

# Ensaio: O Princípio da Bicicleta: revisitando a mudança organizacional

## *The Bicycle Principle: revisiting an organizational change*

Antonio Teodoro Ribeiro Guimarães<sup>1</sup>

### Resumo

O equilíbrio da bicicleta apenas é alcançado quando ela está em movimento. E as pessoas têm que aprender a se equilibrar nela, também em movimento. Não existe outro tipo de aprendizado que não seja o cair e levantar. Não existem teorias que possam ser estudadas previamente, não existem ensaios, nem adianta nada o uso de demonstrações. É só caindo e levantando que se aprende. A tese apresentada neste artigo, através do uso de metáforas, fala da dificuldade de implantação de mudanças nas organizações, decorrente do simples fato de que a empresa e as pessoas que nela trabalham, muitas vezes precisam aceitar a inovação *pedalando a bicicleta*, com medo do tombo provável e sem teorias de sustentação.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional; Metáforas Organizacionais; Andar de Bicicleta.

### Abstract

The balance of the bicycle is only achieved when it is in motion. And people have to learn to balance it, also in motion. There is not another type of learning than to fall and stand up. There are no theories that may be studied beforehand, there are no tests or meaningless using demos. The thesis presented in this article, through the use of metaphors, regards the difficulty of deploying changes in organizations, arising from the simple fact that the company and the people who work there, often need to accept innovation by “pedaling a bicycle”, fearing the probable fall and without sustaining theories.

**Key words:** Organizational Change; Organizational Metaphors; Cycling.

### Introdução

A bicicleta é um veículo que, simplesmente, não para em pé sozinho. Seu equilíbrio somente é alcançado quando está em movimento. Assim, o aprendizado não é feito em livros e manuais. Não existem ensaios, e a teoria resume-se à frase “olhe para frente e não para o chão”. As crianças aprendem a andar de bicicleta, andando.

Algumas coisas são assim mesmo, para que aconteçam é preciso que o processo esteja em pleno funcionamento. Produzir mudanças em uma

organização é uma delas. A empresa não vai parar, absorver a mudança e reiniciar a operação. Ela precisa ser implementada com os negócios fluindo, os fluxos fazendo seus caminhos, e as pessoas trabalhando. E trabalhando com facilidade dentro de processos conhecidos, confiáveis, gostosamente familiares, que são exatamente aqueles que se quer mudar.

A tese apresentada neste ensaio teórico diz respeito à dificuldade de implantação de mudanças nas organizações, sejam essas mudanças incrementais, qualitativas, planejadas,

<sup>1</sup> Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Possui doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Pesquisador de assuntos de estratégia, principalmente em redes de negócios e cadeias de suprimentos. Contato: [teodoroguimaraes@uol.com.br](mailto:teodoroguimaraes@uol.com.br)

ou de qualquer outro tipo, decorrente do simples fato de que a empresa e as pessoas que nela trabalham têm dificuldade inicial em aceitar facilmente qualquer tipo de inovação.

Mudança organizacional está em seu declínio, como matéria dentro da ciência da administração, em termos de consideração acadêmica. Na realidade, diminuiu o número de livros e artigos tratando do assunto, talvez em razão das formas anteriores de abordagem terem sido insatisfatórias. Muitas dessas abordagens foram testadas, muito trabalho foi desenvolvido tendo como escopo esse tema, muitos pesquisadores estudaram a mudança nas empresas, dentro de uma matéria normalmente chamada de Desenvolvimento Organizacional.

O ápice desses estudos aconteceu na década de 1980. E o assunto “mudança organizacional” foi caindo no esquecimento, apesar de ser um tipo de conhecimento em administração da mais alta relevância: se a empresa não muda, ela não melhora, conseqüentemente não evolui. É preciso criar, pensar coisas novas, e, principalmente, não deixar de tentar. Perseverar, insistir sempre, ultrapassar os obstáculos, superar as resistências, em busca dessa situação nova, que a mudança pode trazer, e que parece ser tão melhor que a atual.

A relação cognitiva que surgiu ao se pensar nos problemas decorrentes da quase sempre resistente aceitação de mudanças pelas organizações e o aprender a andar de bicicleta foi imediata.

