

**Transformação de negócios: análise sob a perspectiva da metagestão****Business transformation: analysis from the perspective of meta-management**

DOI:10.34117/bjdv6n3-082

Recebimento dos originais: 21/02/2020

Aceitação para publicação: 06/03/2020

**Marcus Vinicius Gonçalves da Silva**

Doutorando em Administração

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Rua Imaculada Conceição, 1155, Escola de Negócios, 1º andar, Sala 103 B, Prado Velho,  
Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: marvin.gsilva@gmail.com

**Márcia Valéria Marconi**

Mestranda em Administração

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Rua Delício Dalpra, 188, Sobrado 12, Atuba, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: marciavmarconi@gmail.com

**Tiago Mendonça Scavone**

Mestre em Administração

Universidade Positivo (UP)

Rua Delício Dalpra, 188, Sobrado 12, Atuba, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: tiagoscavone@gmail.com

**Eliane Cavalheiro**

Mestranda em Administração

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Rua Isabel A. Redentora 1355, Centro, São José dos Pinhais, Paraná, Brasil.

E-mail: elianecavalheiro\_64@hotmail.com

**RESUMO**

Este ensaio teórico objetiva discutir a Gestão de Transformação de Negócios (GTN) sob a perspectiva da metagestão, um conceito que abarca elementos orientadores e de reflexão para se criar um ambiente propício para que a transformação dos negócios seja bem-sucedida. A metagestão é pouco discutida na literatura tradicional, porém neste trabalho, com uma metodologia de natureza bibliográfica e descritiva, buscou-se na literatura internacional, o suporte teórico para que as discussões pudessem ser articuladas acerca da transformação dos negócios nas empresas. Os resultados evidenciam que a metagestão pode ser comparada às capacidades dinâmicas, pois abrange um conjunto de práticas necessário para a organização se recombinar e se revitalizar a fim de garantir sua eficácia de modo sustentável.

**Palavras-Chave:** Transformação de Negócios, Gestão, Organização, Metagestão.

**ABSTRACT**

This theoretical essay aims to discuss Business Transformation Management (BTM) from the perspective of meta-management, a concept that includes guiding elements and reflection to create an appropriate environment to business transformation to be successful. Meta-management is not often discussed in the traditional literature, although in this work, with a bibliographical methodology and descriptive nature, the international literature was researched to get theoretical support so that the discussions about the transformation of the businesses in the companies could be articulated. The results show that the meta-management can be compared to the dynamic capacities, as it covers a set of practices needed for the organizations to recombine and revitalize in order to guarantee its effectiveness in a sustainable way.

**Keywords:** Business Transformation. Management. Organization. Meta-management

**1 INTRODUÇÃO**

A capacidade de gerenciar a transformação dos negócios é vital para as empresas se manterem competitivas. A transformação empresarial implica mudanças organizacionais fundamentais e complexas, não apenas nas empresas, mas também em toda a cadeia de valor. Isso também pode mudar radicalmente o relacionamento mais amplo entre uma empresa e seu ambiente econômico e social. Exemplos típicos de transformações de negócios são a terceirização de processos de negócios, mudanças de modelos de negócios, fusões e aquisições, ou ações de reestruturação organizacional (intra) interfuncionais.

Empresas sustentáveis e bem-sucedidas reagem rapidamente a mudanças nos ambientes de negócios e fornecem inovação em termos de ofertas de clientes e estruturas organizacionais. Além disso, a capacidade de prever demandas e tendências futuras, ou mesmo de criar mercados, depende da capacidade de executar e implementar uma transformação de negócios. Apenas uma minoria das empresas conseguiu se transformar com sucesso. Vários problemas ocorrem durante o processo de transformação, incluindo a falta de apoio administrativo do nível mais alto da empresa, má implementação e execução do processo de transformação, falta de habilidades e competências, resistência contra mudanças ou conflitos de interesses.

Desse modo, este ensaio busca descrever uma perspectiva holística e integrativa sobre a organização. Como escopo, trata sobre as características da metagestão, que fornece as bases para o sucesso de outras áreas de gestão.

**2 A GESTÃO DE TRANSFORMAÇÃO DE NEGÓCIOS**

A GTN é o gerenciamento holístico de mudanças extensas e complexas das quais o sucesso futuro da organização depende fortemente.

A transformação é um procedimento comum para a maioria das organizações, se não para todas. Por um lado, mudanças exógenas como sustentabilidade, inovações tecnológicas, globalização, condições econômicas e a natureza mutável da força de trabalho têm um impacto profundo na maneira como as organizações executam negócios (ARTHURS; BUSENITZ, 2006; EISENHARDT; SULL, 2001).

Por outro lado, mudanças endógenas como inovação de produto, reestruturação e adoção de novos modelos de negócios também resultam potencialmente em transformação em larga escala e conseqüentemente uma ruptura no local de trabalho (DONALDSON, 1987). As organizações exigem um excelente processo de transformação para sustentar a vantagem competitiva.

Existe uma grande quantidade de literatura destinada a orientar os gerentes e suas empresas para o processo de mudança, e certamente há também uma enorme quantidade de material, tanto na literatura acadêmica quanto na prática, que fornece receitas sólidas sobre como as transformações são executadas e entregues (BOGNER; BARR, 2000).

