

Sustentabilidade: é possível gerir essa mudança?¹

Autoria: Fernanda Cassab Carreira

Resumo

As organizações modernas tem passado por constantes mudanças e necessidades de adaptação. Seja pelo advento de novas tecnologias, pela busca por diferenciação e vantagem competitiva ou pelas crises conjunturais, faz parte da rotina das empresas se reinventarem para sobreviverem e maximizarem resultados. Porém, um novo desafio se coloca: a busca pelo desenvolvimento econômico tem esbarrado nos limites ambientais, sociais e éticos que surgem em um planeta que não caminha na mesma velocidade que as ambições de seus “mais evoluídos” habitantes. Encontrar uma solução para essa “barreira ao progresso” trouxe para o meio empresarial o debate da sustentabilidade. Aqueles que tem mergulhado nesse desafio tem notado que a mudança em jogo é complexa e vai além da alteração de processos produtivos, da eficiência ambiental, da inovação tecnológica ou do investimento social. A sustentabilidade se coloca como um paradigma que exige repensar a lógica de fazer negócios e a ética que rege a relação empresa-sociedade- planeta. Mas o que essa mudança significa para as empresas? E mais, como deve ser conduzida para que seja efetiva? A ciência da Administração vem estudando a Gestão da Mudança, ou seja, como transformações organizacionais devem ser conduzidas para serem efetivas usando a menor quantia de recursos possível, conforme a racionalidade do mundo dos negócios. Assim, este artigo buscou, por meio de uma reflexão teórico-conceitual: a) entender e conceituar a mudança para sustentabilidade; e b) analisar se a Gestão da Mudança, da forma como foi concebida até agora, é capaz de endereçar essa transformação de forma efetiva. Para isso, estudou-se não só autores que analisam o fenômeno da sustentabilidade, mas também os dos campos de estratégia, transformação e aprendizagem organizacional, liderança e comportamento humano. Após a revisão bibliográfica, foi possível chegar a algumas conclusões: a primeira é que a sustentabilidade precisa ser entendida e incorporada na estratégia da empresa em forma de “visão de futuro” antes de se pensar quais mudanças promover. Em relação à análise de modelos de Gestão da Mudança, constatou-se que, apesar de trazer ferramentas importantes, a abordagem precisa de adaptações para endereçar pontos importantes na mudança para sustentabilidade. Dentre estes pontos destaca-se: 1) considerar a dimensão e o debate político no qual o executivo e a empresa precisam se inserir para construir a visão de futuro, pois no novo paradigma ela faz parte de um contexto e não é mais o centro dele; 2) a sustentabilidade deve pautar-se na inovação, na construção do futuro e não na reforma do passado, logo, a Gestão da Mudança deve promover a consciência de que inovar e mudar é algo necessário e que a troca com o ambiente externo deve ser constante; e 3) a sustentabilidade implica em mudança de cultura organizacional, dos valores e crenças da empresa, o que significa fazer com que as pessoas que ali trabalham percebam esses novos valores e os incorpore, de modo a traduzí-los em processos, práticas e comportamentos. A Gestão da Mudança precisa garantir que isso ocorra.

Introdução

A sustentabilidade é uma questão que começa a ser amplamente debatida no meio empresarial. No entanto, uma boa parte das organizações que participam desse debate e levam para suas reuniões de planejamento estratégico a preocupação com o tema ainda acreditam que o principal desafio é desenvolver produtos e processos “verdes”, mas que sejam compatíveis com os padrões de rentabilidade da atual economia. Ou seja, a lógica dominante permanece sendo a de que modelos de negócios precisam manter os patamares de lucratividade ou não importará quão bom sejam no campo ambiental e social (SENGE, 2001).

Isso nos coloca uma reflexão: será que as organizações entendem de fato o que significa a mudança para a sustentabilidade? Será que a gestão orientada à sustentabilidade trata apenas de desenvolver “produtos verdes” ou de rever processos para torná-los ecoeficientes contanto que isso não comprometa o resultado econômico? Ou será que a sustentabilidade não passaria antes por uma reflexão mais profunda, e, porque não, ética, sobre o próprio valor de se fazer negócios? O que está em jogo com a sustentabilidade, afinal: um conjunto de produtos, processos e procedimentos ou a velha cultura de se fazer negócios que ficou conhecida pelo lema *business is business*?

Essa reflexão inicial talvez nos ajude a responder outras duas questões fundamentais: 1) por que um número tão reduzido de organizações conseguiu ter sucesso na adoção de políticas e práticas sustentáveis em seus negócios?; e 2) Quando essas políticas e práticas são de fato lançadas, por que tantos esforços são deixados de lado após um tempo e não conseguem atingir um patamar de excelência?

No âmbito deste trabalho, acredita-se que as respostas para essas perguntas passam por dois pontos cruciais que serão tratados por meio de uma reflexão teórico-conceitual. O primeiro deles diz respeito aos modelos pelos quais os líderes das organizações podem enxergar a questão da sustentabilidade – se por uma ótica *bottom-up*, ou seja, mudança de processos, estrutura e/ou comunicação; ou se por uma ótica *top-down*, em que os valores, estratégias e o entendimento da lógica de se fazer negócio são repensados. O segundo ponto passa pela análise de modelos pelos quais as organizações concebem e gerem os seus processos de mudança e da validade destas práticas na mudança para a sustentabilidade.

Neste momento, as sociedades modernas estão entrando em uma nova etapa de sua evolução, uma mudança tão significativa quanto aquela que permitiu às sociedades europeias deixarem a ordem social agrária para entrarem na industrial (VEIGA, 2008, p.208). Porém, essa evolução ainda esbarra em dois desafios. O primeiro é admitir que o paradigma hegemônico da produção econômica vive uma profunda crise, ou seja, considerar que o modelo empregado até aqui não oferece as respostas de que precisamos. O segundo é o exercício de se delinear e definir como a sustentabilidade se tornará o novo paradigma capaz de resolver o complexo dilema entre crescimento econômico, finitude dos recursos naturais e desigualdades sociais, aqui entendidas como ausência de liberdades humanas (SEN, 1999). Traduzindo tal dilema para a realidade das corporações, a dificuldade que essa evolução - ou, ao olhar da autora, essa ruptura radical - traz está no fato das mesmas terem de repensar a própria lógica valorativa de se fazer negócios, não se baseando mais na busca exclusiva e exaustiva pelo lucro, mas tentando compreender o verdadeiro papel social das empresas (STOUT, 2002).

As empresas e as várias “sustentabilidades”

A urgência em se propor um significado, de preferência tangível e prático, para sustentabilidade representa a busca de parte da sociedade por clarear esse conceito que tem suscitado reflexões desde as mais filosóficas, como o questionamento de ordem ética e moral que marca o sujeito pós-moderno, até as mais materiais, como a escolha entre usar ou não sacolas plásticas em um supermercado. O fato é que há a necessidade de se traduzir em

palavras o que representa a mudança para a sustentabilidade, como se isso fosse condição *sine qua non* para que a ruptura com o sistema vigente se torne efetiva e de fácil assimilação. Como veremos adiante, essa conceituação é um dos passos para o estabelecimento da “visão de futuro”, fator fundamental para qualquer processo de mudança organizacional.

A discussão sobre a sustentabilidade nasceu do movimento ambientalista, que buscava mostrar que o desenvolvimento da humanidade estava em risco devido ao fato de a Terra não suportar mais a exploração dos recursos naturais por sua crescente população. Rapidamente esses alertas foram traduzidos pelos economistas como externalidades negativas geradas pelos processos produtivos da sociedade industrial, ou o grande dilema entre conservação ambiental e crescimento econômico. Tal dilema mobilizou então diversos atores políticos a refletir sobre a questão da sustentabilidade também no âmbito social: que impactos a escassez de recursos naturais ou a possível alteração no modelo econômico vigente terão sobre a sociedade? De que forma a sustentabilidade se relaciona com a pobreza, com a desigualdade social, com o acesso ao consumo, com a democracia ou com os direitos humanos? A partir daí, a discussão migra também para o âmbito filosófico, onde a sustentabilidade é pensada sob o ponto de vista da ética e inserida em um contexto mais amplo das análises sobre a sociedade contemporânea, materializada no individualismo, no consumismo, na ética hedonista, na fluidez das relações e na instabilidade gerada por valores em mutação.