## O uso de metáforas

Segundo Beck (1995), muito mais que simples figuras de linguagem, as metáforas são manifestações de operações cognitivas fundamentais. O raciocínio metafórico é uma habilidade-chave humana. As metáforas são como pontes, conduzindo ligações mentais entre entidades e expressando significados impossíveis de traduzir em linguagem literária, no dizer de Gibbs, Jr. e Hall (1995).

Por conter o conceito de visão de mundo, a metáfora produz imagens bastante importantes para o estudo do objeto ao qual se refere. No caso das organizações, sua utilização mais adequada acontece quando as diferenças entre objeto e

metáfora não são totais, embora possam ser muito significativas.

O objetivo do uso da metáfora, neste texto, não foi o de estudar as similaridades possivelmente existentes entre ela e o objeto, que de fato não existem, mas sim o de permitir sua interpretação como mais uma referência de visão, de maneira a ajudar na compreensão dos problemas das mudanças nas organizações.

Nas palavras de Wood, Jr. e Caldas (1995), a intenção do proponente, ao sugerir ou utilizar uma metáfora, é a peça-chave para entender o seu sentido. O entendimento, portanto, envolve a descoberta de um sistema de pontos comuns associando, por relações assimétricas, a metáfora ao objeto. O entendimento passa, igualmente, pelo reconhecimento, por parte do receptor, da intenção do autor ao fazer tal declaração.

Algumas dessas visões, envolvendo o andar de bicicleta (figura suficientemente forte para permitir sua associação com várias metáforas), são bastante significativas a respeito da intenção de seus autores.

## Metodologia

Cabe ao método garantir os roteiros básicos do trabalho, a fim de diminuir os elementos de incerteza que resultam da falta de informação, assim, a metodologia aplicada a este artigo é de caráter exploratório, baseada em coleta de dados primários e secundários. A partir de levantamento bibliográfico e documental, descrevem-se evidências e práticas gerenciais relacionadas à mudança organizacional, suas dificuldades de implantação e as vantagens decorrentes para a empresa quando o processo é bem sucedido.

A coleta de dados primária foi obtida mediante a técnica da realidade observável de constatação (Stal, Campanário, Sbragia e Andreassi, 2006), por intermédio de oitavas de relatos técnicos em encontros realizados como atividades pedagógicas do Programa de Pós Graduação em Administração, em nível de doutorado, da Universidade de São Paulo e palestras proferidas em seminários e encontros realizados como atividades pedagógicas da disciplina Mudanças Organizacionais – Novos Enfoques,

com o Prof. Dr. Sergio Baptista Zaccarelli (2008); e também pela oitiva da palestra A Construção do Conhecimento, do evento Expomanagement, com Peter Senge (2002).

A coleta de dados secundários foi realizada com pesquisa na literatura científica e na busca de informações veiculadas em alguns periódicos especializados em administração de empresas, sites e publicações diversas sobre o estado da arte do tema mudança organizacional.

## A pedalada financeira da Encol

O Brasil, durante as décadas em que conviveu com uma inflação muito alta, sempre foi pródigo produtor de conceitos econômicos novos, ou antigos, mas em novas vestimentas, que deram sustentação para as técnicas utilizadas pelos agentes da economia, em sua luta pela organização e sobrevivência das empresas, pela diminuição dos efeitos com que esse imposto invisível onerava a população, e, mais que tudo, pela tentativa de produção de horizontes futuros mais confiáveis, com os quais fosse possível se obter planejamentos micro e macroeconômicos minimamente exequíveis.

Os brasileiros com idade ao redor dos quarenta e cinco, para mais, certamente não de se lembrar do conceito desenvolvido pelos economistas, tão falado à época, que se chamou **efeito bicicleta**, e que justificou a quebra da construtora Encol.

Essa empresa, por razões que não cabem no escopo deste artigo discutir, tornou-se a maior empreiteira brasileira de construção civil voltada para o mercado não governamental. Seus prédios de apartamentos residenciais, naqueles anos, eram objetos de desejo da classe média alta, e benchmark para a concorrência.