Do ponto de vista prático, a conscientização e a compreensão dos conceitos-chaves estão bem estabelecidas, mas a integração desses conceitos e sua execução dentro dos programas de transformação é menos bem compreendida. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho teórico sobre transformação fundiu-se em torno de uma série de estruturas que fornecem uma abstração tranquilizadora, mas são amplamente omitidas sobre os aspectos práticos da vinculação de elementos de maneira coerente e eficaz, particularmente quando isso envolve lidar com a complexidade envolvida na maioria das transformações.

Portanto, a transformação representa um experimento que, devido a diferentes exigências ou conseqüências não intencionais, muitas vezes acontece de diferentes maneiras do que a inicialmente prevista. Além disso, a transformação sempre envolve pessoas, e assim emergem questões de personalidade, atitude, capacidade de mudança e comportamento, que são, por sua natureza, muito difíceis de prever e controlar. Considerando o impacto geral, o gerenciamento da transformação de negócios desempenha um papel crítico.

Cada processo de transformação é fragmentado, consistindo em vários elementos. No entanto, as conexões entre esses elementos não são desenvolvidas ou articuladas, ou se tornam

confusas à medida que a transformação do negócio avança, particularmente para as pessoas que estão na linha final de recepção (DAVENPORT, 1993).

O problema de elementos não conectados resulta da suposição de que a mudança é linear e um processo ou rotina unitária. A transformação de negócios não é uma rotina unitária, mas uma metarotina, representando um conjunto de rotinas que devem ser unidas para funcionar adequadamente (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Isso está enraizado na ideia de capacidades dinâmicas, o conjunto de práticas e processos que são necessários para a organização se recombinar e se revitalizar (TEECE, 2007). Como tal, diferenciamos claramente entre os esforços tradicionais de gerenciamento de mudanças e o gerenciamento de transformações de negócios.

O *gerenciamento de mudanças* se concentra em mudanças de comportamento e considera apenas um pequeno conjunto de metas claramente definidas, enquanto o *gerenciamento de transformação de negócios* fornece uma visão holística de toda a organização, considerando mudanças complexas nos negócios.

## 2.1 MODELOS PARA A GESTÃO DE TRANSFORMAÇÃO

Os fundamentos do gerenciamento de mudanças e do gerenciamento de transformação de negócios são baseados nos mesmos princípios (DOZ; THANHEISER, 1993). Foram desenvolvidos durante um longo período e representam um sólido conhecimento conceitual e geral de todo o processo de mudança. Um conceito importante em relação ao gerenciamento de mudanças é chamado de modelos de etapas (JICK; PEIPERL, 2002).

Esses modelos identificam várias atividades principais e recomendam uma rota de execução ideal para maximizar o sucesso do processo de mudança. O núcleo desses modelos é uma formulação clássica de três fases: **estado atual, estado futuro e estado de transição**, geralmente apoiados por uma análise de lacunas e campo de força (KOTTER, 1990; LEWIN, 1972).

Os modelos de etapas são discutidos em várias literaturas de gerenciamento de mudanças e estabelecem o caminho para intervenções de consultoria no gerenciamento de mudanças. Uma característica essencial dos modelos é uma combinação de *elementos racionais* - por exemplo, diagnosticando necessidade, modelando a visão e o monitoramento do progresso - e *elementos emocionais* - por exemplo, mobilizando compromisso, envolvimento com a visão e construção de afinidade e identidade com a mudança.

No entanto, existem duas questões principais levantadas pelo uso de modelos de etapas. Primeiro, elas implicam uma abordagem linear para o gerenciamento de mudanças, com cada passo levando ao próximo. Retornos de *feedback*, geralmente, são incluídos nos modelos, mas essencialmente são abordagens mecanicistas de mudança. Em segundo lugar, há muito pouco nos modelos para mostrar a natureza da ligação entre cada etapa, portanto, embora cada elemento individual do modelo seja descrito, a maneira como o processo geral de mudança é tratada é menos clara.

Isso é problemático, tanto no campo teórico quanto prático. Em termos teóricos, como a mudança é gerenciada como uma coleção de rotinas, parece faltar uma peça no entendimento sobre os modelos de etapas, e embora tenha havido movimentos para abordar a mudança sob um ponto de vista holístico, tais movimentos não foram adotados. Em termos práticos, como a transformação é realizada de maneira aditiva e sincronizada, não apenas de forma fragmentada, existem poucos precedentes na literatura.