Mas e as empresas? O que elas entendem por sustentabilidade? Qual papel imaginam ter nessa mudança de paradigma? E mais, como pretendem gerir tal mudança? Se a análise prévia mostra que a sustentabilidade ainda está longe de ser compreendida e incorporada pela sociedade, esse fato que se agrava quando consideramos o mundo corporativo. Porém, é fundamental que as empresas rompam com o *business as usual*, conscientizem-se e procurem por novas práticas na lógica do *borrow-use-return* para que a sustentabilidade se concretize. Mas quais as implicações da sustentabilidade no mundo dos negócios?

As organizações modernas tem como objetivo-fim gerar lucro para seus acionistas. E no sistema capitalista esse lucro vem sendo gerado facilmente, na medida em que a) a mais valia rege as relações de trabalho; b) os recursos naturais são exaustivamente extraídos e fornecidos gratuitamente ou a baixo custo pelo planeta e pela humanidade para serem privatizados pelas empresas; c) os resíduos dos processos produtivos são despejados no meio ambiente, muitas vezes sem nenhum tratamento ou ônus para a empresa; d) as estratégias de marketing e os meios de comunicação, aliados ao entendimento cada vez mais profundo do consumidor, alimentam um processo voraz de consumo; e e) a especulação financeira no mercado de capitais se torna uma forma recorrente de multiplicar ganhos, mesmo com seu potencial de periculosidade para as economias do mundo. De maneira bastante simples, a economia mundial opera sob a seguinte lógica: preocupação exclusiva com o lucro; visão de curto prazo; produção de bens e serviços que muitas vezes não precisamos; descaso com as pessoas e com o meio ambiente; crença de que a tecnologia resolverá tudo.

Na contramão, uma empresa sustentável seria aquela que rompe com a ética do *take-make-waste* ao se comprometer em preservar e restaurar o meio ambiente ao mesmo tempo em que aumenta o bem-estar sócioeconômico. A ética da sustentabilidade surge quando a empresa entende que gerar lucro para o acionista não é sua única missão, mas que ela também deve a) gerar empregos, remunerar corretamente e garantir condições de saúde e segurança a seus funcionários; b) prover um ambiente organizacional de aprendizado e crescimento profissional, que valorize as diferenças e a inovação; c) oferecer produtos e serviços de qualidade; d) estabelecer o diálogo e ser transparente na relação com seus *stakeholders*; e) pagar os impostos que resultam em benefícios para a sociedade; e f) produzir sem degradar e recuperar o meio ambiente por ela impactado. Porém essa mudança não é tarefa simples, para Doppelt (2010): a) os líderes ainda não entendem o que significa ser uma empresa sustentável; b) os líderes enxergam a mudança para sustentabilidade como custo, pois a visão

continua a ser de curto prazo; c) as mudanças são feitas apenas quando a lei exige (*compliance*); d) as mudanças são feitas quando os concorrentes a fazem, quando os clientes exigem ou quando um acidente ocorre e a reputação da empresa é manchada.

Sendo assim, ainda são poucas as empresas que investem em sustentabilidade de forma estratégica. Segundo pesquisa conduzida pelo IBOPE (2007), o tema está incorporado de forma estratégica em apenas 33% das empresas, enquanto que ocorre de maneira pontual em 30%, informal em 23% e inexistente em 11% delas. Para os executivos, as práticas sustentáveis estariam ligadas à responsabilidade social (59%), preservação do meio ambiente (58%), P&D (35%) e ética (15%). Em outra pesquisa, dessa vez realizada pela McKinsey (2010), repete-se a conclusão: mais de 50% dos executivos consideram sustentabilidade “muito” ou “extremamente” importante, mas o discurso não se reflete em prática, já que só 30% dos entrevistados dizem que suas empresas buscam ativamente por oportunidades de investimento em sustentabilidade ou incorporá-la em práticas de negócio. A pesquisa sinaliza que entre os motivos para que as empresas não invistam ativamente em sustentabilidade está a falta de clareza sobre o que isso significa. Mais de 20% dos executivos dizem que suas empresas não sabem o significado de sustentabilidade e, entre os 80% que afirmam saber, a definição varia muito: 55% deles a vêem como a gestão de questões ambientais (emissões de GEEs, eficiência energética, conservação da água, gestão de resíduos, criação de produtos verdes); 48% incluem na definição questões de governança (cumprir a legislação, manter práticas éticas e atender a padrões aceitos pela indústria); e 41% incluem a gestão de questões sociais (condições de trabalho e normas trabalhistas). Ademais, 56% dos entrevistados usam duas ou mais categorias para definir sustentabilidade.

Veremos a seguir que o entendimento correto sobre o que significa a mudança para a sustentabilidade é fator determinante no processo de transformação, pois facilita a definição da visão que deverá ser compartilhada pela liderança junto aos *stakeholders* da empresa.

Por que é preciso gerir as mudanças organizacionais?

As organizações modernas estão se transformando radicalmente, tentando acompanhar a velocidade das mudanças e descobertas de uma era que se caracteriza por uma revolução em suas bases tecnológicas aliada à comunicação em tempo real e a uma economia de alcance global. Porém, empreender mudanças organizacionais não é tarefa fácil, pois as empresas são formadas por pessoas, que possuem seus próprios valores, comportamentos e cultura.

Como mudanças organizacionais implicam, muitas vezes, em altos investimentos de tempo e dinheiro, um número crescente de empresas tem se interessado pela Gestão da Mudança. O objetivo dessa abordagem é identificar e desenvolver ferramentas e técnicas que facilitem o processo e tornem a mudança efetiva, eliminando barreiras e resistências, alinhando expectativas, formando pessoas e líderes e reduzindo custos e o tempo empregado.

Existem inúmeros motivos que justificam, ou melhor, impulsionam as transformações organizacionais: cumprir novas metas, aumentar o lucro, atrair talentos, diferenciar-se da concorrência, diminuir a rotatividade de pessoal, implementar uma nova tecnologia, adequar-se a uma legislação, etc. Hoje, no contexto da economia globalizada e altamente competitiva, a mudança virou uma norma e para sobreviver toda empresa precisa se reinventar constantemente. Mas o que é uma mudança organizacional e quando ela ocorre? A mudança organizacional pode ser entendida como uma transformação interna tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo. Assim, ela pode ser considerada efetiva quando altera as relações sociais entre seus membros e demais *stakeholders*, independente de ter sido motivada por transformações na estrutura, em procedimentos e processos, por uma nova tecnologia, por novos objetivos e metas, etc. Portanto, a mudança ocorre quando a empresa consegue responder às transformações do ambiente, adaptando seus componentes organizacionais à nova realidade. Algumas transformações organizacionais são facilmente implantadas. Outras

não conseguem sair do papel. Será que isso se dá segundo o nível de complexidade da mudança? Veremos que, muitas vezes, o problema não está na natureza da mudança, mas na forma como o processo é conduzido, já que qualquer mudança organizacional tem um efeito dominó: para que ela ocorra, serão sempre necessárias mudanças no indivíduo e nas equipes.

No plano do indivíduo, as barreiras e resistências apresentadas podem ser tantas que a mudança organizacional pode não se efetivar, não se tornar cultura da organização. Assim, quando falamos em transformações organizacionais, trabalhar a mudança individual é fator decisivo já que, segundo Junqueira&Bichuetti (2010), é natural que boa parte dos indivíduos prefira as rotinas e tenha percepções contrárias às mudanças, gerando assim resistências ao novo. A gestão da mudança individual pode ser feita usando métodos como o behaviorista, o cognitivo, o psicodinâmico ou o da psicologia humanista, para citar os principais. Cabe aos promotores da mudança escolher o que melhor se adequa ao corpo funcional da empresa.