Todos os seus lançamentos eram rapidamente vendidos “na planta”, isto é, as pessoas compravam os apartamentos ainda no projeto, sem que um único tijolo já tivesse sido assentado. Com a multiplicação dos lançamentos de prédios, por todo o país, o caixa da empresa era altamente superavitário, o que permitiu a compra, até certo ponto irresponsável, de muitos terrenos para futuros lançamentos, além de má gestão na própria administração dos negócios

da empresa, fatos que consumiram pesadamente os recursos disponíveis.

Quando as vendas desaqueceram, o mercado refluíu. A Encol não conseguiu mais pedalar sua “bicicleta financeira”, pois os recursos advindos da venda do prédio novo, que não estavam mais financiando o próprio prédio, mas sim a construção de prédio anteriormente vendido, já não entravam no caixa, por não existirem.

Apartir de um determinado momento, quando a empresa entendeu a extensão do problema criado pela má gerência do caixa, sua política comercial tornou-se mais e mais agressiva, pois a venda do novo prédio era vital, não mais para a manutenção de sua liderança no mercado, mas pela simples necessidade de sobrevivência de curto prazo.

Quando a empresa não conseguiu mais “pedalar” sua crise, à semelhança de uma bicicleta não pedalada, foi parando até perder o equilíbrio, e caiu, ou melhor, quebrou.

## A pedalada da construção do conhecimento de Peter Senge

Em sua palestra no Expomanagement 2002, Senge baseou sua fala no fato de que, para ele, o aprendizado não se constrói com a repetição das idéias desenvolvidas por outras pessoas. Isso seria como se tentássemos ensinar numa criança a andar de bicicleta, ensinando para ela os princípios do movimento giroscópico, que é a base teórica sobre a qual se assentam os fundamentos do andar de bicicleta.

Muitas pessoas, que andam bem de bicicleta, não têm a menor noção de como aprenderam a fazê-lo, pois andar de bicicleta vai na “contra-mão” do andar a pé.

O andar a pé é uma sucessão de desequilíbrios, que é administrado automaticamente pelas pessoas, num conhecimento incorporado desde muito cedo. Quando é dado um passo com a perna esquerda, o corpo se desequilibra para aquele lado, e, para recuperar o equilíbrio, novo passo é dado com a outra perna, o que leva o corpo a se desequilibrar para o lado direito, e assim, sucessivamente, vai sendo corrigido o

desequilíbrio para um dos lados jogando o corpo para o lado oposto. Isso é o ato de andar, num movimento para frente e para o lado oposto ao do desequilíbrio anterior.

Andar de bicicleta é exatamente o oposto disso. Se a bicicleta se desequilibra para a esquerda, por exemplo, o movimento que é preciso fazer é virar a bicicleta para o próprio lado esquerdo, para recuperar o equilíbrio, exatamente no sentido oposto ao da correção do desequilíbrio do andar natural.

Quando as pessoas, andando a pé, desequilibram-se, é necessário parar para recuperar o equilíbrio. Na bicicleta, é, novamente, ao contrário. Se, ao andar de bicicleta, a pessoa começa a perder o equilíbrio, é preciso acelerar as pedaladas para obter mais velocidade e buscar novamente o equilíbrio.

Parece até uma ação anti-natural virar a bicicleta para o lado em que se está caindo, ou para recuperar o equilíbrio, aumentar a velocidade. Mas não é, trata-se apenas da aplicação dos princípios do movimento giroscópico, o que é muito natural e fácil, tanto que a maioria das pessoas sabe andar bem de bicicleta.

Só fica difícil do ponto de vista do andar a pé, que foi um aprendizado anterior, cujo conhecimento já foi incorporado pela pessoa. Teoricamente, para aprender a andar de bicicleta, a pessoa precisa, de alguma forma, “desaprender” o andar a pé, que obedece a outros princípios de física.

E esse aprender e desaprender, no caso da bicicleta, é impossível de ser ensinado sem a prática. Não existe forma de ensinar teoricamente a andar de bicicleta. É só pedalando realmente, caindo, tomando a pedalar, que se aprende a andar.

Quando esse novo aprendizado fica incorporado, as pessoas, ao subirem numa bicicleta, automaticamente passam a aplicar as regras diferenciadas desse outro conhecimento.

O que Senge (2002) pretendeu mostrar com a utilização dessa metáfora, é que, se, muitas vezes, as pessoas acham algum novo conhecimento muito difícil de ser aprendido, isso se deve a algum outro conhecimento incorporado, que colide na mente dessas pessoas com alguns aspectos do novo aprendizado.