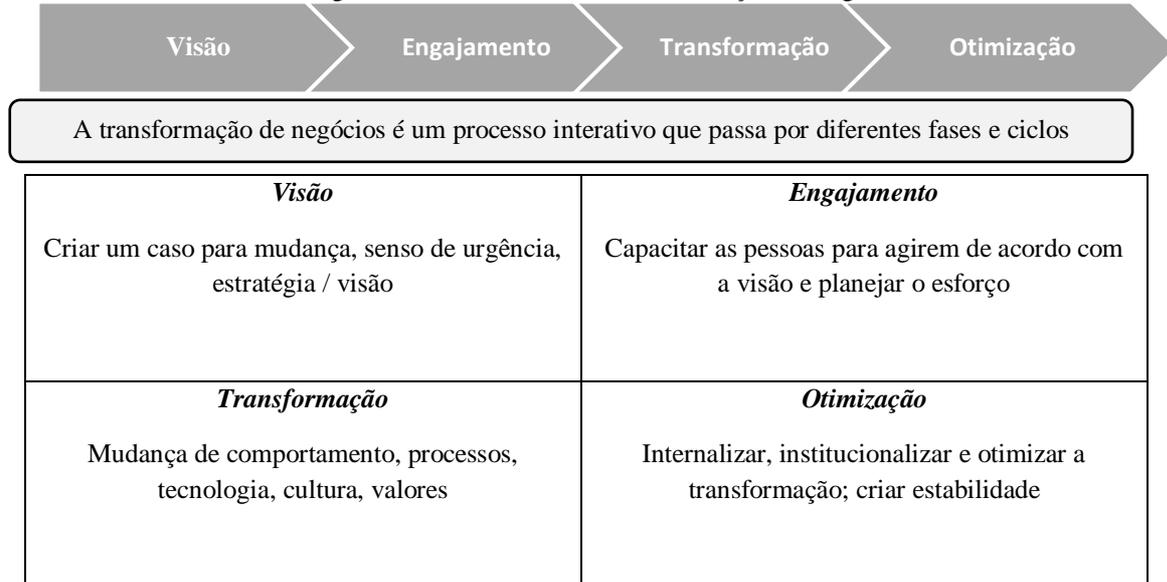
Na transformação de negócios, a coordenação separada entre as áreas de gestão é essencial. É vital abordar os problemas identificados para que a gestão da transformação de negócios seja eficaz. A primeira é que a transformação de negócios é um fenômeno multinível. O comportamento no nível individual afetará os resultados do grupo e da organização em termos de mudança. Da mesma forma, a mudança imposta do topo da organização terá efeitos diretos e indiretos nos níveis mais baixos. Dada a complexidade das organizações, as interações entre os níveis serão complexas e geralmente não lineares.

## 2.2 ESTÁGIOS NA TRANSFORMAÇÃO DE NEGÓCIOS

Portanto, a proposta de modelo de estágio com fases recorrentes é necessária. As quatro etapas são definidas em visualizar, engajar, transformar e otimizar. As áreas de gestão estão envolvidas em todos os estágios do modelo de ciclo de vida de transformação, pois quase todos os aspectos, desde a lógica de transformação até as opções de implementação, podem precisar ser revisitados à medida que a transformação e o contexto dos negócios evoluem.

Inevitavelmente, a ênfase nos estágios iniciais será no nível direcional, e no nível capacitação, nos estágios posteriores. A figura 1 ilustra as quatro fases do ciclo de vida da transformação de negócios, e apresentamos os requisitos e resultados de cada fase.

Figura 1 - Ciclo de Vida da Transformação de Negócios



Fonte: Adaptado de Uhl e Gollenia (2012).

## 2.2.1 FASE VISÃO

Esta fase abrange as questões "porquê" e "qual" da mudança. Por que a transformação de negócios é necessária? Qual é a capacidade da organização para gerenciar a transformação? Busca diagnosticar a necessidade de transformação dos negócios, por meio da formulação das estratégias e a visão para informar a necessidade de mudança.

Esse passo, portanto, combina capacidades analíticas com criatividade e previsão. Um outro objetivo da fase visão é criar compromisso com a estratégia desenvolvida dentro da equipe da alta gerência. A visão geralmente está no cerne do processo de transição, mas isso não significa necessariamente a visão de toda a organização.

Ocasionalmente, a transformação pode ocorrer em um departamento ou uma unidade de negócios. Tampouco significa que a transformação de negócios exija líderes visionários (GOFFEE; JONES, 2000), se isso for considerado como figuras carismáticas e semelhantes a gurus.

Simplesmente, indica que a transformação dos negócios deve ter um foco e objetivo claros. Uma questão importante para os gerentes é: Quão capaz é a organização para fazer isso e obter um acordo entre as partes interessadas sobre o plano?

### **2.2.2 Fase engajamento**

Esta fase representa a mobilização do comprometimento na organização. Envolvimento e comunicação são essenciais aqui, assim como o estabelecimento de projetos discretos para gerar mudanças e impulsionar o momento.

O engajamento implicaria a entrega tanto da adesão comportamental quanto da atitudinal à transformação, o que demanda um entendimento claro por toda a organização sobre qual mudança é necessária, porque é necessária, como ela deve ser alcançada e medida, e quem é responsável por ela.

Planejamento detalhado e alinhamento contínuo com as áreas de negócios são necessários para que se tenha o compromisso de toda a organização. O envolvimento da gerência intermediária e dos empregados é especialmente necessário para facilitar o processo de transformação.

### **2.2.3 Fase Transformação**

A transformação pode incluir reorganização, novos processos de negócios, incluindo a criação de novas unidades de negócios, como centros de serviços compartilhados, realocação e redistribuição de pessoal, criação e utilização de novos recursos, aprimoramento de competências de funcionários e mudanças de comportamento, atitudes e valores compartilhados.

Os colaboradores precisam entender a necessidade de transformação e se comprometer com um ritmo que seja aceitável para elas, ao mesmo tempo em que permite a remoção de barreiras inibitórias entre departamentos e empresas. Os elementos racionais e emocionais precisam ser reunidos para conquistar corações e mentes.

Geralmente, também envolve transformações nos recursos de TI, operações, sistemas, tecnologias e software da organização. Mudar a TI com sucesso a uma velocidade que permita à organização permanecer competitiva é muitas vezes o facilitador crítico de uma transformação.

### **2.2.4 Fase Otimização**

A institucionalização da transformação busca garantir que as conquistas sejam rápidas e consolidadas; que os processos e as conquistas sejam medidos; e, que qualquer comportamento retardatário seja eliminado, possibilitando criar condições para uma

transformação de negócios eficaz e garantir que a capacidade de mudança seja aprimorada, o que pode chamar de otimização.