Durante o processo de mudança também é preciso gerir as reações das equipes, pois são elas que realizam tarefas grandes e complexas. Logo, se uma equipe começa a criar barreiras e resistências à mudança, é preciso agir rapidamente antes que isso impacte a operação da organização. Apesar de existirem poucas pesquisas sobre estratégias para gerir e liderar equipes durante mudanças organizacionais, Cameron&Green (2009) listam 5 perguntas que devem ser respondidas antes e depois do processo de mudança para a mapear resistências, barreiras ou falhas da equipe. São elas: 1) como as equipes são afetadas pela mudança? 2) que tipo de apoio as equipes requerem ao longo do processo de mudança? 3) qual a melhor maneira de usar a equipe ao longo de todo o processo de mudança? 4) que recursos devemos oferecer para assegurar que as equipes atinjam seus objetivos de gerenciar suas tarefas atuais e as mudanças? e, 5) que processo organizacional temos para assegurar que as equipes tenham clareza sobre seus atributos: missão, objetivos, metas, funções, responsabilidades, processos operacionais, relações interpessoais e entre equipes?

Em suma, quando uma empresa se propõe a mudar ela deve considerar nesse processo a reação pessoal de seus funcionários à mudança. Para Edgar Schein, estudioso especialista em mudanças individuais, organizacionais e culturais, existem duas forças em ação dentro de cada pessoa que passa por um processo de mudança: a primeira é a ansiedade em relação ao aprendizado, que se manifesta quando a pessoa questiona sua capacidade de aprender algo novo, sua vulnerabilidade no processo. A segunda é a ansiedade relacionada à sobrevivência, um comportamento que aparece quando a pessoa sente a pressão por mudar e se questiona se conseguirá fazê-lo. Essas forças, se não geridas da forma correta, podem se transformar em resistências e minar o processo de mudança.

Outro ponto importante para aqueles que vão promover mudanças é entender como as organizações funcionam, quais pressupostos moldam as atitudes das pessoas em relação à organização da qual fazem parte e o modo como a compreendem. Estudiosos do campo da mudança organizacional costumam criar metáforas para melhor compreender o funcionamento das empresas, para a partir delas analisar como as mudanças podem ser promovidas de forma eficaz. Morgan (apud CAMERON&GREEN, 2009, p.113) identifica oito metáforas organizacionais: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, fluxo e transformação, e instrumento de dominação.

No presente artigo, usaremos a metáfora do organismo, pois é a que mais se aproxima da idéia de pensamento sistêmico e a que melhor explica a relação empresa-meio ambiente. Nessa metáfora, a organização é representada por um “sistema aberto”, ou seja, é formada por um conjunto de subsistemas inter-relacionados e projetada para equilibrar as exigências do ambiente de acordo com as necessidades internas das equipes e das pessoas. Segundo Cameron&Green (2009, p.117), em ambientes estáveis, uma organização burocrática mais rígida pode parecer próspera. Porém, em ambientes instáveis, uma organização mais aberta, menos estruturada, tem maior probabilidade de sobreviver. No contexto da sustentabilidade,

essa metáfora parece mais adequada para mostrar essa relação.

Ainda conforme a metáfora proposta, o atendimento das necessidades sociais do indivíduo, do grupo, da organização e do ambiente é essencial para o funcionamento adaptativo e saudável do sistema como um todo. A manutenção do fluxo de informações entre as diferentes partes dos sistemas e seu ambiente é outro fator para o sucesso da empresa. Levando a metáfora para dentro do paradigma da sustentabilidade, podemos dizer que a empresa sustentável baseia-se numa relação harmônica com o ambiente enquanto busca atender as necessidades humanas. Por meio de canais abertos de diálogo com seus *stakeholders*, a empresa retroalimenta sua estratégia baseada na lógica do *borrow-use-return*.

Todos os modelos e metáforas organizacionais apresentam suas limitações que, quando aplicadas à sustentabilidade podem se agravar, na medida em que foram elaboradas dentro de um paradigma a ser superado. Ainda assim, parece interessante partir dos modelos já propostos para avançarmos em uma nova proposição mais adequada à sustentabilidade.

Gestão da Mudança: facilitando a transformação organizacional

Na literatura existente, diversos autores analisam as dificuldades presentes nas mudanças organizacionais sob vários enfoques. Um deles é o professor e pesquisador do MIT Peter Senge, cujos estudos sobre “organizações que aprendem” influenciaram o conceito atual de Gestão da Mudança. Para Senge (apud Junqueira&Bichueti, 2010, p.60), as iniciativas de mudança organizacional falham porque: 1) as pessoas não mudam seu modo de pensar e as mudanças realizadas não geram benefícios que justifiquem os esforços realizados; e 2) os líderes não dedicam tempo suficiente para entender as barreiras que impedem que as mudanças necessárias se concretizem. Já para John P. Kotter (1995) as iniciativas de mudança não se efetivam devido a uma série de erros cometidos durante o processo, sendo os mais comuns: 1) não estabelecer um senso de urgência; 2) não criar uma coalizão administrativa forte; 3) subestimar o poder da visão; 4) não comunicar a visão de forma eficiente; 5) não remover obstáculos frente a nova visão; 6) não planejar e criar vitórias de curto prazo; 7) declarar vitória prematuramente; e 8) não ancorar as mudanças na cultura da organização.

Diante deste cenário, a Gestão da Mudança busca formular diferentes modelos e ferramentas para facilitar a implementação de mudanças organizacionais. Há uma variedade de maneiras pelas quais é possível promover isso com destaque para alguns pontos comuns em qualquer abordagem. Toda mudança organizacional impacta os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Assim, para que a mudança aconteça é preciso que: 1) a alta administração apóie o processo; 2) haja consciência sobre o impacto da mudança; 3) a organização seja preparada; 4) se conheça o alcance das abordagens de mudança; 5) não se crie expectativa por resultados plenos e imediatos; 6) haja congruência entre os objetivos da mudança e os valores da empresa; e 7) o processo de mudança seja controlado. Sem a conjugação destes fatores, a Gestão da Mudança pode ficar comprometida.

O primeiro dos três modelos analisados nesse artigo e que usam a metáfora do organismo é o modelo de Lewin (apud Cameron&Green, 2009, p.125), que introduz a análise do campo de forças propulsoras e de resistência a mudança. O princípio desse modelo é que as forças propulsoras devem ter mais peso do que as de resistência em qualquer situação para que as mudanças possam acontecer. Esse modelo se dá em três etapas: na primeira, é preciso descongelar o estado das coisas no momento, ou seja, definir o estado corrente, fazendo aparecer as forças propulsoras e de resistência, para depois imaginar o estado final desejado. Na segunda, a mudança para o novo estado deve ser feita com a participação e envolvimento de todos, garantindo a diminuição de resistências. Na última etapa é preciso que se recongele e estabilize o novo estado das coisas, definido uma política, recompensando o sucesso e estabelecendo novos padrões. É preciso observar dois aspectos importantes no modelo de Lewin: o primeiro é que as pessoas só mudarão se houver uma necessidade percebida para

fazê-lo. Logo, é preciso mapear as forças propulsoras e de resistências a mudança, tornando aquelas mais fortes do que essas. O segundo inclui a noção de homeostasia, que é a tendência natural da organização a manter seu equilíbrio em resposta a mudanças, ou seja, se ajustar de volta a seu estado constante (CAMERON&GREEN, 2009, p.125). Para Lewin, é preciso buscar intencionalmente um novo estado de equilíbrio para que a mudança seja efetiva.