Indo mais além, Senge (2002) deixou claro, em sua opinião, que todas as pessoas sabem que o aprendizado não ocorre pela absorção e implantação das idéias de outras pessoas: “aprendemos a andar, andando, e caindo; aprendemos a andar de bicicleta, pedalando, e caindo; aprendemos tudo na vida, fazendo, e errando, sempre. Não existem substitutos”.

## A pedalada deste ensaio teórico

Uma terceira metáfora ainda pode ser construída sobre a imagem do **andar de bicicleta**, partindo do fato de ser impossível, teoricamente, ensinar alguém a andar de bicicleta, como ensina Peter Senge, até por razões de aplicação de teorias de física conflitantes. A partir da aceitação desse ponto, é razoável aceitar também que só se aprende andar de bicicleta com ela em movimento.

Esse conhecimento novo só é incorporado pela pessoa durante a experiência, e não antes, nem depois.

A metáfora do **andar de bicicleta** é extremamente oportuna e adequada para fortalecer a imagem do que acontece em muitas das atividades humanas. Uma partida de futebol não é interrompida para que o técnico provoque uma mudança tática, substituindo um atleta. O novo jogador entra no time com o jogo em andamento, seus colegas não param e vão discutir a nova orientação estratégica, nem os adversários. O time precisa absorver a mudança com as coisas acontecendo.

Quando surge uma nova tecnologia, destinada a substituir outra existente já há algum tempo, não é possível abandonar a antiga e introduzir a nova com data marcada. A telefonia celular começou utilizando uma tecnologia analógica e, quando a digital já estava madura comercialmente, não era razoável, nem possível, exigir que todos os usuários substituíssem seus aparelhos. As empresas foram obrigadas a manter os dois sistemas em paralelo, e, aos poucos, irem incentivando a troca. O novo foi incorporado sem interrupção no fornecimento do serviço antigo, até a sua extinção pelo próprio mercado.

O mesmo vale em processos de substituição tecnológica mais radical, como o que aconteceu quando da entrada no mercado dos CDs com som digital, em substituição aos discos de vinil, os antigos LPs. Enquanto a população era convencida a trocar seus aparelhos de reprodução de som analógicos, as gravadoras lançavam os sucessos musicais nas duas mídias.

Também nas organizações, não ocorrem mudanças que obriguem a parada dos negócios até sua implantação. Nem mudanças tecnológicas, nem administrativas, nem nenhuma outra. As mudanças sempre ocorrem com os negócios fluindo. Os funcionários precisam absorver o novo, abandonar o confortável antigo, e seguir em frente com suas tarefas, sem interrupção.

Eles não são como as máquinas, que podem ser desligadas na sexta-feira, após o expediente, retiradas do local e substituídas por outras durante o fim de semana. Eles operavam as máquinas que foram obsoletadas, e, porque a empresa não pode parar, na segunda-feira vão operar as novas máquinas, mesmo com todos os conflitos que isso possa gerar com o conhecimento anteriormente incorporado, independentemente de todo o treinamento que tenham recebido.

É esse **pedalar a mudança** é um processo difícil, com os conhecimentos antigos e novos em conflito. Exatamente como disse Senge (2002), sobre a dificuldade de aprender a andar de bicicleta, em razão do contraste existente entre o conhecimento já incorporado, da física do movimento andar, e o conhecimento sendo absorvido, da física do movimento giroscópico.

Mas, como no aprender a andar de bicicleta, nas mudanças organizacionais, a maioria dos funcionários incorpora o novo conhecimento, também, como na bicicleta, tomando tombos e levantando e perseverando.

Durante a implantação de mudanças numa empresa, assim como durante o processo de aprendizado de andar numa bicicleta, as pessoas transitam por algumas etapas muito similares: o medo do novo, a dor decorrente dos machucados produzidos pelos tombos, o uso da capacidade

natural do ser humano para conviver com conflitos e tentar supera-los, e a satisfação do “ter conseguido”.