A transformação dos negócios na prática é muitas vezes confusa e, para alguns funcionários envolvidos, não é clara, pois várias atividades disputam a atenção e as realidades de lidar com obstáculos confundem os planos mais bem definidos.

A natureza interativa da mudança deve, portanto, ser englobada. Esse é um dos recursos de gerenciamento mais difíceis. A constante interação e a preparação para retornar às fases do ciclo para resolver problemas e reforçar mensagens é um elemento-chave do processo de transformação.

A capacidade de o agente transformador de se mover entre as fases do ciclo de vida de transformação, de analisar as implicações das intervenções de mudança, e de lidar com as consequências não intencionais é altamente valiosa e rara.

Senge (2006) argumentou que a gestão da mudança tem tanto a teoria em abstrato quanto a teoria em uso, sendo esta última determinante para o real processo de mudança. Normalmente, a teoria em uso representa um nível aprofundado de comportamento e atitude, e atingir esse nível não exigirá apenas uma reunião ou um conjunto de atividades de treinamento.

### **3 A METAGESTÃO NA TRANSFORMAÇÃO DOS NEGÓCIOS**

Toda transformação dos negócios é diferente e o sucesso depende da interação complexa de atores em um ecossistema multifacetado. De acordo com esse entendimento, o foco da metagestão na GTN consiste em fornecer um quadro que ajude a gerenciar a complexidade da transformação do negócio.

Nesse contexto, a metagestão se apresenta como fundamento geral para a transformação de negócios, baseada em uma abordagem de gestão holística e integrativa.

A metagestão é voltada para os negócios e orientado a valores, e integra três pilares, a saber: áreas de gestão, ciclo de vida de transformação e liderança. Um processo de transformação de negócios só é bem-sucedido se os líderes estiverem cientes de seus papéis e tiverem estabelecido uma cultura sólida.

Em suma, as seguintes diretrizes gerais precisam ser consideradas para executar um projeto de transformação de negócios bem-sucedido:

- Orquestrar as áreas de gestão como um sistema integrado e abordagem holística.

- Especificar os níveis dos objetivos transformacionais gerais para cada área da gestão e dos membros da organização.
- Estabelecer o ciclo de vida de transformação em quatro fases: visão, envolvimento, transformação e otimização.
- Atribuir funções ao gerente de negócios no processo de transformação.
- Estabelecer compromissos para todas as partes envolvidas e facilitar o processo de compra de todas as partes interessadas.
- Definir o ambiente cultural por meio do uso hábil da comunicação, a fim de fornecer um propósito claro e uma boa compreensão das necessidades de transformação, benefícios, riscos e mudanças necessárias.

### 3.1 PILARES DA METAGESTÃO

A metagestão fornece um quadro abrangente para as diferentes áreas da gestão, como Gestão Estratégica e Gestão de Riscos, e oferece ligações entre seus princípios, como liderança, cultura e comunicação, que permite que o processo de transformação seja eficaz.

Os pilares da metagestão representam muito mais uma estrutura que busca dar coerência e consistência e reduz a complexidade, mas que, necessariamente, precisam ser adaptados às especificidades da empresa, por meio da experiência dos atores envolvidos. Cada empresa e cada transformação de negócios possui características diferentes. Assim, a simples cópia de “receitas” para o sucesso de uma empresa pode produzir resultados desastrosos em outra.

O **primeiro pilar** importante da metagestão é lidar com as áreas de gestão, que são coerentemente integradas dentro desta abordagem. A GTN inclui várias áreas como gestão estratégica, gestão de valor, gestão de risco, gerenciamento de processos de negócios, gerenciamento de programas e projetos, gestão de TI transformacional, gestão de mudanças organizacionais e gestão de competências.

Normalmente, cada área tem um conjunto básico de conhecimentos, requisitos e processos, que tradicionalmente tem seu próprio conjunto de suposições, teorias e terminologias. Por sua vez, isso pode resultar em um processo geral desconectado, que arrisca a fragmentação e a falta de clareza e coesão em toda a cadeia de mudança.

Para superar esses riscos, a metagestão busca orquestrar o conjunto geral dessas áreas dentro do gerenciamento de mudanças.

No *nível direção*, a estratégia de transformação é definida considerando as restrições de tempo e orçamento, bem como os riscos associados, além disso, justifica a ação e a visão do futuro e estabelecem a direção para o esforço de transformação.

O *nível capacitação* abarca o gerenciamento e a sincronização das mudanças, desde a TI até os processos organizacionais, além da criação de novas competências por meio de treinamento e aprendizado. Nesse nível, o propósito não é criar “super gerentes”, mas ter pessoas em todos os níveis da transformação que sejam bem treinadas e bem informadas.

A capacitação também pode ser chamada de ciclo de *feedback* da GTN, pois a estratégia está sendo implementada e as lições sendo aprendidas. O *feedback* de aprendizagem leva ao ajuste da estratégia de transformação.

O **segundo pilar** da metagestão é denominado ciclo de vida de transformação dos negócios, que fornece um mapeamento geral do território de mudança e permite a compreensão da natureza iterativa da transformação de negócios. Com base no ciclo de vida de transformação, a transformação de negócios pode ser organizada de maneira eficiente.

O que dificulta a transformação dos negócios é considerar o processo de transformação estritamente linear; em essência, o processo de transformação é interativo e passa por diferentes estágios em ciclos recorrentes.

### 3.2 PRINCÍPIOS DA METAGESTÃO

O propósito e os objetivos da transformação nos negócios devem ser comunicados de forma eficiente, e as diretrizes para se criar uma base cultural organizacional para a transformação devem ser bem estabelecidas.