Outro modelo, bastante utilizado pelas consultorias especializadas e organizações, é o proposto por Kotter (1995). Esse modelo é composto por oito etapas: 1) estabelecer um sentido de urgência, aumentando a necessidade percebida para a mudança; 2) formar uma coalizão diretora forte, com pessoas que possam trabalhar bem juntas; 3) criar uma visão, para guiar a mudança juntamente com as estratégias; 4) comunicar a visão pelo menos 10 vezes mais do que o planejado e de diferentes formas; 5) delegar poder para que outros atuem de acordo com a visão, eliminando assim obstáculos à mudança e permitindo que pessoas façam experiências; 6) planejar e criar sucessos de curto prazo, identificando e comunicando incrementos visíveis no curto prazo e recompensando as pessoas publicamente pelos resultados atingidos; 7) consolidar as melhorias e produzir ainda mais mudanças, promovendo e recompensando pessoas que divulguem a visão e trabalhem de acordo com ela. Nesta etapa, energizar o processo de mudança com novos projetos, recursos e agentes de mudança também é importante; e, por fim, 8) institucionalizar novas abordagens, assegurando que todos compreendam que os novos comportamentos e práticas levam ao sucesso corporativo.

Os estudos de Kotter concluíram que essas oito etapas normalmente requerem um tempo considerável para se efetivarem, pois, conforme dito anteriormente, as pessoas que fazem parte da organização necessitam de tempo para entender e se adaptar às mudanças propostas. O autor alerta também que pular fases ou cometer erros durante elas pode ter um impacto devastador, tornando o processo ainda mais lento e gerando resistências. O modelo trata ainda de algumas questões de poder ligadas a fazer a mudança acontecer, enfatizando a importância de gerar uma “necessidade percebida” nas pessoas para que elas promovam a transformação. Destaca-se também a necessidade de comunicar ampla e constantemente a visão de futuro durante todo o processo (CAMERON&GREEN, 2009).

Apesar de amplamente replicado, o modelo de Kotter requer algumas modificações, já que o autor não olha a Gestão da Mudança como um processo cíclico, mas como uma progressão linear. O modelo modificado propõe que líderes responsáveis pela mudança mantenham a gestão do processo “energizada” durante todas as etapas, acompanhando de perto o trabalho para que todos continuem motivados na promoção da mudança.

O último modelo analisado foi desenvolvido por Senge *et al* e publicado no livro *The dance of change* (1999). Os autores criaram o modelo com o intuito de auxiliar gestores a desenvolver novos tipos de organizações em um cenário repleto de desafios e oportunidades. Suas diretrizes básicas são: 1) começar modestamente; 2) avançar constantemente; 3) não planejar a coisa toda; e 4) esperar os desafios, pois a mudança não se dará sem atritos. Esse ciclo proposto pelos autores é muito diferente da maioria dos modelos de Gestão da Mudança, que se concentram mais nas etapas iniciais da mudança – como criar uma visão de futuro, planejar, energizar o processo (a exemplo do modelo de Kotter). O modelo de Senge *et al* considera os problemas de longo prazo para sustentar e renovar a mudança organizacional, analisando os desafios de iniciar, sustentar, recriar e repensar. Mais do que um passo-a-passo para gerir a mudança, o modelo dá sugestões de como lidar com as resistências que surgem durante o processo, estando mais voltado para a análise de aprendizagem da organização e para a reação comportamental das pessoas. Logo, o principal desafio de se iniciar uma mudança são as forças compensadoras que se manifestam quando qualquer grupo começa a fazer algo diferente (CAMERON&GREEN, 2009, p.144): os envolvidos no processo precisarão de tempo adicional para se dedicar aos esforços de mudança ou então serão forçados a recuar; as mudanças exigirão novas técnicas e posturas mentais, o que requer

treinamentos e suporte para que as pessoas desenvolvam novas capacidades técnicas; todos precisam se convencer da necessidade de investir esforços ou nada vai acontecer; os impactados pela mudança buscam reforços para os novos valores ou comportamentos por parte da alta gestão. Se isso não acontecer, haverá resistência.

Na fase de sustentar a mudança, destaca-se que desafios aparecem quando o grupo piloto é bem sucedido e a mudança passa a atingir o resto da empresa: há desconforto por parte das pessoas que se sentem expostas ou com medo das mudanças; quem não faz parte do grupo piloto pode ficar ansioso por resultados positivos. Como os mecanismos tradicionais de mensuração de resultados normalmente não se aplicam em processos de mudança, isso pode gerar uma visão distorcida de sucesso; quem faz parte do grupo piloto pode se tornar “fanático” pela mudança e provocar uma reação dos que não fazem parte.

Por fim, Senge *et al* alertam que os desafios de recriar e repensar a mudança surgem quando essa atinge algum resultado visível e começa a gerar impacto sobre a cultura organizacional: conflitos e disputas de poder podem surgir entre grupos pilotos bem sucedidos; disseminar o conhecimento das novas ideias e processos é um dos grandes desafios do processo de mudança, pois as pessoas que não participam diretamente do processo podem não receber as informações necessárias sobre o que está acontecendo, gerando resistência; por último, envolver as pessoas em questões estratégicas é algo que rompe com o modelo tradicional, em que isso é papel apenas da alta administração, e que traz muitos desafios.

Apesar da Gestão da Mudança ser um campo de estudo relativamente novo, existem muitos modelos que podem auxiliar processos de transformação organizacional. Mesmo variando em relação às etapas ou foco, a maioria dos processos exitosos compartilha alguns fatores, explicitados no artigo da Harvard Business Review Brasil “Gestão da mudança: cinco passos para o sucesso” (2010): 1) a **visão da mudança** deve ser estabelecida pela liderança, com o apoio da equipe. Deve ser clara, mesmo que preliminar ou imprecisa, sendo melhor desenvolvida e ajustada ao longo do processo e envolvimento de pessoas-chave; 2) a **mudança deve ser gradual**, utilizando abordagem simples, porém sistemática para promovê-la de modo que todos entendam como se planeja conduzir a mudança; 3) o **envolvimento das equipes deve ser adequado**, ou seja, em diferentes graus, momentos e variando segundo as funções que ocupam na empresa. A alta administração deve estar comprometida e atuante durante todo o processo. Equipes de gestão da mudança podem ser formadas para a implementação; 4) a **comunicação deve ser objetiva a todos os níveis da organização**: comunicação constante da visão, da abordagem utilizada, do que deve ocorrer nesse período, dos impactos das mudanças, dos resultados atingidos e das pessoas que contribuem para a implementação das mudanças é algo vital para que a transformação seja efetiva. É comum em processos de mudança que a falta de comunicação seja a causa de seu insucesso; 5) **é preciso tempo para amadurecer e absorver a mudança**. As pessoas tem tempos diferentes para amadurecer e absorver mudanças, por isso os gestores devem administrar o tempo, não exigindo uma mudança rápida, mas também não deixando que as pessoas sejam complacentes: é importante estabelecer, comunicar e cumprir prazos durante o processo.

Como mencionado, a Gestão da Mudança conta com diversos autores que tem buscado desenvolver modelos para promover a mudança organizacional: Michael Hammer, criador da reengenharia, e James Champy escreveram o *best-seller* “*Reengineering the Corporation*” (1993) para analisar mudanças em processos; Andrew Pettigrew e Richard Whipp publicaram o estudo “*Managing Change for Competitive Success*” (1991), onde analisam 3 dimensões da mudança estratégica - conteúdo, processo e contexto; a McKinsey criou o modelo 7S, em que traz 7 fatores para organizar a empresa de forma holística e efetiva. Portanto, não esgotamos aqui o tema de Gestão da Mudança, mas introduzimos três dos principais modelos utilizados em processos de mudança, mostrando como são normalmente conduzidos.

