends* (2023) 67:189–197, <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>.
- Ratana, S., Rasmey, C. and Danut, D. (2020), “Conceptualizing a Framework: a critical review of the development change management theories”, *Studies in Business and Economics*, Vol. 15 No. 2, doi: 10.2478/sbe-2020-0035.
- Santos, E.; Queiroz, M.; Borini, F.; Carvalho, D.; Dutra, J. (2023). The journey of business transformation: unfreeze, change and refreeze – a multiple case study. *Journal of Organizational Change Management*, <https://www.emerald.com/insight/0953-4814.htm>.
- Schwartz, T. *Change Management. Leaders focus too much on changing policies, and not enough on changing minds*. *Harvard Business Review*. June 25, 2018.
- Tawse, E.; Tabesh; P. (2023), *Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned*. Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>.
- Thakur, R. and Srivastava, S. (2017), “From resistance to readiness: role of mediating variables”, *Journal of Organizational Change Management*. doi:10.1108/JOCM-06-2017-0237.
- Todnem, A. *Organizational change management: A critical review*. *Journal of Change Management* Vol. 5, No. 4 (Dez/2005) 369–380.
- Uhl-Bien, M. and Arena M. *Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework* (2018), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>.
- Yin, R. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.