A metagestão também fornece diretrizes para internalizar e institucionalizar o propósito e os objetivos da transformação, e para que esta seja bem-sucedida, precisa basear-se nos seguintes princípios: i) objetivo de transformação dos negócios; ii) comunicação e coordenação; iii) liderança; e iv) cultura e valor.

#### 3.2.1 Objetivo de Transformação dos Negócios

Uma abordagem que ganhou ampla aceitação é o *Balanced Scorecard* (BS). Embora o BS não permita descrever o processo de mudança, ele fornece um modelo valioso pelo qual as diferentes áreas de gestão podem ser integradas por meio da identificação de objetivos de apoio mútuo.

O BS é uma ferramenta ideal para uma definição equilibrada de metas de um projeto de transformação de negócios. As metas são operacionalizadas por intermédio dos principais indicadores de desempenho (KPIs) e servem como base para o gerenciamento de valor, avaliação e *feedback*.

O reconhecimento dado aos diferentes aspectos das organizações é importante. Num nível amplo, a mudança é classificada em aspectos econômicos e organizacionais (BEER; NOHRIA, 2000), com os aspectos econômicos tendendo a dominar, principalmente por causa de sua maior capacidade de mensuração e, muitas vezes, pelo imediatismo de seu impacto.

### **3.2.2 Comunicação e Coordenação**

Para que os esforços de transformação tenham êxito, a agenda de transformação deve ser capaz de lidar com a comunicação (intra) interdepartamentos e empresas. No entanto, o que é frequentemente ignorado é a necessidade de desenvolver um entendimento comum de um esforço de transformação como um primeiro princípio.

Esse primeiro passo, essencial - o princípio da comunicação - tem sido, muitas vezes, um ingrediente implícito nos esforços de transformação, e não um princípio explícito, porém toda a mudança na empresa repousa sobre essa etapa. Sem uma articulação convincente da necessidade de transformação, a mobilização do compromisso da força de trabalho não será alcançada.

Nessa perspectiva, a comunicação envolve: i) a divulgação das razões para a transformação, isto é, seu propósito e os principais objetivos; ii) o estabelecimento de uma linguagem comum para assegurar a interpretação inequívoca de conceitos e iii) a comunicação de valores, princípios e diretrizes de transformação para criar um ambiente cultural para a transformação.

Especificamente, esse princípio não é responsável pela comunicação dentro e entre as áreas de forma individual. Embora essa atividade seja importante, ela faz parte do processo de comunicação regular dentro das organizações.

A dificuldade de comunicação tem sido apontada como um fator contribuinte para a falta de sucesso transformacional. A importância da comunicação nos processos de mudança é inquestionável e existem inúmeros modelos e prescrições práticas, destacando a intensidade da comunicação e a escolha do canal (GARVIN; ROBERTO, 2005).

No centro das abordagens da comunicação está uma estrutura de processo básica que identifica: i) as características do remetente da mensagem; ii) o conteúdo da mensagem; e, iii)

as características do destinatário. Sob a primeira dimensão repousa a credibilidade e confiabilidade do remetente. A segunda dimensão aborda a questão da personalização da mensagem e a relevância de seu conteúdo. A terceira dimensão identifica a capacidade do receptor de compreender e absorver a mensagem, e a motivação do receptor para agir sobre ela.

A necessidade de segmentar as partes interessadas para o processo de transformação é um requisito para avaliar a reação à mudança e o grau de aceitação e resistência encontrado. Na literatura há tipologias de identificação de partes interessadas que abordam diferentes níveis de transformação de negócios.

Quadro 1 - Exemplo de níveis de transformação de negócios

<b>1º nível</b>	Eminentemente afetados pela transformação do negócio - por exemplo, pessoas que trabalham no departamento de RH são realocadas com a criação de um centro de serviços compartilhados.
<b>2º nível</b>	Diretamente afetados pela transformação de negócios - por exemplo, as pessoas do departamento de RH afetadas por processos de negócios alterados.
<b>3º nível</b>	Indiretamente afetados pela transformação - por exemplo, clientes internos e externos, por meio de uma entrega de serviço de RH alterada.

Fonte: Adaptado de Uhl e Gollenia (2012).

Naturalmente, cada um desses níveis pode ter atitudes diferentes em relação ao programa de transformação, variando de um *continuum* desde a aceitação da transformação até a forte resistência.

Aqueles que no primeiro e segundo níveis são positivos em relação à transformação, se tornariam mentores do programa e ajudariam a difundir os benefícios e a visão da transformação. Persuadir os indivíduos indiretamente afetados também é importante, uma vez que eles podem não estar na linha de frente das mudanças, e caso distribuam mensagens negativas, o efeito moral organizacional pode ser considerável.

Um facilitador fundamental para um processo de transformação eficaz é a identificação de uma linha clara de visão entre as metas organizacionais abrangentes e as metas definidas individualmente para os funcionários. Isso significa que a cascata de metas transformacionais gerais deve ser específica para cada área de gestão e membros da organização.

Além disso, as metas em cascata devem ser significativas para o funcionário em termos de conteúdo motivacional, bem como ter linguagem relevante, que lhes permita entender "O que há para mim?" e "O que devo fazer?".

Embora a comunicação seja importante, obviamente, para que esse processo funcione, fica claro que a aceitação da mensagem de transformação depende não apenas do conteúdo da mensagem, mas também da credibilidade e confiabilidade da liderança que a transmite.