A Gestão da Mudança aplicada à sustentabilidade

Como vimos ao longo deste artigo, a sustentabilidade requer que abandonemos modelos baseados no paradigma do *take-make-waste* e pensemos novas formas de fazer negócio: a lógica de multiplicar o capital sem internalizar as externalidades decorrentes dos processos produtivos deve ser rompida para que uma empresa possa de fato ser considerada sustentável. No entanto, na medida em que essa mudança representa uma ruptura radical na cultura das organizações modernas, como promover tal transformação? Como pensar a mudança para a sustentabilidade se esse é ainda um conceito em construção?

A falta de consenso em relação à sustentabilidade aliada à necessidade de inovação que esse novo paradigma exige faz com que o processo de mudança seja complexo. Na perspectiva organizacional, isso se torna um grande desafio, pois a mudança não se dá para um norte pré-definido, mas pressupõe o estabelecimento do próprio norte ou da “visão de futuro”. Ademais, o processo de mudança organizacional para a sustentabilidade tem o desafio de estabelecer um novo tipo de aprendizagem, já que quase todas as teorias conhecidas pressupõem aprender a partir do passado, o que não é suficiente já que avançamos para um futuro que é profundamente diferente do passado (SENGE in SCHARMER, 2010).

Se as empresas que desejam fazer a mudança para a sustentabilidade terão de encarar um futuro incerto e se reinventar tendo como pano de fundo a nova perspectiva do *borrow-use-return*, a Gestão da Mudança pode auxiliá-las nesse processo? A resposta para essa pergunta pode ser preliminarmente analisada sob três aspectos importantes que envolvem a sustentabilidade. O primeiro deles é o debate político em torno do conceito. Como a Gestão da Mudança se relaciona com esta dimensão conflitiva que compõe a mudança para a sustentabilidade? O segundo é a necessidade de inovação. Se a sustentabilidade diz menos respeito a uma reforma do passado e mais a uma construção de futuro, como a Gestão da Mudança facilita ou permite que isso aconteça? Por último, há a própria mudança da cultura organizacional, que no caso da sustentabilidade se assenta em dimensões processuais e éticas. Até que ponto a Gestão da Mudança é capaz de garantir, ao mesmo tempo, uma mudança global nos processos e nas relações da empresa com a sociedade e com o planeta?

Se por um lado é claro que a mudança para a sustentabilidade exige que as empresas repensem a sua relação com a sociedade e com o planeta, isso ocorre em um contexto ainda marcado por disputas e cheio de incertezas: por mais que já existam algumas experiências práticas que apontem caminhos possíveis, a rota para a sustentabilidade ainda não está mapeada e tampouco há um modelo único a seguir. Assim, cabe indagar como a Gestão da Mudança é capaz de lidar com um conceito em construção e de disputas.

Nesse artigo procurou-se enfatizar ainda que uma organização só muda quando as pessoas que nela trabalham não se sentem ameaçadas pela mudança, entendem do que ela trata e percebem sua necessidade e benefícios. Para Kotter (1995, p.2) isso está relacionado ao estabelecimento do sentido de urgência. Esse sentido de urgência é normalmente estabelecido pelas lideranças empresariais, pessoas que percebem quando uma mudança é requerida e conseguem comunicar com clareza aos demais a necessidade de repensar a organização.

No entanto, quando falamos em sustentabilidade há dois pontos a destacar. O primeiro é o fato de que se há aspectos mais diretos – como a pressão de consumidores, dos governos ou o movimento de concorrentes - que permitem ao executivo detectar e estabelecer a urgência de mudança, é importante notar que por trás deles se manifesta uma sociedade que tem seus valores em mutação. Perceber este fato, talvez seja um dos pontos mais relevantes para que um líder conduza com sucesso a mudança para sustentabilidade.

O segundo refere-se ao fato de que se a sustentabilidade é um conceito ainda em construção, como temos argumentado até aqui, o sentido de urgência é ainda mais difícil de ser estabelecido. A pesquisa do IBOPE já citada ilustra essa ideia ao mostrar que poucos executivos entendem o que de fato representa uma mudança para a sustentabilidade, ao

mesmo tempo em que afirmam que suas empresas já possuem alguma iniciativa em relação ao tema. Tanto o cenário de disputa política quanto a necessidade de estabelecer uma visão mais ampla que compreenda uma sociedade em transição, talvez explique porque a urgência na mudança do modelo *take-make-waste* para o *borrow-use-return* ainda não foi efetivamente percebida ou endereçada pelas lideranças empresariais. Se estabelecer um sentido de urgência já é difícil em um processo de mudança organizacional tradicional, podemos concluir que no contexto da sustentabilidade o desafio é ainda maior.

Como apontam os estudiosos de Gestão da Mudança, definir uma visão de futuro e compartilhá-la com todos na empresa é essencial para que a mudança organizacional ocorra. Isso porque o estabelecimento da visão deixa claro para todos aonde se quer chegar, diminuindo as resistências normalmente geradas pelas incertezas em relação ao futuro. E isso deve ser feito pela alta gestão, enfatizando a responsabilidade da liderança no processo. Senge em seu “*The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*” afirma que as organizações que aprendem, e com isso são capazes de se adaptar a mudanças, precisam que seus líderes compartilhem a visão de futuro, estimulem o engajamento de todos nessa visão e elaborem princípios e diretrizes que permitam o alcance desse futuro vislumbrado. Kotter (1995, p.4) também coloca que sem uma visão, o esforço empregado na mudança pode facilmente se dissolver em uma lista confusa e incompatível de projetos que podem levar a organização na direção errada ou a nenhuma direção.

Em processos tradicionais de transformação organizacional, a alta gestão, normalmente estimulada por pressões externas – concorrentes, clientes, mercado – volta seu olhar para dentro da empresa e identifica quais mudanças precisam ser feitas para que se continue a gerar valor aos acionistas. O que comanda o processo de mudança é uma visão de futuro pela qual a liderança explicita o direcionamento estratégico para a organização. Nota-se que nesse processo a empresa não dialoga com seus *stakeholders*, apenas analisa seu ambiente interno à luz das mudanças e indicadores do ambiente externo e se adapta a ele conforme seu próprio diagnóstico. Como acontece no paradigma tradicional, a empresa está no centro. Porém, como esse itinerário se estabelece quando estamos diante da mudança para a sustentabilidade? Se assumirmos que este é um campo de lutas, marcado pelo conflito, como a liderança pode estabelecer uma visão de futuro ou um sentido de urgência como recomenda a Gestão da Mudança? Bastaria monitorar o ambiente externo para estabelecer uma política de sustentabilidade para a empresa?

Se de um lado a Gestão da Mudança acerta quando atribui à liderança o papel de estabelecer a visão de futuro e o sentido de urgência que comanda o processo, quando o foco é a sustentabilidade a abordagem não parece oferecer ferramentas para que o executivo lide com a dimensão política que caracteriza o campo. Nesse sentido, identificamos que é preciso repensar o papel da liderança quando a Gestão da Mudança é aplicada à sustentabilidade, partindo da necessidade de estabelecer a visão de futuro em meio a um ambiente conflitivo. Doppelt (2010, p.109) afirma que o primeiro passo em qualquer iniciativa de mudança para a sustentabilidade bem sucedida é alterar o *mind-set* criado pelo sistema *take-make-waste* para que os líderes possam estabelecer um sentido de urgência em relação a mudança e assim elaborar uma visão de futuro baseada no novo modelo.