## O medo presente nas mudanças

As pessoas convivem com mudanças todo o tempo. Na própria vida, caminham da infância para a adolescência, depois para a juventude, para a idade adulta e finalmente para a velhice. Nem sempre passam por essas mudanças de modo pacífico. Muitas pessoas tentam inutilmente agarrar-se a uma dessas fases, manterem-se nela, esquecidas que estão que a mudança é natural, e por isso mesmo, necessária.

As empresas também evoluem, com grandes mudanças em todos os níveis. A ecologia das empresas é diferente hoje do que era há trinta anos, e muito mais diferente ainda do que há cem anos. O mundo mudou. A tecnologia mudou o mundo. Os computadores e a telecomunicação criaram um mercado global.

Os movimentos de internacionalização das economias têm produzido o surgimento de novos modelos e dinâmicas organizacionais. As necessidades de eficiência, de ganhos de escala, somadas a complexos modelos de logística, têm provocado a criação de mega-conglomerados a partir de fusões, aquisições e alianças entre empresas. De bancos a empresas automobilísticas, de seguradoras a indústrias, são raros os setores que ainda não viveram esta realidade.

Em um contexto de maior competitividade, as organizações buscam concentrar esforços em torno de suas competências, terceirizando as atividades periféricas, abrindo espaço para as pequenas e médias empresas, arranjadas em redes ou em clusters.

Até como decorrência dessa mudança, a sociedade em geral, e os empregados, passaram a ter maior poder dentro das corporações. Preocupações com o nível de emprego, a utilização de recursos naturais, a produção de dejetos, o aumento do tráfego, da poluição, entre outros, somam-se à maior expressão e organização dos agentes da sociedade, aumentando o poder de pressão desses atores nas estratégias das empresas.

Diversos outros participantes, como o governo, fornecedores e concorrentes, e outros, merecem ser ainda considerados no desenho da teia de influência sobre a empresa.

E não apenas empresas, mas também as organizações governamentais e as sem fins lucrativos, necessitam saber cada vez mais quais e como os diversos atores devem ser levados em conta na formulação de suas estratégias.

Não é possível precisar se as empresas chegaram à juventude, à idade adulta, ou acabaram de entrar na adolescência, mas, certamente, entraram em uma nova idade. E isso implica mudanças. E em mudanças obrigatórias.

Um dique se rompeu, e a água vem subindo. Como as empresas poderão reagir? Viver sem medo o ponto de virada desse novo período da história, não só das empresas, mas da humanidade, ou resistir e agonizar. Como diz Srour (1994), o dilema é “mudar a forma de gestão que as ordena ou enfrentar em absoluta desigualdade de condições a exposição à concorrência”.

○ “viver sem medo” esses novos tempos implicam reescrever sua própria história; desmontar conceitos fundidos numa sólida base cultural; cortar, enfim, na própria carne. Esses pensamentos dão medo e doem, doem muito, antes mesmo de tomarem-se realidade.

Entre empresários e consultores, são muitas as lembranças de desilusões dos inúmeros e caros fracassos resultantes das tentativas de concretizar mudanças. Entre os empregados e profissionais, o medo das reengenharias e dos **downsizings**, da panacéia administrativa que estiver na moda, e das mágicas orientações do guru de plantão contratado pela empresa.

## O chão se aproxima rápido

As pessoas têm muito medo do tombo, da dor e dos machucados que ele poderá provocar.

De acordo com a teoria do campo de força, de Lewin (1965), qualquer comportamento é resultante do equilíbrio entre forças de impulsão e forças de reação. Aquelas atuam numa direção e estas atuam em outra.

Um aumento das forças de impulsão poderia melhorar o desempenho, mas também poderia aumentar as forças de restrição. As forças de impulsão ativam suas próprias forças de restrição. Portanto, diminuir as forças de restrição é, normalmente, uma maneira mais eficaz de se estimular a mudança do que aumentar as forças de impulsão.

○ conceito de equilíbrio também parece mostrar que as organizações têm forças que evitam que o desempenho fique em nível muito baixo, bem como forças que evitam que ele melhore muito.

As chamadas por Lewin (1965) de forças de restrição estão, quase sempre, ligadas ao fato de que as pessoas que detinham o conhecimento antigo, têm muitas razões, em seu próprio modo de pensar, para não acreditar no novo, para achar que o novo vai se transformar em algum tipo de desastre, pessoal ou para a organização.