Dependendo da afiliação funcional e hierárquica dos grupos-alvo na empresa, a comunicação deve ser adaptada individualmente. Naturalmente, isso não significa que informações contraditórias devam ser fornecidas e que a comunicação dos objetivos estratégicos seja padronizada, mas deve ser adaptada para grupos-alvo de forma individual em termos de seu significado.

### **3.2.3 Liderança**

Uma vez que o processo de transformação é aceito, os líderes precisam apoiar os funcionários a interpretar as propostas de transformação (GARVIN; ROBERTO, 2005). Líderes qualificados usam métodos para informar o contexto e moldar a perspectiva de novas propostas e planos.

Em razão de as iniciativas de transformação estarem abertas a inúmeras interpretações e filtragem, é importante que os funcionários sejam auxiliados para obter uma compreensão compartilhada e consistente do que a transformação exige. Um mecanismo primordial é o estabelecimento de uma linguagem de trabalho clara para o processo de transformação, na qual todos os principais conceitos são definidos.

Essa linguagem compartilhada de transformação pode ser um ponto de referência constante à medida que a mudança se move para diferentes áreas da organização, onde diferentes linguagens e técnicas podem distorcer o significado dos conceitos de mudança.

Assim, a esforço da liderança é construir uma organização que possa efetivamente atingir seus objetivos. Existe uma ampla gama de teorias de liderança, desde abordagens instrumentais até abordagens motivacionais (BASS; AVOLIO, 2012), e todas centram-se na natureza da relação entre o líder e liderados.

À luz dos argumentos da visão baseada em recursos da firma de que a vantagem competitiva advém de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY, 1991; WRIGHT; McMAHAN, 1992), e a literatura relacionada sobre a importância de identificar talentos para desenvolver ideias e sustentar o sucesso, a ênfase na liderança transformacional (BASS; AVOLIO, 2012) não é surpreendente.

Não é coincidência também que a agenda transformacional deva se encaixar na visão da liderança transformacional e a GTN sugere uma nova abordagem de liderança. A ligação

entre a liderança transformacional e o envolvimento é direta - a liderança transformacional incorpora a ideia de empoderamento e envolvimento (BASS; AVOLIO, 2012). Além disso, implicitamente ligado ao estilo de liderança está a questão da cultura organizacional.

Tradicionalmente, o estilo de liderança tem efeitos diretos na cultura de uma organização e vice-versa, pelo fato de que outros podem imitar e articular valores-chave. Todas as organizações desenvolvem algum tipo de cultura, e há uma variação que pode ser de uma *cultura unificada* e diferenciada, por meio de um conjunto de subculturas com potencial para gerar harmonia ou conflito, a uma *cultura fragmentada*, sem que haja uma coerência clara entre os subgrupos (CONYON; LEECH, 1994).

Essas descrições não são estáticas e representam uma dinâmica na qual as organizações têm se tornado mais ou menos unificadas ao longo do tempo, dependendo das mudanças internas e externas à empresa.

### 3.2.4 Cultura e Valor

Garantir que o terreno cultural seja fértil é uma tarefa importante do princípio da comunicação. Os funcionários precisam sentir que a organização tem um propósito e que a mudança contribuirá para a percepção do que a organização representa e é congruente com seus valores centrais.

Assim, no avanço do *continuum*, três elementos são necessários: as pessoas, a liderança e a socialização, sendo que esta última envolve a imersão dos funcionários nos valores e objetivos da transformação e a internalização desses objetivos e valores (ROBBINS; JUDGE, 2009).

Central para isso, em relação às pessoas, é a instilação de um sentimento de pertencimento, juntamente com uma abordagem não coercitiva para a transformação, permitindo autonomia para o empregado.

Em essência, a jornada entre os eixos encontra ressonância na distinção entre controle e comprometimento. O controle representa um forte foco comportamental na conformidade imposta por incentivos e sanções apropriados, mas o comprometimento, em um nível afetivo, acarreta o senso de identificação com a transformação do negócio e a crença nos objetivos gerais do processo.

Nesse viés, dois aspectos principais são combinados, os princípios de comunicação e as necessidades básicas intrínsecas.

Em primeiro lugar, os princípios de comunicação abrangem abordagens orientadas para o relacionamento, compreendendo aspectos de apreciação, empatia e abertura. Os funcionários que são apreciados durante o processo de transformação terão maior comprometimento e intenção positiva em relação a ele. A empatia é importante para entender o que as pessoas estão vivenciando, à medida que a transformação do negócio afeta sua vida profissional e seus relacionamentos e, a abertura, aspecto crucial para levar vozes construtivas à mesa, ou para emergir e resolver conflitos.

Em segundo lugar, as necessidades básicas intrínsecas destacam o requisito de se concentrar na motivação no processo de transformação, em vez de recompensas e sanções puras. Existem três elementos fundamentais relacionados às necessidades básicas intrínsecas. Primeiro, a transformação deve ser impulsionada pela autonomia - as pessoas devem ter responsabilidade e liberdade para realizar o processo de transformação. A alternativa é fazer com que alguém faça algo usando ferramentas de motivação extrínseca, como recompensas ou sanções, mas não é possível forçar as pessoas a gostar de algo. Em segundo, a necessidade de competência destaca a importância de os funcionários saírem de sua zona de conforto para adotar novas práticas e habilidades. Terceiro, o sentimento de pertencimento identifica a necessidade de os indivíduos pertencerem a um grupo ou empresa, que tenha uma identidade clara e cuja transformação seja sólida e convincente.