No entanto, no contexto da sustentabilidade, este processo precisa ocorrer na exata medida em que o debate político acerca do tema evolui. Diante dessa perspectiva, o papel da liderança empresarial pressupõe sua participação e engajamento nesse debate, buscando a construção de uma visão conjunta com os demais *stakeholders* para direcionar as mudanças na empresa. Isso porque na sustentabilidade a empresa não deve mais ser vista mais como o centro ou um ente autônomo, mas como participante interdependente em um contexto maior; não como o elemento central, mas como mais um ator em meio à sociedade. Ademais, se a sustentabilidade pressupõe uma nova relação empresa-sociedade, o papel da liderança

também deve ser revisto: mais do que uma liderança da empresa, é preciso ser uma liderança no tema. Isso requer um novo perfil de líder, capaz de participar do debate político e dialogar com as partes interessadas para romper com o passado e estabelecer uma visão de futuro, inicialmente para a sociedade e só depois para o seu negócio. Cabe também à liderança estabelecer o sentido de urgência e definir uma visão de futuro para a sua organização em relação à sustentabilidade. Porém, como a sustentabilidade é um campo de lutas que se relaciona a nosso futuro comum, sua própria natureza pressupõe o diálogo entre as partes interessadas e a construção coletiva do conceito e das práticas que dele irão derivar. Assim, a etapa de estabelecimento da visão proposta pelos principais modelos de Gestão da Mudança precisa de adaptações para conseguir promover a transformação organizacional nesse novo contexto, auxiliando o executivo a interagir nos debates sobre os rumos da sociedade. Em busca do valor sustentável, a visão deve ser fruto do diálogo e uma construção compartilhada com a sociedade e não apenas o resultado de uma análise interna das necessidades da empresa em resposta a mudanças no ambiente externo. Ademais, quando a liderança estabelece uma visão de futuro inspiradora, fruto do diálogo, a empresa toda se propõe a seguir nessa direção. Para Almeida (2007, p.171), essa visão é composta por “um conjunto de elementos inter-relacionados: crenças, base técnica, percepção das necessidades e dos valores na cadeia produtiva, interação social e motivação pessoal. Assim, líderes que inspiram sua organização com uma visão que incorpora a sustentabilidade desempenham um papel essencial no processo criativo da empresa”.

Estabelecido o sentido de urgência e traçada a visão de futuro baseada em uma nova relação empresa-sociedade, outra etapa importante para as empresas que buscam a sustentabilidade é redesenhar o modelo produtivo para tratamento das externalidades geradas. Como já apontado, o paradigma em construção com a sustentabilidade pressupõe o valor e a orientação ao futuro e não a simples reforma do passado. Logo, as empresas que vislumbram tornarem-se sustentáveis precisam buscar constante inovação em seus processos produtivos e práticas. Mais ainda, a empresa deve estar sempre preocupada com a criação de produtos e serviços do futuro, o que significa internamente desenvolver e adquirir as habilidades, competências e tecnologias que a posicionam para o crescimento futuro. Sem esse foco em inovação, as empresas terão dificuldade em garantir sua prosperidade no futuro. A criação de valor ao acionista depende então da habilidade que a empresa tem para destruir criativamente suas capacidades em favor das inovações (HART&MILSTEIN, 2004, p.67).

É importante ressaltar que, neste artigo, inovação não deve ser entendida como sinônimo de tecnologia: ela diz respeito a um processo contínuo pela melhor forma de fazer as coisas, seja por meio de uma nova prática, comportamento, tecnologia ou uma mudança de qualquer ordem que permita a uma organização questionar e romper com a lógica do *take-make-waste*. Como bem colocam Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009, p.34), “para criar inovações que levem a empresa às práticas seguintes, o executivo precisa questionar premissas implícitas em práticas atuais”. Isso nos remete a outro ponto importante sobre a inovação: ela está diretamente relacionada à capacidade de aprender. Para inovar é preciso compreender as mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo e traduzi-las em novas ideias. Nesse sentido, é importante adotar um pensamento sistêmico em que a organização seja compreendida como um sistema aberto que influencia e é influenciada na dinâmica de suas interações. Para Senge (1998, p.6), o aprendizado organizacional baseado na quinta disciplina, ou pensamento sistêmico, cria uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. Isso permite que a organização mude com maior eficácia e aja de acordo com os processos do mundo natural e econômico, o que para a sustentabilidade é fundamental.

Dado então que para ser sustentável é preciso inovar e que inovar implica em aprender com o ambiente – que está em constante transformação – e mudar, a Gestão da Mudança pode

ser útil em alguns aspectos, mas precisa de adaptações em outros para permitir que a inovação e o aprendizado aconteçam. Analisemos primeiro os pontos que precisam de modificação.

O modelo de Lewin, por exemplo, propõe que o processo de mudança ocorra em três etapas: descongelar o estado das coisas, mudar e recongelar, estabilizando o novo estado. Como a sustentabilidade exige que a empresa mantenha seus canais de aprendizado abertos para poder inovar, o modelo proposto falha, pois ao sugerir uma etapa de “recongelar” acaba fechando tais canais. O problema da proposta de Lewin é entender o ciclo de mudança organizacional como algo linear e autocentrado e não como algo cíclico decorrente de interações com outros atores e com o ambiente externo. Se uma empresa precisa descongelar para se abrir e efetivar a mudança, um estado “(re)congelado” não permite que a organização se constitua como um ambiente de inovação e possa estabelecer diálogos criativos com as partes interessadas ou, ainda, perceber junto a elas novas mudanças necessárias. No contexto da sustentabilidade, a interação e a troca são fatores determinantes, assim como a estar exposto à visão e à crítica de atores externos (ALMEIDA, 2007, p.171).

Nessa mesma linha, Hart&Milstein (2004, pg.68-69), ao apresentar o que julgam ser os quatro motivadores globais para a inovação em direção à sustentabilidade, reforçam a origem externa de dois deles: a proliferação e a interligação de *stakeholders* da sociedade civil que passaram a pressionar empresas e governos em relação a práticas mais responsáveis e transparentes em suas atividades; e a necessidade de combater a pobreza e a desigualdade social em uma população mundial crescente. Vale destacar que para os autores o valor sustentável é aquele que beneficia o acionista ao mesmo tempo em que trata e endereça problemas que afligem a sociedade, sejam estes de caráter ético, social ou ambiental. Assim, estar em diálogo com o mundo externo se torna vital para diagnosticar as melhores (e mais urgentes) oportunidades. A Gestão da Mudança, portanto, precisa trazer ferramentas que permitam à organização manter-se em estado de aprendizado e inovação constantes, não “congelando” após cada mudança e tampouco deixando de interagir com o ambiente externo.

Tanto o modelo de Lewin como o de Kotter tem raízes no sistema taylorista de produção, em que a mudança e, por associação, a inovação são tidas como processos gerenciáveis. Esses modelos focam muito mais em mudar “coisas” do que mudar “pessoas”: as pessoas são pressionadas a se adaptarem às mudanças ou a proporem inovações na dimensão dura das organizações, porém suas concepções de mundo, da própria organização e do futuro não são consideradas. O que se quer dizer é que as pessoas não descongelam-mudam-congelam de forma tão mecânica e tampouco percebem o sentido de urgência e agem de acordo com uma visão estabelecida que não esteja alinhada a suas concepções. Nesse sentido, os modelos de ambos os autores se aproximam mais do paradigma tradicional do *take-make-waste* do que de uma abordagem de ruptura com essa lógica. Em contraposição, o modelo de Senge *et al* tem um foco mais humano ao considerar que a mudança nunca é plenamente programada, pois trata-se de um processo de aprendizado das pessoas.

A Gestão da Mudança aplicada à sustentabilidade precisa trabalhar fortemente a percepção de que inovar, mudar, é algo positivo e necessário: a mudança precisa ser valorizada, ser vista como uma oportunidade de fazer melhor e não apenas como uma ruptura, o que geralmente faz com que as resistências apareçam. A mudança para a sustentabilidade é radical em relação ao modelo tradicional e dependerá de um processo de inovação que não se esgotará tão cedo. Consequentemente, a liderança deve garantir um ambiente organizacional voltado à inovação que: 1) conduza ao questionamento; 2) aceite as diferenças; 3) permita o diálogo e integração entre níveis hierárquicos e departamentos; 4) dê ênfase aos objetivos estratégicos da empresa e não aos objetivos de uma determinada área; e por fim 5) não puna as falhas. Assim, cria-se um ambiente mais propício para as pessoas se sentirem seguras e motivadas a inovar, já que estamos em um contexto caracterizado por crises e incertezas.