○ modelo posteriormente elaborado por esse autor, e outros, também pode ser aplicado a pessoas, grupos ou a organizações inteiras. Envolve o “descongelamento” do padrão de comportamento atual, a “mudança” ou o estabelecimento de novos padrões de comportamento e, depois, a “nova cristalização” ou reforço do novo comportamento.

○ descongelamento implica tornar-se e necessidade de mudança tão óbvia que o indivíduo, grupo ou a organização possa vê-la e aceitá-la prontamente.

Na mudança, um agente de mudança treinado pode desempenhar um papel particularmente útil no estabelecimento de novos padrões de comportamento. Ao lado dos membros da organização, o agente de mudança ajuda a criar situações nas quais novos valores, atitudes e comportamentos serão apropriados, além de dar exemplos de cada um deles.

Estes valores, atitudes e comportamentos são absorvidos pelos membros da organização, via processos de identificação e internalização.

Na identificação, os membros da organização identificam-se com os valores e atitudes do agente de mudança, modelando seu comportamento de acordo com esse agente. Na internalização, os membros da organização aprendem novos valores,

atitudes e comportamentos quando se vêem em situações que exigem deles um desempenho eficaz.

A nova cristalização quer dizer o firme estabelecimento do novo padrão de comportamento por meio de mecanismos de apoio. O indivíduo, grupo ou organização que tenha mudado tem os benefícios do novo comportamento ou da nova estrutura.

Lewin (1965) propôs, através de uma fórmula simples, um método para que os administradores tenham mais facilidade para saber se um esforço de mudança tem ou não probabilidade de dar certo:

$$C = (ABD) > X$$

onde C representa a mudança; A, o nível de insatisfação com a situação atual; B, a posição futura a ser alcançada, perfeitamente definida; D, os primeiros passos práticos na direção do estado desejado; e X, o custo da mudança.

Ou seja, só é recomendável partir em direção à mudança, quando seu custo é suportável, quando as possibilidades de superar as forças de restrição sejam razoáveis. O custo da mudança será considerado alto, a menos que a insatisfação com a situação atual (A) seja suficientemente forte, que a posição futura seja clara e desejada pela maioria dos envolvidos (B), e que os primeiros passos práticos possam ser tomados rumo à situação futura desejada (D) sem muita dificuldade.

Stoner (1985) ensina que existem três fontes gerais de resistência à mudança. Em primeiro lugar, quando existe um grau elevado de incerteza quanto às causas e efeitos da mudança. Os membros da organização podem resistir psicologicamente à mudança por quererem evitar a incerteza.

A segunda fonte de resistência está na falta de disposição para abrir mão de benefícios existentes. Mesmo que a mudança possa beneficiar a organização como um todo, não beneficiará, necessariamente, os milhares de operários demitidos para que a folha de pagamento seja adequada ao volume de operações, como aconteceu no recentíssimo caso da GM norte-americana.

Para algumas pessoas, ou muitas, o custo da mudança em termos de perda de poder, prestígio, ordenado, qualidade do trabalho, outros benefícios, ou ainda o próprio emprego, será sempre muito alto.

A terceira e não menos importante fonte de resistência que as pessoas têm em relação à mudança, pode ser a consciência da fraqueza das mudanças propostas. Às vezes, os membros da organização resistem à mudança, porque têm conhecimento de problemas potenciais que foram aparentemente desconsiderados pelos que iniciaram a mudança. Essa forma de resistência é, obviamente, bastante útil, se a organização souber como trabalhar com essas pessoas.

## **A voz do adulto: olhe para frente ... olhe para frente**

No **aprender a andar de bicicleta**, apenas dois conhecimentos podem ser ensinados previamente: não olhe para o chão e olhe para frente. Daí em diante, trata-se apenas de pedalar, cair, levantar, pedalar, cair, levantar, pedalar... até não cair mais.

Nas organizações, os administradores estão em busca dessas verdades sobre o processo de mudança.

Kotler e Schlesinger (1979) propõem seis maneiras de se vencer a resistência das pessoas. A primeira, e mais óbvia, compreende a educação e a comunicação. Trata-se de informar as pessoas acerca da lógica da mudança planejada e da necessidade dessa mudança logo no início do processo.

A segunda é buscar a participação e o envolvimento daqueles que, provavelmente, resistirão à mudança. Se essas pessoas fizerem parte do projeto e da sua efetiva implantação, esta pode ser bem mais fácil de ser levada a cabo.

A terceira maneira identificada pelos autores é facilitar o processo de mudança e dar apoio aos que dela participam.

Outra maneira é a negociar com as pessoas que, com certeza, ou potencialmente, resistirão à mudança. Exemplos claros seriam os acordos sindicais para redução de jornada de trabalho.

A quinta maneira envolve manipulação e cooptação. Às vezes, os administradores evitam, disfarçadamente, que as pessoas ou grupos resistam à mudança. Podem manipular ou cooptar os empregados, liberando informações seletivamente, ou estruturando, conscientemente, a sequência dos acontecimentos. Além da ética dúbia dessas técnicas, elas também podem ter um efeito oposto ao desejado.

Finalmente, na visão de Kotler e Schlesinger (1979), pode ser usada a coação. Os administradores podem forçar uma pessoa a aceitar uma mudança com ameaças explícitas ou implícitas, envolvendo perda de emprego, perda de promoção, etc. Também podem demitir ou transferir empregados que dificultem a mudança. Neste caso, como no anterior, o efeito pode ser negativo.

Essa teoria, por ser bastante abrangente, parece ser tão simples como o **olhe para frente, não olhe para o chão**, que os adultos dizem para as crianças na primeira vez que elas sentam no selim da sua bicicleta. Na verdade, não existem teorias.

### **Considerações Finais - Pedalando, enfim!**

Todas as três utilizações da metáfora do **andar de bicicleta**, encaminham para um sentido

de **movimento necessário**, que obriga que as coisas aconteçam simultaneamente a ele mesmo, e que podem justificá-lo e até modificá-lo.

Na primeira utilização, uma metáfora criada pelos economistas, quando se discutiu a pedalada da Encol, mostrou-se que a mudança no ambiente aconteceu com tanto impacto, de maneira tão importante, que o tombo foi muito grande, e não foi possível retomar o movimento.

Na segunda utilização da metáfora, criada por Peter Senge, ocorreu uma tentativa de explicar a aprendizagem do novo, pelas pessoas, dos processos de mudança, pela capacidade inata que elas têm, mesmo em pleno movimento, de substituir um conhecimento antigo por outro, muitas vezes até conflitantes com o anterior.

A terceira utilização reuniu o conceito do movimento e do aprendizado do novo em um mesmo processo e mesmo espaço de tempo, quando propôs que em muitas situações, principalmente no mundo competitivo, e especialmente na gestão das empresas, não é possível separar a continuidade da ação que está se desenrolando da mudança que precisa ser implementada.

A própria vida das pessoas é um permanente **aprender a andar de bicicleta**, provavelmente sob qualquer ótica que se queira utilizar. Pelo menos, essa afirmativa parece ser verdadeira quando se pensa nas pedaladas comentadas neste artigo.

### **Referências**

- BECK, B.E.F. **Metaphor**: Cognition and Artificial Intelligence, apud Wood Jr. e Caldas, 1995, citado.
- GIBBS JR, R.W.; HALL, C.K. **What does it mean to say that a metaphor has been understood?** Apud Wood Jr. e Caldas, 1995, citado.
- KOTLER, J.P. ; SCHLESINGER, L.A. Choosing Strategies for Change. **Harvard Business Review** v.57, n.2, março/abril, 1979.
- LEWIN, K. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- STAL, E. et al. **Inovação** – como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio Editora, 2006.
- SENGE, P. **A Construção do Conhecimento**. São Paulo: Palestra realizada no evento Expomanagement, promovido pela HSM Management, 2002.
- SROUR, R. H. **Formas de Gestão: O Desafio da Mudança**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas/FGV v.34, n.4, p.31-45, 1994.
- STONER, J. F. **Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 1985.



WOOD JR, T.; CALDAS, M. P. Quem Tem Medo de Eletrochoque? Identidade, Terapias Convulsivas e Mudança Organizacional. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas/FGV** v.35, n.5, p.13-21, 1995.

ZACCARELLI, S. B. **Anotações de aula e de encontros pedagógicos da matéria Mudança Organizacional** – Novos Enfoques, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, 2008.