A abordagem dos princípios de comunicação e das necessidades básicas intrínsecas aumentará a internalização dos objetivos de transformação do negócio, levando à maior probabilidade da eficácia da transformação.

No entanto, é possível internalizar novas formas de comportamento, embora isso pressuponha voluntariedade, integração social e um sentimento de fazer a coisa certa.

### 3.3 FUNÇÕES DOS GESTORES ENVOLVIDOS NA METAGESTÃO

As quatro fases do ciclo de vida da transformação de negócios são executadas por gestores de várias funções.

Na teoria do gerenciamento de mudanças, um aspecto frequentemente negligenciado do processo é a necessidade de se construir uma coalizão (JICK; PEIPERL, 2002). Embora isso apareça implicitamente em vários modelos de mudança, as dimensões necessárias e os papéis da equipe estão amplamente ausentes das principais conceituações de mudança.

Na esfera prática, não há um reconhecimento real da importância das funções de gerenciamento necessárias para fazer a mudança acontecer. Nesse sentido, a seguir,

destacamos algumas funções de gerenciamento, tanto em nível formal quanto informal, necessárias para executar a metagestão.

### **3.3.1 Funções na gestão formal**

As funções formais de gestão têm uma hierarquia que reflete tanto em conhecimento quanto poder. No ápice, está o comitê de direção executiva, que é o responsável pela criação da estrutura da metagestão, pela capacitação, a cultura e o ambiente para a mudança.

O **Gerente de Transformação** de negócios toma decisões estratégicas e gerencia o programa geral de transformação do começo ao fim. Desempenha o papel de consultor principal do comitê diretor executivo, e tem uma visão geral completa de todos os programas de mudança. Sua principal missão é fazer com que a estratégia geral da transformação seja realizada e o valor dos negócios proposto. Ele permanece nessa função durante todo o itinerário da transformação, desde a fase de planejamento inicial até a fase da otimização.

O **Gerente de Programa** orienta os programas individuais em alinhamento com as metas de transformação de negócios, e decide sobre políticas, governança, e a estrutura dos programas, e é o responsável pelas finanças, controle e recursos, bem como a realização dos benefícios do programa.

O gerente também divide o programa em projetos, selecionando os gerentes de projeto, coordenando as interdependências dos projetos, e faz a ponte entre projeto – programa – estratégia de transformação.

O **Gerente de Projeto** planeja e executa um projeto, sendo o responsável perante o gerente do programa de cumprir os objetivos declarados do projeto em relação a valor, qualidade, custo, tempo e escopo.

Esse delineamento formal das principais funções na gestão para transformação fornece uma caracterização mais explícita do que as abordagens atuais, não sendo uma abordagem puramente hierárquica, mas que favorece os ciclos de realimentação em cada ponto de contato. Ou seja, é um princípio central que as equipes definam suas funções e papéis, atribuindo responsabilidades (KATZENBACH; SMITH, 2005).

Também é importante a adição de um conjunto informal de funções, o que facilita a transformação dentro das organizações. O lado informal das organizações tem sido reconhecido há muito tempo como forte potencial para ajudar ou restringir a transformação.

### 3.3.3 Funções informais na gestão

A seguir, são descritos alguns papéis informais, empiricamente fundamentado na literatura sobre gestão da inovação (GEMÜNDEN; *et al.*, 2007).

O *promotor de energia* fornece patrocínio ao mais alto nível de liderança e a alavanca mais poderosa para a transformação. Ele oferece capacitação no programa de transformação e aos gerentes de projeto, mas não combina patrocínio com gerenciamento de projetos. A energia é usada, excepcionalmente, onde é absolutamente necessário impulsionar a transformação. O mau desempenho dessa função pode gerar desconfiança e resistência.

O *promotor relacional* promove competência social, carisma e poder de persuasão, combinado com certo nível de conhecimento especializado. Com amplos relacionamentos e um sólido conhecimento dos assuntos internos, o promotor relacional cria a disposição para a mudança. Frequentemente, requer o apoio de formadores de opinião para implementar a transformação e desempenha o papel de intermediário devido a sua considerável experiência social em situações de conflito. Geralmente as pessoas confiam nessa pessoa em razão de sua personalidade e seu longo tempo de trabalho e compromisso com a empresa.

O *promotor funcional* fornece ao programa de transformação um alto nível de conhecimento especializado. Ele tem considerável interesse e experiência no tema da transformação. Este papel informal também é muito importante porque o promotor funcional pode responder a perguntas que exijam *know-how* especializado, pois ele tem uma boa reputação como especialista na organização.

Os papéis informais de gestão são encontrados em todos os níveis descritos de transformação: geral, programa e projeto. Em termos de conteúdo, os promotores diferem conforme seus graus de especialidade em estratégico, tático ou operacional.

A combinação dos papéis informais de gestão *per si* requer uma grande coordenação. Para que isso seja assegurado, o gerente de transformação de negócios será envolvido em todo o processo de transformação. Isso impõe grandes demandas a um único indivíduo, pois este irá atuar sob diversos riscos, inclusive o isolamento, que é percebido negativamente, sendo que em caso de má execução, será incapaz de reintegrar à organização, podendo se tornar em um bode expiatório (BEER; NOHRIA, 2000).

Portanto, um bom grau de coragem e espírito de resiliência são características necessárias por parte do gerente de transformação de negócios (BOSSIDY *et al.*, 2002), além disso, os indivíduos que possuem tais características são bastante procurados e valorizados.

Cabe à organização, para a obtenção do sucesso contínuo, o desenvolvimento e a retenção desses indivíduos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este ensaio permitiu uma reflexão sobre alguns aspectos que visam facilitar a transformação dos negócios, como liderança, valores, comportamentos, princípios de comunicação, bem como as estruturas organizacionais.

Desse modo, a metagestão fornece alguns elementos orientadores para se criar um ambiente propício para que as mudanças sejam bem-sucedidas.

A transformação de negócios é um processo complexo, e o que contribui para isso é a diversidade de interesses e a quantidade de partes interessadas, expectativas e responsabilidades pouco claras, liderança e comunicação ineficazes, que resultam em resistência, conflitos e falta de apoio.

Tal complexidade explica o porquê de muitas iniciativas de transformação de negócios serem ineficazes, ou seja, não há metagestão no processo geral.

Buscou-se, desse modo, descrever alguns fundamentos relacionados ao conceito de metagestão, baseado em princípios e teorias, incluindo o gerenciamento de partes interessadas, *Balanced Scorecard* e liderança transformacional.

Um dos pontos principais da metagestão na transformação de negócios diz respeito à natureza das estratégias planejadas ou emergentes. A transformação é conceituada como uma atividade planejada, mas dentro da metagestão há flexibilidade para permitir mudanças no ambiente para que novas informações sejam consideradas no processo geral.

Assim, a metagestão pode ser comparada a uma capacidade dinâmica, pois reúne diferentes elementos de mudança, permitindo sua combinação e recombinação para garantir a eficácia sustentada da organização. As grandes empresas podem sofrer com a lentidão, a inércia, a burocracia, a má comunicação, a gestão e os funcionários privados de privilégios, e sufocam o espírito empreendedor que, em combinação, tendem a inibir ou até impedir a inovação, a integração e o aprendizado.

Entender a transformação dos negócios sob uma perspectiva holística é essencial para que os processos e relacionamentos que regulam a mudança sejam aproveitados de maneira eficaz.

## REFERÊNCIAS

- ARTHURS, J. D.; BUSENITZ, L. W. Dynamic capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists, **Journal of Business Venturing** 21, n. 2, 195–215, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.004>
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management** 17, n. 1, 99–120, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire**: the benchmark measure of transformational leadership, 2012.
- BEER, M; NOHRIA, N. Cracking the code of change, **Harvard Business Review** 78, n. 3, 133–41, 2000. Disponível em: <<https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>>. Acesso em: 13 maio. 2019.
- BOGNER, W. C.; BARR, P. S. Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition, **Organization Science** 11, n. 2, 212–26, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.2.212.12511>
- BOSSIDY, L.; *et al.* **Execution**: The Discipline of Getting Things Done, 1st ed. New York: Crown Business, 2002.
- CONYON, M. J.; LEECH, D. Top pay, company performance and corporate governance, **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, 56, no. 3, 229–47, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1994.mp56003001.x>
- DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**: Reengineering Work Through Information Technology, Boston, USA, Harvard Business School Press, 1993.
- DONALDSON, L. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory, **Journal of Management Studies** 24, n. 1, 1–24, 1987. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00444.x>
- DOZ, Y; THANHEISER, H. Regaining competitiveness: a process of organisational renewal. In: **Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change**. Ed. by John Hendry, Gerry Johnson and Julia Newton, Chichester, New York: Wiley, 1993.
- EISENHARDT, K. M.; SULL, D. N. Strategy as simple rules, **Harvard Business Review** 79, n. 1, 107–16, 2001. Disponível em: <<https://hbr.org/2001/01/strategy-as-simple-rules>>. Acesso em: 05 maio. 2019.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, **Administrative Science Quarterly** 48, n. 1, 94–118, 2003. DOI: <http://doi.org/10.2307/3556620>
- GARVIN, D. A.; ROBERTO, M. A. Change through persuasion, **Harvard Business Review** 83, n. 2, 104–12, 2005. Disponível em: < <https://hbr.org/2005/02/change-through-persuasion>>. Acesso em: 08 maio 2019.
- GEMÜNDEN, H. G.; *et al.* Role models for radical innovations in times of open innovation, **Creativity and Innovation Management** 16, no. 4, 408–21, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00451.x>
- GOFFEE, R.; JONES, G. Why should anyone be led by you? **Harvard Business Review** 78, n. 5, 62–70, 2000. Disponível em:

<<http://www.newperspectives.com.au/downloads/why%20should%20anyone%20be%20led%20by%20you.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2019.

JICK, T. D.; PEIPERL, M. A. **Managing Change: Cases and Concepts**. London: McGraw-Hill, 2002.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**, London: McGraw-Hill, 2005.

KOTTER, J. P. **A Force for Change: How Leadership Differs from Management**, New York: Free Press, Collier Macmillan, 1990.

LEWIN, K. Need, force and valence in psychological fields. In: **Classic Contributions to Social Psychology**. Ed. Edwin Paul Hollander and Raymond George Hunt, London: Oxford University Press, 1972.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. **Organizational Behavior**, 13th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York, London: Crown Business, 2006.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance, **Strategic Management Journal** 28, no. 13, 1319–50, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

UHL, A.; GOLLENIA, L. A. **A handbook of business transformation management methodology**. Routledge Taylor & Francis Group. New York, NY, 344p., 2012.

WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management, **Journal of Management** 18, no. 2, 295–320, 1992. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800205>