No entanto, deve-se ter em conta que algumas inovações em práticas e processos

podem não ser suficientes para que se atinja a sustentabilidade. Um exemplo disso são as inovações voltadas a ecoeficiência: ainda que permitam diminuir o impacto ambiental em um determinado processo, trata-se de uma ação calcada na lógica de minimizar custos para aumentar o lucro e não necessariamente altera a cultura baseada no *take-make-waste*. O que se quer dizer é que as práticas da empresa são a manifestação mais clara de sua cultura. Por isso, quando falamos em sustentabilidade, o que está realmente em jogo é uma mudança na cultura das organizações. Inovações que não rompem com o modelo produtivo vigente mostram que ainda não houve mudança cultural efetiva com visão de sustentabilidade.

Isso nos leva a outro ponto: a transformação organizacional está intimamente ligada à questão da cultura. Segundo Schein (2004), a cultura organizacional é um fenômeno que está abaixo da superfície e, no entanto, é muito poderoso em seus impactos, mesmo sendo invisível e até inconsciente. O comportamento das pessoas que estão na organização, suas aspirações, seu histórico de vida, influenciam em maior ou menor grau a cultura organizacional. Da mesma forma, elas também são influenciadas pelas informações que recebem, pela comunicação a que são expostas, pelo apoio que recebem para envolver-se, pelo poder e autoridade dados a elas e pelos recursos disponíveis para fazer as coisas acontecerem (DOPPELT, 2010, p.90). Isso tudo torna a organização um sistema social aberto ou orgânico, como analisado anteriormente.

Nessa linha, Esteves (2009, p.150) ressalta a complexidade da cultura organizacional, na medida em que está ligada a valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios e que se manifestam naturalmente nas suas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas. Logo, seria muito mais fácil ajustar a cultura do que modificar crenças e pressupostos. Porém, qualquer estratégia para mudar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto no nível das crenças como de suas manifestações culturais. Isso é ainda mais complexo quando falamos em sustentabilidade, algo que está longe de se constituir como consenso e que costuma requerer o dissenso para acolher diferenças, ampliar referências, promover debate e se legitimar como ação, algo muito estranho à dinâmica organizacional atual (ESTEVES, 2009, p.149). No entanto, Doppelt (2010, p.89) ressalta que iniciativas em prol da sustentabilidade que falham ao alterar traços culturais não-sustentáveis não tem sucesso no longo prazo, pois acabam gerando frustração, cinismo e reduzem a moral dos funcionários, podendo tornar a organização pior do que antes da mudança começar. Para evitar esse efeito bumerangue, as iniciativas de sustentabilidade devem focar-se em alterar a cultura organizacional.

Por esse motivo, a Gestão da Mudança, quando aplicada à sustentabilidade, precisa trabalhar com especial atenção a cultura organizacional: tanto os valores e crenças da empresa quanto das pessoas que nela trabalham precisam mudar de forma a migrar do modelo *take-make-waste* para o *borrow-use-return*. Para Doppelt (2010, p.92), mudanças efetivas para a sustentabilidade requerem a transformação de normas e valores relacionados ao meio ambiente e ao bem estar socioeconômico. Essas mudanças são atingidas quando gerentes e funcionários começam a ver valor em coisas novas, como preocupação com o meio ambiente, com os funcionários e comunidades, e passam a acreditar que comportamentos inconsistentes com esses valores não são mais apropriados. Para isso, é preciso ficar claro e ser algo inquestionável que a cultura vigente não sustenta os objetivos estratégicos ou a visão de futuro da empresa. Por essa razão é que, nos modelos de Gestão da Mudança analisados, o estabelecimento de uma visão de futuro baseada na sustentabilidade e de um sentido de urgência devem ser explicitados no início do processo de mudança, para que as pessoas saibam aonde a empresa quer chegar e, principalmente, sintam a necessidade de mudar.

Além disso, a sustentabilidade exige que a empresa incorpore em sua cultura o diálogo com seus *stakeholders*, assumindo-se como parte da sociedade e não como o centro dela. Portanto, na Gestão da Mudança é preciso não só envolver os funcionários da empresa, mas

trazer os *stakeholders* para esse processo, já que no novo paradigma a relação constante e recíproca com o ambiente deve ser uma resposta da cultura organizacional. Os modelos de Lewin e Kotter pouco falam sobre a troca que a organização deveria ter com o ambiente durante processos de mudança. Os autores o consideram como um dos motivadores que pode gerar a necessidade de mudar. Em outras palavras, olham para ele apenas na fase inicial do processo. Já Senge, considera que a resposta (*feedback*) contínua do ambiente externo é essencial para que a empresa desenvolva uma cultura de mudança, adaptação e inovação constante, uma vez que o próprio contexto em que está inserida assim exige.

Outro ponto importante trazido por Cameron&Green (2009, p.276), é que a promoção de uma nova cultura requer que seus líderes e gestores ajam e explicitem os valores estabelecidos para que as demais pessoas percebam que a maneira como as coisas são feitas na organização mudou, que a organização está agora pautada em novos valores, normas e práticas. Da mesma forma, os líderes também precisam apoiar as pessoas e as equipes nesse momento de transição, fazendo-as notar a necessidade da mudança e assim incorporar gradativamente em suas práticas a nova cultura organizacional. Como visto, todos os modelos de Gestão da Mudança analisados reforçam a importância do papel da liderança nesse sentido.

Por fim, um dos principais valores trazidos pela sustentabilidade é a responsabilidade: é pautando-se na responsabilidade pelo futuro das próximas gerações que o novo paradigma traz a necessidade de mudança nas empresas e na sociedade. Por isso, a mudança para a sustentabilidade deve ser uma responsabilidade coletiva dentro da empresa e não delegada a um grupo ou a uma área. Como valor compartilhado, a dimensão de responsabilidade com a mudança deve permear toda a organização e guiá-la na direção da inovação. A integração entre sustentabilidade e inovação só será possível se o negócio for gerido de forma inclusiva, ou seja, se a sustentabilidade não for tratada como tarefa de um departamento, mas incluída na estratégia e na prática de sobrevivência da empresa (ALMEIDA, 2007, p.173-174).

A maioria dos modelos de Gestão da Mudança sugere que a empresa defina equipes promotoras da mudança. Esta estratégia pode ser boa no início, mas a delegação de atividades e da responsabilidade pela mudança para todo o conjunto é muito importante. Em direção à sustentabilidade, todos devem ser parte do processo e assim sentirem-se responsabilizadas por fazer a mudança pegar. Logo, empresas que criam suas áreas ou diretorias de sustentabilidade devem ter em mente dois aspectos: o primeiro é que elas serão responsáveis não só por estimular a mudança por meio da adoção de novos processos, tecnologias ou práticas de gestão em toda a empresa, mas também pela promoção da cultura organizacional baseada nos valores desse paradigma. Para Doppelt (2010, p.132), as equipes de transição tem duas tarefas primárias e interconectadas: entender e iniciar as mudanças em produtos e processos, tecnologias e práticas de gestão e, simultaneamente, entender e transformar a governança e a cultura organizacional para suportar as mudanças operacionais.

Assim, a área ou diretoria de sustentabilidade devem focar-se muito mais na mudança da cultura organizacional do que na alteração de processos ou no desenvolvimento de produtos socioambientalmente corretos, pois tais mudanças ocorrerão naturalmente nas outras áreas se elas estiverem embasadas na nova cultura. Ademais, a empresa não deve encarar a sustentabilidade como uma estrutura isolada ou uma área específica: ela deve permear toda a organização como um valor. Doppelt (2010, p.132) acrescenta ainda que equipes de mudança para a sustentabilidade focadas apenas em processos e políticas logo enfrentarão barreiras culturais e de governança impenetráveis, uma vez que estarão negligenciando as dinâmicas humanas presentes em sistemas sociais que geram resistência e inércia. Isso reforça o que foi levantado anteriormente: resistências surgirão durante processos de mudança caso os gestores não trabalhem cuidadosamente as pessoas, que tendem a se agarrar ao passado ou a negar as necessidades do presente ao experimentar sentimentos de perda provocados pela mudança (FREITAS, 2009, p.65). Portanto, comunicação clara e constante, engajamento, treinamentos,

espaços para reflexões são algumas ferramentas que podem ajudar na promoção da nova cultura organizacional, na criação de sentido e na diminuição de resistências.

O segundo aspecto a que as empresas devem se atentar é que, em executando um bom trabalho, a área ou diretoria de sustentabilidade tende, assim como qualquer equipe de Gestão da Mudança, a desaparecer. Ou seja, a empresa deve encará-las como estruturas de transição que, ao conseguir alterar a cultura organizacional, não precisam mais existir, já que toda a organização terá os valores e práticas da sustentabilidade arraigados nos comportamentos.

Em suma, a cultura organizacional pode impulsionar ou restringir as mudanças. Por isso, é preciso identificar e reforçar atributos e valores que garantam prontidão, agilidade e a inovação requerida para que a mudança ocorra. Em sustentabilidade, trabalhar valores como a responsabilidade, ou seja, fazer com que as pessoas sintam-se responsáveis pelas práticas da empresa e permitir que esse ambiente de “cooperação” e “co-responsabilidade” se incorpore na cultura, pode gerar um efeito muito positivo. Na medida em que a visão de futuro da empresa configurar-se como uma relação social, ambiental e economicamente ética com a sociedade e com o planeta, as pessoas com as quais interage também estarão mudando seus valores e comportamentos. Isso por certo extrapolará os muros da empresa numa reação em cadeia necessária para que a sustentabilidade possa ser alcançada.

Conclusão

A mudança para a sustentabilidade não é tarefa fácil e algumas reflexões trazidas neste trabalho tentaram compreender as dimensões e razões disso. Devido às suas consequências para o estudo da Gestão da Mudança, parece relevante relembrar aqui que esse novo paradigma ainda está em construção, podendo ser considerado um campo de lutas e de militância e estando rodeado por incertezas. Assim, antes de poder pensar em quais mudanças promover nas organizações e como gerí-las, é preciso mergulhar neste debate para definir onde se pretende chegar. Porém, mesmo que não haja um consenso claro sobre a extensão da mudança de que estamos falando, já sabemos que a sustentabilidade representa uma ruptura radical com o modelo capitalista tradicional. Se até aqui a lógica de se fazer negócios esteve baseada na maximização do lucro a qualquer custo, não há como negar que o tão falado equilíbrio do *triple bottom line* já configura uma mudança de grande impacto.

Na medida em que estudiosos e lideranças organizacionais avançam neste debate, fica claro que estamos diante de uma mudança cultural profunda que nos leva a rever a relação não só da empresa, mas também dos indivíduos, com a sociedade e com o planeta. Novos valores e uma mudança ética definem essa nova relação, em que o usufruto dos recursos do planeta pelas futuras gerações torna-se uma responsabilidade da geração presente. Daí a necessidade do repensar de práticas e valores de organizações pautadas em modelos de *take-make-waste*. Até aqui, algumas iniciativas já podem ser observadas, mas nota-se que, em sua maioria, não passam de ações pontuais que não rompem efetivamente com o modelo vigente.

Partindo da premissa de que as empresas estão em busca da mudança para a sustentabilidade, este artigo dedicou-se a analisar o potencial e as limitações de alguns modelos de Gestão da Mudança de forma a prover reflexões relevantes para organizações e profissionais que se coloquem diante de tal objetivo. É importante destacar que, apesar de trazer ferramentas importantes, a Gestão da Mudança precisa de adaptações quando o foco é a sustentabilidade, pois, por ter sido desenvolvida sobre os alicerces da cultura capitalista, ela não se mostra plenamente capaz de endereçar pontos importantes na mudança para sustentabilidade. Dentre eles destacamos que a abordagem não considera a dimensão e o debate político no qual o executivo e a empresa precisam se inserir para construir a sua visão de futuro, já que no novo paradigma ela faz parte de um contexto e não é mais o centro dele. Outro ponto relevante é o fato de que a sustentabilidade deve ser pautada na inovação, na construção do futuro e não na reforma do passado. Logo, a Gestão da Mudança precisa

promover nas pessoas a consciência de que inovar e mudar é algo positivo e necessário nesse novo contexto. Além disso, a troca com o ambiente externo deve ser constante, pois esse diálogo é o que permite a criação de um ambiente marcado pela inovação. O último aspecto é que a sustentabilidade implica em uma mudança de cultura organizacional, ou seja, uma mudança nos valores e crenças da empresa, que deve romper com a ideia de que sua finalidade seja a busca exclusiva e exaustiva pelo lucro e se propor a seu verdadeiro papel social: remunerar o acionista e trazer desenvolvimento e bem estar para a sociedade, respeitando a ela e ao planeta. Isso implica em fazer com que as pessoas que nelas trabalham percebam esses novos valores e os incorpore, de modo a traduzí-los em práticas e comportamentos éticos. A Gestão da Mudança precisa garantir que isso ocorra.

Por fim, vale dizer que este artigo é uma reflexão teórico-conceitual, não se propondo a apresentar um novo modelo a ser empregado ou a analisar casos. As conclusões em que aqui chegamos não são definitivas e apontam a necessidade de um aprofundamento e eventual análise empírica. Esse aprofundamento poderá ser realizado em uma futura dissertação de mestrado, dado que se trata de um tema ainda incipiente, porém de grande relevância não só para as empresas, mas principalmente para a sociedade como um todo.

Bibliografia

- ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da Sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CAMERON, Esther & GREEN, Mike. *Gerenciamento de mudanças: guia completo com modelos, ferramentas e técnicas, para entender e implementar as mudanças nas organizações*. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2009.
- DOPPELT, Bob. *Leading Change toward Sustainability – A Change Management Guide for Business, Government and Civil Society*. Greenleaf Publishing, 2010. 2nd Edition.
- ESTEVES, Sérgio Augusto Pires. *Verdades portáteis: dilemas, desafios conceituais e limites da sustentabilidade no plano organizacional.*/ Sérgio Augusto Pires Esteves. – 2009. 299f.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- HART, Stuart L. & MILSTEIN, Mark B. *Criando Valor Sustentável*. RAE Executivo, vol. 3, maio de 2004.
- IBOPE. *Sustentabilidade: hoje ou amanhã?* II Fórum Ibope, Setembro de 2007.
- JUNQUEIRA, Guilherme & BICHUETTI, José Luiz. *Gestão da Mudança: cinco passos para o sucesso*. Harvard Business Review Brasil, p.60-63. Junho 2010
- KOTTER, John P. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review on Change. Março/abril 1995.
- McKINSEY&Company. *McKinsey Global Survey results: How companies manage sustainability*. The McKinsey Quaterly, 2010.
- NIDUMOLU, Ram. PRAHALAD, C.K. e RANGASWAMI, M.R. *Por que a sustentabilidade é hoje o maior motor da inovação?* Harvard Business Review. Setembro, 2009.
- SCHARMER, Otto C. *Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*. Otto C. Scharmer; tradução Edson Furmankiewicz; Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SENGE, Peter. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York, 1990.
- SENGE, Peter. *As cinco disciplinas*. In: HSM Management. São Paulo, V. 9, pp.82-88, julho, 1998.

¹ Este artigo foi baseado no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Sustentabilidade: de que mudança estamos falando”, apresentado em setembro de 2010 como pré-requisito para o MBA Gestão de Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas.