

## Mudança Organizacional e o Framework 5M – Conceitos e Inter-relações

### Autoria

Vera L. Cançado - [vcancado@gmail.com](mailto:vcancado@gmail.com)

Programa de Doutorado e Mestrado em Administração/PDMA / FUMEC - Universidade FUMEC

Aline Soares Amaral Baeta Mendonça - [aline.s.amaral@hotmail.com](mailto:aline.s.amaral@hotmail.com)

Programa de Doutorado e Mestrado em Administração/PDMA / FUMEC - Universidade FUMEC

Tomás Vieira Penna - [tvpenna@gmail.com](mailto:tvpenna@gmail.com)

Programa de Doutorado e Mestrado em Administração/PDMA / FUMEC - Universidade FUMEC

Thais Martins Vicente - [thaismartinsvicente@gmail.com](mailto:thaismartinsvicente@gmail.com)

Programa de Doutorado e Mestrado em Administração/PDMA / FUMEC - Universidade FUMEC

### Resumo

Este ensaio teórico teve como objetivo discutir conceitualmente o tema mudança organizacional, a fim de elaborar um quadro de referência para futuras pesquisas empíricas. O artigo discute a abordagem tradicional da mudança organizacional, entendida como um processo racional, lógico e planejado. Complementa-a, com a abordagem do gerenciamento para mudança, compreendida como uma jornada paradoxal, complexa e subjetiva, representada pelo Framework 5M (Badham, 2013). Conclui que o Framework 5M, apesar de se apresentar em cinco categorias, constitui-se como um veículo retórico sobre a mudança, sendo difícil a sua aplicação em pesquisas empíricas. Argumenta e demonstra a necessidade de combiná-lo com a abordagem da mudança estratégica, de Pettigrew (2011). As diferentes dimensões das duas abordagens combinadas, trazem, por um lado, uma perspectiva mais prática sobre a mudança – o porquê, o que e o como mudar – perpassada pela retórica sobre a mudança. Essa retórica traz a narrativa sobre o gerenciamento para a mudança, que envolve estar consciente da complexidade e das barreiras, mobilizar energia, recursos e apoio, mapear a jornada, colocar e retirar máscaras, liderando, por meio de performances competentes e efetivas, e criar e utilizar espelhos, visando a criação de espaços de aprendizagem e de reflexão.

## Mudança Organizacional e o *Framework* 5M – Conceitos e Inter-relações

### Resumo

Este ensaio teórico teve como objetivo discutir conceitualmente o tema mudança organizacional, a fim de elaborar um quadro de referência para futuras pesquisas empíricas. O artigo discute a abordagem tradicional da mudança organizacional, entendida como um processo racional, lógico e planejado. Complementa-a, com a abordagem do gerenciamento para mudança, compreendida como uma jornada paradoxal, complexa e subjetiva, representada pelo Framework 5M (Badham, 2013). Conclui que o *Framework* 5M, apesar de se apresentar em cinco categorias, constitui-se como um veículo retórico sobre a mudança, sendo difícil a sua aplicação em pesquisas empíricas. Argumenta e demonstra a necessidade de combiná-lo com a abordagem da mudança estratégica, de Pettigrew (2011). As diferentes dimensões das duas abordagens combinadas, trazem, por um lado, uma perspectiva mais prática sobre a mudança – o porquê, o que e o como mudar – perpassada pela retórica sobre a mudança. Essa retórica traz a narrativa sobre o gerenciamento para a mudança, que envolve estar consciente da complexidade e das barreiras, mobilizar energia, recursos e apoio, mapear a jornada, colocar e retirar máscaras, liderando, por meio de *performances* competentes e efetivas, e criar e utilizar espelhos, visando a criação de espaços de aprendizagem e de reflexão.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional. Gerenciamento para Mudança. *Framework* 5M.

### 1 Introdução

Pesquisar e estudar mudança organizacional não é tarefa fácil, sendo complexo entender o tema que abarca vários enfoques e modelos. Ao mesmo tempo, revela-se apaixonante à medida que se descobrem os caminhos e suas evoluções (Boje, Burnes, & Hassard, 2011; Wood Jr., 2009). Observa-se, na literatura, um alto número de publicações sobre o conceito tradicional de mudança organizacional. Essa abordagem descreve a mudança como um processo racional, lógico e planejado, sem levar em consideração aspectos “não racionais”, ligados às pessoas, às emoções, bem como às questões políticas (Badham, 2013; Cançado & Badham, 2019). Nessa abordagem tradicional, entende-se que a mudança organizacional está relacionada às alterações nos componentes das organizações, sendo desencadeadas de forma intencional ou não, por meio de intervenções, tanto no nível operacional quanto estratégico, que buscam melhorias nos resultados das organizações (Bartunek & Woodman, 2015; Bressan, 2001; Burnes, 2004).

Apesar do vasto conhecimento sobre tema, persistem falhas e incertezas sobre esse processo e, em várias situações, não foram evidenciadas melhorias nas organizações que passaram por processos de mudança (Burnes, 2009; Blackman, Buick, O'Donnell, & Ilahee, 2022). Kotter (1996; 2013) aponta que 50% de todos os programas de mudança falham no primeiro estágio. Buchanan e Boddy (1992) e Badham (2013) e Beer e Nohria (2000) destacam que esses números podem chegar a 70% de fracasso. Em parte, esse fracasso pode ser atribuído à forma como o tema tem sido tratado. O alto número de publicação na área geralmente discorre sobre

temas como liderança (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache, & Alexander, 2010), processos de mudança (Schreyögg & Sydow, 2011), execução de mudança (Van de Ven & Sun, 2011) e paradoxos (Smith & Lewis, 2011), desenvolvimento organizacional (Bennis, 1969; Walton, 1969; Beckhard, 1972; Lewin, 1965), normalmente como forma de controlar e de monitorar a mudança (Balogun, 2006; Jansson, 2013).

Essas abordagens tradicionais e racionais podem fracassar, frente ao cenário atual que exige comportamentos altamente competitivos e complexos das organizações (Seo, Taylor, Hill, Zhang, Tesluk, & Lorinkova, 2012; Al-Haddad & Kotnour, 2015). O reconhecimento da inovação, da complexidade e da interdependência entre os setores é essencial quando se trata do desenvolvimento de uma estratégia de mudança e da sua gestão na prática. Nesse sentido, nas últimas décadas, tem se desenvolvido um discurso crescente acerca de estudos sobre mudança organizacional, com base em abordagens pragmáticas e processuais (Badham, 2013; Beer & Nohria, 2000; Collins, 1998; Weick & Quinn, 1999).

Badham (2013) destaca que entender a complexidade da mudança organizacional, implica considerá-la não como um processo, mas sim como um fluxo que não é simples e contínuo. Pode-se usar a analogia de um rio: quando visto de cima, pode parecer estático e calmo, porém, ao ser observado de dentro do próprio rio, ele se apresenta como se fosse algo vivo, sempre em movimento. Metaforicamente, a mudança organizacional não representa uma corrente de um rio em um terreno, mas sim uma bacia, contendo vários afluentes, sendo moldados em diferentes intensidades e formas (Badham, 2013; Pettigrew 1997; Fineman, Yannis, & Sims, 2010). Nesse sentido, as organizações são consideradas como sistemas complexos e interdependentes, sendo os componentes da mudança conectados às características mais profundas da organização. Badham (2013) e Cançado e Badham (2019) exemplificam o processo de mudança como um *iceberg*, no qual a ponta da superfície possui as características tradicionais das organizações e abaixo estão escondidos os aspectos políticos, culturais, expectativas, gestão de pessoas e valores.

Badham (2013) propõe, então, deslocar a ideia do gerenciamento **da** mudança, como um processo considerado racional e linear, para o gerenciamento **para** mudança, compreendido como uma jornada paradoxal, complexa e subjetiva, entendendo que as duas abordagens são complementares. Com reservas, o autor propõe um modelo fundamentado em uma abordagem pragmática e crítica, denominando-o Gerenciamento para a mudança, que complementa a abordagem tradicional do Gerenciamento da mudança. Esse modelo de gerenciamento para a mudança apresenta o *Framework 5M*, composto de cinco categorias (iniciadas pela letra M em inglês – *mindful, mobilize, map, mask, mirrow*): manter-se atento, mobilizar, mapear, usar máscaras e mirar (Badham, 2013; Cançado & Badham, 2019). O objetivo do *Framework 5M* é fornecer inspiração e ser um direcionamento para uma aplicação do gerenciamento para a mudança. Essa jornada implica estar atendo a possíveis erros, imprevisibilidade e perigos (manter-se atento), mobilizando recursos para fazer frente às contingências (mobilizar). O *framework* auxilia no mapeamento da mudança de forma inteligente, compreendendo os pontos fortes e fracos da organização, mapeando rotas a se tomar no momento de complexidade,

por meio da influência de pessoas de forma efetiva (máscaras), e refletindo sobre o futuro da organização (mirar) (Badham, 2013; Cançado e Badham, 2019).

Busca bibliográfica realizada na plataforma Web of Science, em novembro de 2021, apontou algumas lacunas que podem ser supridas por este artigo. Foram utilizadas as palavra-chave e booleanos (“organization change” OR “change management” OR “management change”) em tópicos, retornando 4.409 artigos. Confirma-se, assim, alto número de publicações sobre o tema; ao acrescentar a essa busca as palavras-chave (pragmatic OR critic\*) e booleano AND, retornaram 581 artigos, o que pode indicar um campo a ser investigado; e ao acrescentar o booleano AND e a palavra-chave “Framework 5M” não foi encontrado nenhum artigo, o que certamente constitui um campo a ser explorado. A busca em bases nacionais indicou pequena produção sobre o *framework*: em bancos de teses e dissertações (Costa, 2016; Guedes, 2015; Marques, 2019); em congressos nacionais e internacionais (Badham & Cançado, 2014; Cançado, Badham, R.; Sales, S. R. G.; Tanure, 2015; Guedes, Cançado, & Muylder, 2016; Costa & Cançado, 2017; Sales *et al.*, 2015); e em periódicos (Badham *et al.*, 2015; Cançado & Badham, 2019). Tal produção parece indicar um centro em desenvolvimento de pesquisas sobre o tema.

Evidencia-se, portanto, lacuna no tema gerenciamento para mudança e na abordagem do *Framework* 5M. Buscando um avanço no conhecimento teórico sobre o tema, esse ensaio teórico tem como objetivo discutir teoricamente o gerenciamento para a mudança e o *Framework* 5M, apresentando a literatura tradicional sobre o tema mudança organizacional, a abordagem pragmática e crítica e a abordagem do gerenciamento para mudança, com discussão dos construtos que compõem o *framework*. Traz, portanto, como contribuição para o conhecimento científico, uma discussão mais pragmática, simbólica, discursiva e baseada em prática sobre a mudança organizacional. Avança ao mostrar uma intersecção entre abordagens que, teoricamente são consideradas complementares, propondo um quadro de referência que conjuga a abordagem da mudança estratégica, de Pettigrew (2011) e a do gerenciamento para mudança (Badham, 2013). Esse novo quadro de referência pode tanto trazer compreensão sobre como pesquisar o tema nas organizações como aspectos práticos, a partir dos quais os gestores podem refletir sobre a sua atuação no gerenciamento para a mudança.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Abordagem tradicional sobre a mudança organizacional

As teorias têm a capacidade de explicar o que ocorre na realidade e são indispensáveis para serem aplicadas na prática em busca de solucionar os problemas das organizações. A mudança organizacional não é um tema novo na literatura, sendo possível encontrar pensamentos, perspectivas e modelos distintos (Lima & Bressan, 2003). As teorias sobre mudança são consideradas complexas, confusas e, por vezes, contraditórias, sendo necessária uma base teórica que sustente o conhecimento sobre o tema (Motta, 2001).

Existe uma infinidade de conceitos sobre mudança organizacional. A perspectiva tradicional, aqui denominada de Gerenciamento da mudança, aborda o processo a partir da objetividade, destacando ferramentas racionais, metas e estratégia para

implementar a mudança. Essa formulação de procedimentos racionais visa garantir o controle sobre como a organização será no futuro (Stacey, 2012).

Essa perspectiva, tanto em termos teóricos como práticos, tem crescido consideravelmente ao longo dos anos, em função de pressões de forças macroeconômicas, da necessidade de redução de custos, de melhoria na qualidade dos produtos, entre outros aspectos. Os esforços de mudança realizados pelas organizações têm ajudado, de maneira significativa, a sua adaptação às condições de transformação, melhorando sua competitividade em busca de um futuro melhor (Kotter, 1996; 2013; Boje, Burnes, & Hassard, 2011). Entende-se a mudança como alteração em uma ou mais dimensões da organização – estratégia, estrutura, cultura, tecnologia e comportamento (Wood Jr., 2009); ou em custos, processos ou cultura (Beer & Nohria, 2000). Destaca-se que mudança se refere a alterações que ocorrem de forma mais restrita a uma ou mais dimensões organizacionais, representando ajustes finos, de forma gradual e contínua, mantendo os padrões organizacionais. Já a transformação organizacional é entendida de forma mais abrangente, envolvendo as diversas dimensões organizacionais (Greenwood, Hinings, & Suddaby, 2002; Lima & Bressan, 2003; Motta, 2001; Nadler, Shaw, & Walton, 1995; Porras & Robertson, 1992; Robbins, 2000).

A diversidade encontrada na abordagem sobre mudança organizacional acarreta uma variedade de classificações, sendo importante identificar os diferentes tipos e modelos de mudança (Pinto & Lyra, 2009). As tipologias da mudança podem ser descritas em função de sua amplitude e do foco nos seus efeitos, de acordo com sua natureza. Essas diversas tipologias refletem-se nas estratégias e nas diferentes metodologias gerenciais para se lidar com a mudança, traduzindo as diferentes abordagens teóricas subjacentes (Lima & Bressan, 2003), que podem ser analisadas a partir de diferentes modelos.

Os modelos apresentados a seguir são considerados clássicos na literatura e têm como objetivo sintetizar as principais perspectivas sobre mudança ao longo do tempo. É por meio de modelos como o de Kurt Lewin (1965), a abordagem do Desenvolvimento Organizacional (DO), o modelo de mudança estratégica de Pettigrew (2011), entre outros, que se torna possível a análise da mudança, na medida em que a teoria busca entendê-la e explicá-la (Motta, 2001).

Uma das abordagens mais influentes na teoria sobre mudança organizacional tem origem nos trabalhos pioneiros de Kurt Lewin (1965), principalmente a partir de seu artigo “Mudança como três etapas: Descongelando, Movendo e Congelando”. O autor descreve que a mudança bem-sucedida deve passar por três fases: descongelar (se necessário), movendo de um nível para outro e congelando no novo nível (Lewin, 1965). A fase inicial de descongelamento é definida pela criação de um desequilíbrio, que desencadeia uma necessidade de mudança, gerando uma motivação para alterar a situação presente. A organização muda para um nível diferente do inicial, envolvendo o desenvolvimento de novos valores e comportamentos. Já a fase de recongelamento é caracterizada por gerar a consolidação, a sustentação e a estabilidade dos processos que foram encadeados, evitando o retrocesso da situação anterior (Lewin, 1945).

Esse modelo atraiu críticas consideráveis (Bartunek & Woodman, 2015; Kanter, Stein, & Jick, 1992; Weick & Quinn, 1999; Burnes & Hassard, 2011). O modelo de mudança de Lewin, com seus pressupostos de inércia, linearidade, progressiva, desenvolvimento, busca de metas, desequilíbrio como motivador e interdependência externa de prevenção, é relevante quando é necessário criar mudanças. Porém, quando a mudança é contínua, o problema não é descongelar e sim redirecionar o que já está em andamento (Weick & Quinn, 1999). Apesar de ser uma abordagem importante, precursora para diversos modelos posteriores de mudança organizacional, questiona-se ainda se essa concepção mecanicista, característica de ambientes estáveis dos anos de 1970, permeada pela lógica da gestão e do controle do processo de mudança, seria suficiente para explicar a complexidade dos processos de mudança nas organizações entendidas como sistemas abertos ou como sistemas dinâmicos não lineares (Badham, 2013; Demers, 1999; Grey, 2004).

Aplicado ao enfoque das organizações como sistemas abertos, em constante alinhamento e ajuste com o seu ambiente externo, o modelo das três etapas dá sustentação para a abordagem do Desenvolvimento Organizacional. Conceituar o DO não é algo tão fácil. O DO pode ser compreendido como uma área de interesse da teoria das instituições que tem por objetivo estudar as mudanças das organizações e efetivar propostas com foco na inovação e na adaptação organizacional, além de contribuir com o crescimento das organizações (French & Bell Jr., 1981; Hesketh, 1977).

O termo DO é usado para caracterizar intervenções gerenciais, com o objetivo de promover o processo de mudança, entendido como algo planejado, alinhado com os valores humanos e colaborativos, valorizando o desenvolvimento da organização por meio de ações que buscam a colaboração, a confiança e a participação das pessoas que fazem parte das organizações (Leite & Albuquerque, 2010). É considerado como uma estratégia educacional que busca mudar crenças, valores e atitudes das organizações, com o objetivo de adaptá-las a novos mercados e desafios (Bennis, 1969). O DO possui como objetivo ajudar os gestores e remover as barreiras das organizações. Consiste no reaprendizado do grupo ou do indivíduo a novos desafios percebidos em uma situação que exija uma ação que tenha como resultado a mudança de uma estrutura ou de uma dinâmica (French & Bell Jr., 1981).

A prática de DO atualmente ainda é utilizada em algumas organizações de forma adaptada, porém sem perder os conceitos e os fundamentos teóricos característicos dessa estratégia de mudança (Silva Jr., Vasconcelos, & Silva, 2010). Entretanto, a crítica à perspectiva da mudança planejada é central para a abordagem do gerenciamento para mudança proposta por Badham (2013). A prática do gerenciamento para a mudança é caracterizada por um processo de mudança que considera as incertezas, os confrontos, as ambiguidades e os medos que fazem parte do cotidiano das organizações. A necessidade de compreender a transição do gerenciamento *da* mudança para o gerenciamento *para* mudança é importante. Pode-se dizer que o gerenciamento para mudança é como uma arte de influenciar pessoas e a si mesmo para atingir um propósito (Badham, 2013). Alguns modelos de mudança encontram-se na interface entre o gerenciamento da mudança e o gerenciamento para a mudança, conforme segue.

## 2.2 Do gerenciamento da mudança ao gerenciamento para a mudança

Em meados dos anos de 1990, começou a ser introduzida uma abordagem que aprofundou o conceito de mudança, trazendo modelos que respondiam a como fazer a mudança, no sentido de auxiliar as organizações e os seus gestores nesse processo (Kotter, 1996; 2013; Kotter & Cohen, 2002; Motta, 2001; Wood Jr., 2009).

Uma dessas abordagens sobre mudança foi elaborada por Kotter (1996; 2013), que propôs oito passos necessários para que ocorra um processo de mudança de forma efetiva. O modelo de Kotter (1996; 2013), estruturado em oito passos para a condução da mudança, foi desenvolvido a partir de uma análise de erros, identificados pelo autor como fundamentais para o insucesso da jornada da mudança, conforme apresentado na Tabela 1. Apesar de cada organização possuir suas peculiaridades, grande parte dos processos de mudança apresenta características semelhantes a esses oito passos (Kotter, 1996; 2013).

**Tabela 1: O modelo de oito passos para implementação de mudanças**

Estabelecer um senso de urgência.	Examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.
Criar uma coalizão para a liderança.	Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo trabalhe como uma equipe.
Desenvolver visão e estratégia.	Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.
Comunicar a visão da mudança	Utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários.
Dar <i>empowerment</i> aos funcionários para realização de ações abrangentes.	Eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem a visão de mudança. Encorajar os funcionários a assumirem riscos e estimular ideias, atividades e ações não tradicionais.
Gerar vitórias de curto prazo	Planejar visões de ganho ou melhorias de performance. Criar esses ganhos. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.
Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças	Utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizados entre si e não sejam adequados à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
Incorporar as mudanças à cultura da organização.	Gerar melhoria de performance por meio de comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar um gerenciamento mais efetivo. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.

Fonte: Kotter (1996; 2013)

Os três primeiros passos buscam a eliminação da inércia, ou seja, descongelar o status quo, o estado atual. Os passos quatro a seis visam implementar a mudança, o estado futuro; e o sétimo e oitavo passos objetivam estabelecer e sustentar as mudanças, consolidando-as na cultura da organização e adequando a empresa para futuras transformações (Lewin, 1965; Kotter, 1996, 2013). O modelo de oito passos fornece uma base para os gestores que buscam o sucesso, entretanto, é necessário

que os programas de mudança considerem o lado comportamental e como os outros indivíduos reagem à mudança. Mesmo que as organizações atuem simultaneamente nas várias etapas, Lawson & Price (2003) sugerem que caso que a não realização de um desses passos pode afetar diretamente a ordem proposta para uma base sólida, criando obstáculos para os líderes conduzirem o processo de mudança.

Outro modelo encontrado na literatura sobre mudança com uma abordagem mais pragmática é o modelo com as seis perspectivas de análise, elaborado por Motta (2001): estratégica, estrutural, tecnológica, cultural, humana e política.

Na perspectiva estratégica, entende-se a organização como um sistema aberto e inserido em um contexto econômico, social e político. As tomadas de decisão das organizações devem considerar o fluxo de informações entre a empresa e o ambiente, identificando as necessidades que serão atendidas e as alternativas de ação. A perspectiva estrutural considera a organização como um sistema de autoridade e de responsabilidade, observando as regras e as normas que determinam o dia a dia dos funcionários. A definição prévia do papel formal do funcionário é considerada como um fator relevante de eficiência no processo de mudança. A perspectiva tecnológica destaca a divisão do trabalho, as especificações de cada função e como é o tipo da tecnologia que será utilizada na produção. Foca-se no processo e na informação, preocupando-se com produções eficientes, custo e na qualidade dos produtos e serviços. Sob a perspectiva cultural, a organização é vista como um conjunto de valores e de crenças coletivamente compartilhados. É um empreendimento coletivo, pois ocorre a mobilização de pessoas para a mudança dos valores, dos mitos, dos hábitos e dos interesses comuns. As referências históricas e a socialização dos funcionários são fatores enfatizados no processo da análise cultural e do comportamento organizacional. A perspectiva humana, diferente da perspectiva cultural, preocupa-se mais com o comportamento de forma individual do que coletiva. A organização é vista como um conjunto de indivíduos e de grupos, sendo relevante a autorrealização de cada funcionário, o comportamento e as interações pessoais e grupais. Na perspectiva política, a organização é analisada como um sistema de poder, no qual os indivíduos atuam e disputam maior influência no processo de tomada de decisões, maximizando os seus interesses ou buscando manter os seus recursos de poder. As mudanças sob essa perspectiva incluem aumentar o acesso às informações, oferecer maior participação na gestão e na formulação de critérios mais claros de distribuição e de concentração de poder (Motta, 2001).

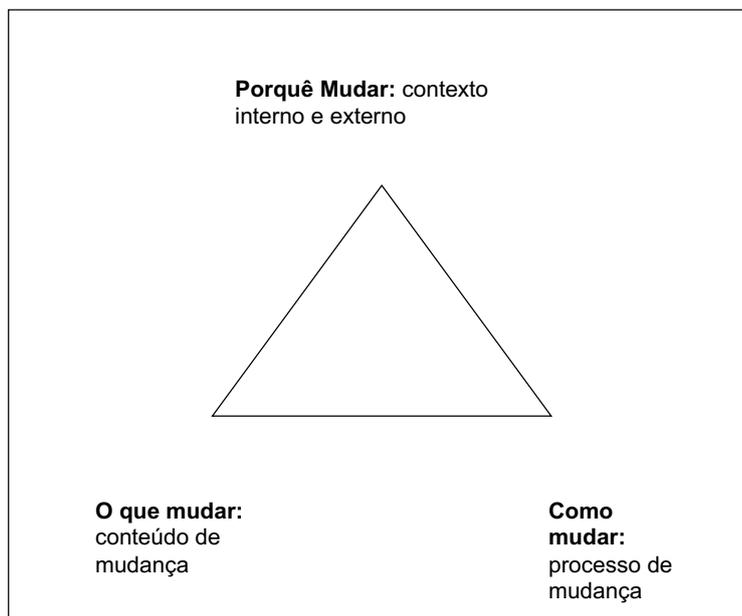
Segundo Motta (2001), a mudança na organização depende da visão global e da interdependência entre essas diversas perspectivas de análise, uma vez que a alteração em uma dimensão gera impactos de mudança nas outras dimensões. O autor considera a impossibilidade de haver controle absoluto do processo e de seu progresso, já que as influências externas e variações internas são complexas e instáveis. Porém, considerando um movimento contínuo de transformação organizacional, mesmo que avance e assuma essa premissa um *continuum* de transformação e advogue a impossibilidade do controle total do processo, o modelo ainda tende à racionalidade e ao controle do gerenciamento da mudança, por meio do planejamento, do direcionamento e da aceleração da mudança para um estado futuro desejado, por meio de intervenções.

Outro autor que analisa o processo de mudança como algo além da racionalidade é Pettigrew (1985, 1997, 2011), Pettigrew et al. (2001), que advoga que a mudança nas organizações acontece por meio de alterações na forma de pensar, na maneira estrutural, cognitiva e material das organizações. Essa mudança é considerada como um processo complexo, incremental, radical e focado em alterações nos papéis, ligada às ações, às interações das partes e às reações. São considerados os aspectos humanos, sociais, crenças, valores e as percepções humanas. A mudança não deve ser considerada como algo sequencial, racional, elaborada e preestabelecida, mas sim, como um processo complexo em que todos da organização possuem papéis fundamentais (Pettigrew, 2011):

A mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança (Pettigrew, 2011, p. 145).

O modelo, proposto por Pettigrew (2011), Pettigrew et al. (2001), busca responder ao que mudar, como mudar e por que mudar, conforme apresentado na Figura 1. O ponto inicial para analisar uma mudança organizacional é o conhecimento do contexto (por que mudar), do conteúdo (o que mudar) e do processo (o como mudar).

**Figura 1 – Modelo de Mudança Organizacional de Pettigrew**



Fonte: Pettigrew (2011)

O contexto da mudança é a dimensão ligada ao “por que” da mudança, referindo-se à análise do ambiente externo e interno da organização. O contexto externo é relacionado ao ambiente social, político e competitivo no qual a organização está inserida. O contexto interno refere-se a aspectos da gestão da organização. Um

contexto externo propício à mudança, juntamente com a habilidade gerencial para mobilizar recursos, pode criar um clima geral para que a mudança ocorra.

O conteúdo está relacionado ao “o que” da mudança, a aspectos referentes ao equilíbrio das ações de exploração e das estratégias para que a mudança ocorra. Refere-se às mudanças nas diferentes dimensões da organização como estratégia, estrutura, tecnologia, gestão de pessoas, cultura organizacional. Essas dimensões estão descritas no modelo apresentado por Motta (2001).

O processo está relacionado ao “como” a mudança ocorre, às ações, às interações e às reações das partes interessadas, com o objetivo de modificar o estágio atual para o futuro da organização. Refere-se ao caráter temporal e dinâmico da mudança, levando em consideração as diferentes maneiras que a organização conduz a sua gestão (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Pettigrew, 2011).

Por meio da mudança, a partir dessas três dimensões, podem ser efetivadas modificações intelectuais, cognitivas, estruturais e materiais, baseando-se no conhecimento de que a formulação do conteúdo de qualquer mudança e a definição de novas estratégias dependem do entendimento do seu processo e contexto. Entender a mudança a partir das perspectivas contextual e processual implica dois níveis de análise: horizontal e vertical. Esses dois níveis conectam o passado, o presente, o futuro e as variações sociais, políticas e econômicas da mudança. O âmbito vertical está relacionado aos efeitos instáveis do fenômeno estudado; e o nível horizontal, às ocorrências que envolvem a mudança e suas divergentes etapas no tempo. Pettigrew (2011) ainda destaca o papel da liderança na mudança. Os líderes e gestores são atores e agentes importantes, pois são eles que conseguem monitorar os setores internos, estimular o processo, captar as mudanças externas, avaliar a percepção das pessoas, entre outros aspectos. As pessoas e os líderes são capazes de influenciar alterações na cultura, estrutura e nas estratégias, capazes de fazer escolhas mesmo considerando as diversidades sofridas no contexto externo da organização.

Os modelos apresentados acima são essenciais para a compreensão da transição entre a visão tradicional da mudança para a abordagem do gerenciamento para a mudança. Essas diferentes perspectivas na literatura sobre o que pode ser denominado de gerenciamento da mudança ainda deixam uma lacuna sobre como se deve mover para fazer a mudança acontecer, como uma prática reflexiva, o que é proposto pelo gerenciamento para mudança (Badham, 2013). O gerenciamento para mudança não nega essas abordagens, mas busca complementá-las por meio da reflexão sobre o que acontece ‘por traz’ da mudança planejada, buscando trazer à tona a incerteza, a complexidade, a ambivalência e a política dos bastidores, do outro lado da ‘vida organizacional’.

### **2.3 O gerenciamento para a mudança: Framework 5M**

Badham (2013) critica as abordagens tradicionais de mudança organizacional que consideram que a mudança ocorra por meio de intervenção linear, episódica, processual e em etapas planejadas, como se a organização pudesse se restringir aos processos racionais da administração. Ele argumenta que esse o lado aparente das organizações em processo de mudança, mas não é o único. A realidade

organizacional, por traz desse racional, está constituída em seus bastidores, pela 'irracionalidade', por pessoas que enfrentam as incertezas, ambiguidades, paradoxos inerentes à mudança. Complementando essa abordagem calcada na racionalidade e buscando suplantar essas críticas, ele propõe o entendimento da mudança como uma jornada, com uma abordagem mais pragmática, simbólica, discursiva e baseada em prática. sugerindo que devam ser complementados com o gerenciamento para mudança, entendido como uma jornada de natureza caótica, paradoxal e emergente, de mudança na prática.

Caso exista a suposição de que a mudança possa ser administrada de forma planejada e racional, o gerenciamento para mudança poderá fracassar, na falta de reconhecimento das dimensões racionais e não racionais das organizações. Por outro lado, a teoria tradicional sobre mudança organizacional como processo linear, planejado e racional não deve ser descartada. Ela possui um papel importante como fonte de inspiração, retórica persuasiva e como um meio de influenciar o comportamento humano. O gerenciamento para mudança vai além, ao reconhecer e lidar com as ambiguidades, os paradoxos e as ambivalências do mundo organizacional. O gerenciamento para mudança é considerado uma atividade de liderança que alinha a irracionalidade por meio de um propósito, envolvendo a motivação de pessoas para que adotem uma nova direção em um processo complexo de mudança pessoal e organizacional (Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham *et al.*, 2015).

Badham (2013) caracteriza o gerenciamento para mudança como uma jornada, como a arte de influenciar a si próprio e aos outros para alcançar um propósito. Ele destaca três ideias importantes para a compreensão desse conceito: controle, pessoas e objetivo. As organizações buscam a ciência e a gestão do conhecimento para analisar como a mudança ocorre para efetivamente planejar e efetivar a mudança, como uma técnica de controle. Já o gerenciamento para mudança, que também envolve diagnóstico e planejamento, identificando as partes necessárias, busca desenvolver estratégias, criar estruturas de aconselhamento, estabelecer lideranças, programação e apoio das equipes, entre outros. Gerenciar a mudança é algo criativo e interpretativo, não é apenas uma questão de aplicar uma técnica de controle, mas sim de sintonizar com os desafios e de lidar melhor com as tensões que acontecem diariamente nas organizações. Sob a perspectiva de pessoas, o gerenciamento para mudança considera de suma importância as questões pessoais, as emoções, a mentalidade, a motivação e a maneira de influenciar as pessoas dentro das organizações. Na perspectiva de objetivo, o gerenciamento para mudança adota a definição dos objetivos, a fim de gerar a ação da mudança, a partir da mobilização efetiva de recursos para influenciar pessoas para a realização da mudança (Badham, 2013).

O autor relaciona o gerenciamento para mudança às metáforas do *iceberg*, do "Vale da Morte" e da montanha russa. A metáfora do *iceberg* sobre a mudança organizacional destaca que a "ponta" do *iceberg* é caracterizada pelos aspectos racionais e formais das empresas, a preocupação com os ambientes econômicos, projetos estruturais e os sistemas técnicos. Acima da "linha da água", observam-se questões relativas à tecnologia, tarefas e eficiência, bem como aspectos da estratégia e da estrutura. Já a parte "debaixo d'água" refere-se aos aspectos informais, não racionais, às questões culturais, políticas, interesses e identidades

(Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham *et al.*, 2015; Cançado *et al.*, 2015).

A metáfora do “Vale da Morte” é essencial para qualquer tentativa de lidar com o gerenciamento para mudança. Essa metáfora tem suas bases na proposição seminal de Kurt Lewin (1965) sobre os três estágios de qualquer processo de mudança: a) descongelamento – fator desencadeador do processo; b) mudança/movimento – é o processo em si; c) recongelamento – quando há incorporação das mudanças pelas empresas. Sobre o “Vale da morte” traz à tona questões relacionadas às dificuldades encontradas na jornada da mudança, como a ansiedade e as emoções geradas pelo confronto de vários obstáculos. O primeiro obstáculo encontrado para a mudança é o “entrar”, ou seja, as pessoas estarem dispostas a iniciar o processo de mudança, fazer frente à angústia e ao medo do desconhecido. O segundo obstáculo é o “seguir em frente”, quando níveis decrescentes de confiança podem resultar na perda do que já é feito, e as tentativas de reestabelecer a antiga maneira de gestão devem ser enfrentadas, uma vez que as tentações para desistir são grandes. Nesse momento, a tensão, medo e angústia, atingem níveis muito alto e podem paralisar o processo. O terceiro obstáculo é o “sair” do estágio atual para o outro estágio e estabilizar um novo conjunto de arranjos, sem voltar aos antigos hábitos. É uma fase desafiadora, pois o cansaço necessário para chegar a esse estágio é alto (Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham *et al.*, 2015; Cançado *et al.*, 2015; Kanter, 1985). Complementando essa abordagem, no gerenciamento para mudança, essas fases não são estáticas, mas se repetem várias vezes ao longo do processo, tal qual as descidas e subidas de uma montanha russa (Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014).

A metáfora da montanha russa traz a ideia de que o gerenciamento para a mudança é uma jornada, com um conjunto de obstáculos, confrontos, com altos e baixos, tal qual os movimentos de uma montanha russa. Aprender a se adaptar ao processo complexo da mudança pode ser considerado como uma questão de inteligência emocional e de conquista intelectual. O componente crítico é reconhecer a incerteza e a complexidade do processo como elementos centrais da ação, o que não pode ser feito por meio da aplicação de métodos simples e de técnicas padronizadas que não conseguem captar a realidade e a complexidade das organizações. Portanto, o gerenciamento para mudança envolve aprender com as tensões, com as frustrações e com as contradições. Essa jornada é interativa, reflexiva e não um instrumento de conhecimentos aplicados (Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham *et al.*, 2015).

Essas imagens retóricas são importantes para a constituição do *Framework 5M*. Ao propor o modelo denominado *Framework 5M*, Badham (2013) o faz com bastante cautela, visto a preocupação de que ele possa ser interpretado como um conjunto de orientações e de regras, como uma prescrição, característica do gerenciamento da mudança. O *Framework 5M* deve ser visto como uma ferramenta integrativa, reflexiva e orientada para a ação, proposto para informar, motivar e encorajar entendimentos práticos, integrando de forma acessível e simples os principais conceitos, questões-chave e perspectivas do gerenciamento para a mudança (Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham *et al.*, 2015; Cançado & Badham, 2019).

O *Framework 5M* é caracterizado como uma estrutura que orienta e inspira na adoção de uma aplicação mais disciplinada e aprofundada sobre o gerenciamento para mudança. Ele foi desenvolvido para apoiar uma reflexão crítica e possui o intuito de apresentar a formulação de conceitos e de estruturas que se integrem com conhecimentos de diversas perspectivas, além de influenciar pessoas, desempenhando uma série de funções de influência adequadas a cada situação. Analisa a maneira de gerenciar para mudar, considerando uma avaliação contínua e a reflexão sobre a complexidade das organizações, planos de ação a curto, médio e longo prazo. Requer olhar e observar como se deve agir a uma situação inesperada. O 5M deve ser usado como um guia que auxilia a disciplinar a maneira de influenciar a si mesmo e aos outros para alcançar os objetivos definidos. Envolve o reconhecimento do caráter emocional, político, cultural e subjetivo, que fazem parte do dia a dia das organizações. Os seus princípios primordiais são apresentados em cada um dos “Ms” em um conjunto que compõe o *Framework 5M*: manter-se atento, mobilizar, mapear, usar máscaras e mirar (Badham, 2013). A apresentação e a conceituação dos 5Ms, a seguir, é baseada nos trabalhos e estudos de Badham (2013), Badham e Cançado (2014), Badham *et al.* (2015), Cançado e Badham (2019).

O manter-se atento apresenta a ideia de estar atento à complexidade da mudança, a reconhecê-la e identificar os seus perigos potenciais. Existem três dimensões fundamentais do manter-se atento: cuidar da lacuna, barreiras da mudança e estar atento à complexidade. Em primeiro lugar, para “cuidar da lacuna”, deve-se estar atento às situações, estar cauteloso e consciente sobre os desafios que serão enfrentados no processo de gerenciamento para a mudança. Estar consciente em relação às barreiras requer reconhecer os desafios, envolve a atenção para problemas pessoais e sociais à mudança. Em segundo lugar, a dimensão “barreiras da mudança” está relacionada a estar atento para remover as condições que impedem que a mudança aconteça. Estar ciente das barreiras torna o processo mais conectado com os problemas e as ameaças enfrentadas (Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham *et al.*, 2015; Cançado & Badham, 2019).

Mobilizar apresenta a ideia do gerenciamento para mudança como uma atividade que envolve tanto o intelecto quanto a mobilização proativa e positiva das pessoas e de funções, para se certificar de que as coisas serão realizadas. Para tal, é importante a adoção de uma mentalidade empreendedora para enfrentar as adversidades; estabelecer uma coalizão eficaz para mobilizar a mudança; e desenvolver energia e iniciativa necessária e persistente para entender que a mudança acontece com pessoas motivadas e comprometidas. A ideia de mobilizar pessoas e coisas deve ser analisada como uma dimensão da mudança que envolve a criatividade, a energia, a persistência e as oportunidades para criar, apoiar, defender e impulsionar o processo.

Em relação ao mapear, destacam-se três ferramentas essenciais: análise de *gaps/lacunas*, análise do campo de força e a análise da rota. A análise de lacunas envolve a identificação do estado no qual se encontra a organização e para onde se deseja ir. É considerado um esboço, por vezes, complexo do que a mudança realmente é constituída. Já a análise de campo forças está relacionada à investigação de como estão as condições ao longo do caminho. É uma forma de mapear os fatores impulsionadores e restritivos, que determinam como será a

jornada. Por fim, a análise da rota é compreendida como o caminho final planejado para o destino, considerado complexo e flexível. A metáfora “Mapear” foi escolhida para enfatizar a necessidade de se dar informações para os envolvidos na jornada da mudança, além de mostrar algumas características e diagnóstico da situação. O mapeamento concentra a necessidade de trabalhar, discutir e refletir sobre a mudança, suas consequências e dinâmicas. Difere dos diagnósticos tradicionais, na medida em que se considera “[...] sua imprecisão, sua interpretação e o seu uso parcial e instrumental. Mapas descrevem o território, mas não são o território” (Badham, 2013, p. 55).

Usar máscaras refere-se ao exercício da influência e liderança para que a mudança ocorra na prática, por meio de *performances* sociais. Existem três dimensões importantes para essa perspectiva. Em primeiro lugar, compreender a prática de influenciar a mudança, como uma *performance* – ser um ator, para influenciar as pessoas, para lidar com interesses e perspectivas contraditórias e com questões paradoxais inerentes à mudança. O segundo ponto é o aspecto vital de analisar o controle como tema central do gerenciamento para mudança e como o controle é exercido, não no sentido da dominação, mas sobre como influenciar pessoas e eventos. E, em terceiro lugar, observar a existência de tensões duradouras, bem como os dilemas de como essa influência é praticada.

Por fim, o último “M” do *framework* é denominado mirar, considerado como uma série contínua de experimentos em um ambiente incerto. Nesse aspecto, um ponto essencial do gerenciamento para mudança é uma avaliação relevante e eficaz, fazer *feedbacks* e, em geral, apoiar a reflexão sobre o processo da mudança e como as ações serão tomadas para gerar influência na organização. Existem três dimensões essenciais para reflexão a respeito do mirar. Em primeiro lugar, a natureza da prática reflexiva como uma forma de conhecimento. Em segundo lugar, a natureza multidimensional da inteligência da mudança e a importância da reflexão que engloba pensamento, sentimento e ação. Em terceiro lugar, a criação de espaços de aprendizagem adequados e relevantes.

Todo o processo de mudança é incerto, envolve entender as emoções, questionar pessoas, testar táticas de influência, fazer suposições sobre o contexto inserido e assim por diante, são aspectos cruciais para a avaliação e desenvolvimento das organizações. Usa-se a metáfora do “olhar no espelho retrovisor” para o M de mirar com o objetivo de refletir todo esse processo complexo e para aprender com tantos questionamentos (Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham et al., 2015). Em relação à criação de espaços de aprendizagem, este não deve ser apenas considerado como uma questão de capacitação intelectual, mas sim um espaço para criação de tempo, tolerância política, confiança e motivação necessária para reservar oportunidades de aprendizagem e aproveitá-las de maneira eficiente e eficaz (Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham et al., 2015, Cançado & Badham, 2019).

### 3 Discussão da literatura

Ao propor esse modelo denominado Framework 5M, Badham (2013) o fez com bastante cautela, visto a preocupação de que ele pudesse ser interpretado como um conjunto de orientações e regras, como uma prescrição, característica do

gerenciamento da mudança. O Framework 5M deve ser visto como uma ferramenta integrativa, reflexiva e orientada para a ação, proposto para informar, motivar e encorajar entendimentos práticos, integrando de forma acessível e simples os principais conceitos, questões-chave e perspectivas do gerenciamento para a mudança. Gerenciamento para a mudança busca trazer à tona a natureza caótica, paradoxal e emergente da mudança, a “irracionalidade previsível” do indivíduo e do processo de decisão organizacional (Ariely, 2008; March, 1981), a ambiguidade e o caos do comportamento individual e organizacional (Stacey, 2012; Weick, 2001) e a natureza tácita, confusa e emergente da mudança na prática (Pfeffer, 1994; Pettigrew, 1997; Weick & Quinn, 1999). Embora em seu nível superficial, as mudanças nas organizações tenham sido lideradas pela racionalidade e eficiência, elas atingem principalmente o subjetivo de emoções, confusões, conflitos e caos. É um mundo que vai além da organização formal. Nesse contexto, o gerenciamento para mudança é visto como uma ação, enquanto está acontecendo, o que também implica reflexão sobre a prática. Parte-se do entendimento da mudança como prática, como discutido nos Estudos baseados na Prática (Badham, Mead & Antonacopoulou, 2012).

Uma vez que não se nega as dualidades e tensões, ao contrário, faz parte do Framework 5M, reconhecê-las e lidar com os paradoxos criados para ação da mudança, surge um problema: como capturar a prática situada tão complexa, ambivalente e incerta do gerenciamento para a mudança? Que tipo de abordagem seria usada? Como operacionalizar esse *framework* para que sirva de guia para coleta e análise de dados de pesquisas empíricas? No artigo publicado por Cançado & Badham (2019), observou-se um avanço na operacionalização das categorias dos 5M, conforme apresentado na Tabela 1:

**Tabela 1 – Framework 5M**

Dimensão	Variáveis
<b>Manter-se atento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Racionalidade x imprevistos</li> <li>- Agir consciente</li> <li>- Ter cuidado com as lacunas, barreiras e complexidade</li> <li>- Reconhecer o papel das emoções, da política e de compromissos concorrentes</li> </ul>
<b>Mobilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilizar pessoas e recursos de forma proativa</li> <li>- Lidar com burocracias; desfazer estruturas = mentalidade empreendedora</li> <li>- Criar coalisões</li> <li>- Superar inércias e resistências</li> </ul>
<b>Mapear</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear características, padrões e dinâmicas da jornada com flexibilidade</li> <li>- Dar espaço ao incerto e à ambiguidade</li> <li>- Usar ferramentas diagnósticas: campos de força, análises de <i>gaps</i> como norteadores = prática social complexa</li> </ul>
<b>Usar máscaras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influenciar pessoas por meio de <i>performance</i></li> <li>- Lidar com diferentes interesses e com os paradoxos</li> <li>- Adotar múltiplas máscaras – papéis coerentes com as demandas, com autenticidade e credibilidade</li> <li>- Planejar e improvisar, gerir e liderar, ser coercitivo e participativo</li> </ul>
<b>Mirar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olhar em espelhos: olhar para futuro, tendo como referência o passado</li> <li>- Refletir, avaliar e proporcionar <i>feedback</i></li> <li>- Incorporar múltiplas dimensões – inteligência intelectual, emocional e sabedoria prática</li> <li>- Criar espaço de aprendizagem</li> </ul>

Fonte: Cançado e Badham (2019, p. 443)

Entretanto, confrontando-se tal caracterização e analisando-se trabalhos empíricos, que aplicaram o *Framework* 5M (Costa, 2016; Guedes, 2015; Marques, 2019; Guedes, Caçado, & Muylder, 2016; Costa & Caçado, 2017) foram observadas dificuldades para o entendimento da mudança na prática. O *Framework* 5M, apesar de se apresentar em cinco categorias que podem facilitar a pesquisa, constitui-se como um veículo retórico sobre a mudança, como discutido por Badham (2013), Badham e Caçado (2014), Badham *et al.* (2015) e Caçado e Badham (2019). A análise desses estudos indicou a dificuldade em aplicar as cinco categorias para a elaboração de um roteiro de entrevista, que pudesse nortear estudos empíricos, bem como a dificuldade em se apresentar e representar efetivamente a mudança na prática. Costa (2016) chegou a esboçar um quadro de referência, no qual combinou Pettigrew (2011) e Badham (2013), mas falhou ao focar seu roteiro de entrevistas somente nos 5Ms e ao dissociar a apresentação dos dados a partir de Pettigrew (2011) e de Badham (2013).

Visando superar tal dificuldade e reconhecendo a contribuição das abordagens consideradas tradicionais e processuais para a proposição do modelo 5Ms, buscou-se discuti-las, na tentativa de se estabelecer uma conversação entre elas. Tais abordagens trazem contribuições mais prescritivas sobre a mudança – “how to do”, o que envolve aplicação de técnicas e modelos.

Grande parte do debate sobre planejamento da mudança versus emergência assume a forma de afirmativas e contra afirmativas sobre a natureza dos processos de mudança. Existem pontos de vista conflitantes sobre até que ponto a mudança assume a forma de atividades padronizadas regulares governadas por leis previsíveis ou é contingente, contextual e caótica (Badham, 2013). A ênfase na antecipação e planejamento, em parte, reflete a preocupação tradicional do desenvolvimento organizacional (DO) com a mudança planejada. Considerado como um processo planejado de mudança nas organizações (Beckhard, 1972; Bennis 1969), o DO parte do seminal modelo de três fases da mudança de Kurt Lewin (1947) - descongelar padrões de comportamento, efetivar a mudança e voltar a congelar os padrões alterados. Como enfatizam os críticos dos modelos 'N step' (Bartunek & Woodman, 2015; Kanter, Stein, & Jick, 1992; Weick & Quinn, 1999; Burnes, Hassard, 2011), tais aspectos, se utilizados como modelo prescritivo, geram uma camisa de força artificial, que desconsidera a complexidade do gerenciamento para a mudança. Mas, se aplicadas ao *Framework* 5M, como ferramentas, podem auxiliar no mapeamento, destacando-se que o mapa não é o caminho, mas a ajuda no seu entendimento.

Como um modelo complementar às abordagens tradicionais, o gerenciamento para mudança traz de Pettigrew (1997) a ideia da mudança como uma jornada, cuja analogia é um rio – calmo e tranquilo, visto de cima ou em um mapa; turbulento, multidirecional, com diversos fluxos ou afluentes, quando o rio realmente está em movimento. O foco na emergência e improvisação na mudança veio à tona nos anos de 1980/1990. Desde o trabalho o clássico de Pettigrew (1997) sobre a natureza processual da mudança, foi dado um reconhecimento substancialmente maior à natureza confusa, complexa, iterativa, contingente e contextual da mudança estratégica. Pettigrew (2011) propõe apreender essa complexa realidade por meio da análise do contexto, do conteúdo e do processo da mudança.

Essa abordagem de Pettigrew (2011), conjugada aos 5Ms (Badham, 2013; Cançado e Badham; 2019) pode auxiliar na elaboração de um quadro de referência que permita a análise e a operacionalização do gerenciamento para mudança, conforme apresentado na Tabela 2:

**Tabela 2 – Categorias de análise**

<b>5M/Mudança</b>	<b>Contexto Por quê mudar</b>	<b>Conteúdo O quê mudar</b>	<b>Processo Como mudar</b>
<b><u>Manter-se atento:</u></b>	Ambiente externo Turbulências macroambientais (políticas, sociais e econômicas); Racionalidade x imprevisto	Cuidado com as lacunas, barreiras e complexidade;	Reações dos diferentes atores – processo humano e complexo; Reconhecer o papel das emoções, da política e de compromissos concorrentes; Consciência e atenção às resistências
<b><u>Mobilizar</u></b>	Ambiente interno – habilidade do líder para mobilizar recursos	Cuidado com burocracias; Superar inércia	Criar coalisões; criar mentalidade empreendedora
<b><u>Mapear</u></b>	Mapear características, padrões e dinâmicas com flexibilidade;	Ações e explorações – usar ferramentas; Dimensões da mudança – estratégia, estrutura, tecnologia, pessoas, cultura	Estratégias para que a mudança aconteça Dar espaço ao incerto e à ambiguidade
<b><u>Usar máscaras</u></b>	Captar mudanças externas; Monitorar setores internos	Estimular a mudança; captar percepção das pessoas; atenção aos interesses e paradoxos	Ações, interações e reações dos diversos atores envolvidos na mudança Caráter temporal e dinâmico da mudança Criar performance – influenciar pessoas Adotar múltiplos papéis Planejar e improvisar, gerir e liderar, ser coercitivo e participativo
<b><u>Mirar</u></b>	Nível horizontal e vertical da mudança Conexão entre passado, presente e futuro Variações sociais, políticas e econômicas da mudança Refletir, avaliar resultados; proporcionar feedback; espaços de aprendizagem		

Fonte: Elaborado pelas autoras

Tal operacionalização pode auxiliar tanto na coleta como na compreensão do discurso dos entrevistados. Argumenta-se, portanto, que, para elaboração do roteiro semiestruturado, para aplicação em pesquisas empíricas, deva-se pautar pela proposição de Pettigrew (2011), identificando o contexto da mudança, o conteúdo e processo da mudança. Perguntas amplas, em entrevistas narrativas, poderão trazer à tona a retórica dos 5Ms.

As diferentes dimensões dos dois autores se combinam, trazendo, por um lado, uma perspectiva mais prática sobre a mudança – o por que, o que e o como mudar – perpassada pela retórica sobre a mudança – a narrativa sobre o gerenciamento para a mudança que envolve estar consciente da complexidade e das barreiras, mobilizar energia, recursos e apoio, mapear a jornada, colocar e retirar máscaras, com

performances competentes e efetivas, e criar e utilizar espelhos, visando a espaços de aprendizagem e de reflexão.

#### 4 Considerações Finais

Este ensaio teórico teve como objetivo discutir, de forma conceitual, o gerenciamento para a mudança e o *Framework* 5M. Esse quadro traz uma leitura mais pragmática e crítica sobre a mudança organizacional, sugerindo-se que deva ser complementar à abordagem tradicional sobre o tema, que considera a mudança como um processo lógico, racional e planejado.

Após a discussão do referencial teórico, foram identificadas dificuldades em se operacionalizar os 5M's para realização de pesquisas empíricas, uma vez que se trata de um veículo retórico. A partir dessa análise e considerando-se as abordagens discutidas no referencial teórico, recomendou-se a intercessão das abordagens de Pettigrew (2011) e com os 5M's de Badham (2013). Elaborou-se um quadro de referência que pode auxiliar na condução de pesquisas qualitativas sobre o tema. Tal quadro pode também auxiliar gestores para uma compreensão mais reflexiva da mudança nas organizações.

Por se tratar de um ensaio teórico, sugere-se a aplicação do quadro de referência (tabela de categoria de análise) em pesquisas empíricas, como forma de testar e validar se, efetivamente, a intersecção dos modelos pode trazer novos olhares, perguntas e caminhos para o avanço do conceito e das análises sobre o gerenciamento para a mudança.

O Framework 5M não tem o propósito de prescrever a forma de gerenciar a mudança, mas sim de fornecer uma abordagem reflexiva que lide com o paradoxo do fazer, inerente ao lado racional da vida organizacional, mais bem captado pela abordagem da mudança estratégica, e de reconhecer o caráter essencialmente emocional, político e cultural dos bastidores da mudança.

#### Referências

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262.
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational: the hidden forces that shape our destiny*. New York: HarperCollins.
- Badham, R. (2013). *Short change: an introduction to managing change*. Ukraine: Business Perspectives Publishing Company.
- Badham, R., & Cançado, V. L. (2014). The mindful mobilising of maps, masks and mirror: shifting the rhetoric of organization change. *Anais do XXXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Badham, R, Mead, A, & Antonacopoulou, E. (2012). Performing change: a dramaturgical approach to the practice of managing change. (pp.187-205). In D.

- M., Boje, B. Burnes, & J. Hassard (eds). *The routledge companion to organizational change*. London: Routledge.
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1):29-49. Recuperado de: 10.1016/j.lrp.2005.02.010.
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Toward a temporal approximation of organization development and change. In Morgeson, F. P., Aguinis, H., & Ashford, S. J. (Eds.). *Annual Review of Psychology* (Vol. 2, pp. 157-182). Palo Alto, CA: Revisões anuais.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3):422-438.
- Beckhard, R. (1972). *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgar Blucher.
- Beer, S., & Nohria, N. (2000) (Ed.). *Breaking the code of change: resolving the tension between theory and of change*. Boston: Harvard Business Press.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization development: Its nature, origins, and prospects*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Blackman, D. A., Buick, F., O'Donnell, M. E., & Ilahee, N. (2022). Changing the Conversation to Create Organizational Change. *Journal of Change Management*, 1-21.
- Boje, D. M., Burnes, B., & Hassard, J. (2011). *The Routledge companion to organizational change*. New York: Routledge.
- Bressan, C. L. (2001). *Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial*. (Dissertação de mestrado). Instituto de Psicologia da UnB, Brasília, DF, Brasil.
- Buchanan, D., & Boddy, D. (1992). *The Expertise of the Change Agent, Public Performance and Backstage Activity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6):977-1002. Recuperado de: 10.1111/j.1467-6486.2004. 00463x.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change*. 5ª ed. Harlow, FT: Prentice Hall.
- Cançado, V. L., & Badham, R. (2019). Discutindo o gerenciamento para mudança: o framework 5M. *Revista Organização & Sociedade – O&S*, 20(90):435-456.
- Collins, D. (1998). *Organizational change: sociological perspectives*. London: Routledge.
- Costa, J. A. (2016). *Mudança transformacional: estudo de caso em uma cooperativa de crédito*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.
- Costa, J. A., & Cançado, V. L. (2017). Mudança Transformacional: Estudo de caso em uma cooperativa de crédito. In *Anais do 41º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*. São Paulo, SP, Brasil.

- Demers, C. (1999). De la Gestion du Changement à la Capacité de Changer. L'Evolution de la Recherche sur le Changement Organisationel. Depuis 1945 jusqu'à aujourd'hui. *Gestion*, 24(3):133-137.
- Fineman, S., Yannis, G., & Sims, D. B. P. (2010). *Organizing and Organizations* (4th ed.). London: Sage Publications.
- French, W. L., & Bell Jr., C. H. (1981). *Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement*. Nova Jersey: Prentice-Hall.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Suddaby, R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1):58–80.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 44(1):10-25.
- Guedes, C. M. (2015). *Mudança transformacional: um estudo de caso em uma multinacional da indústria farmacêutica no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: <http://www.fpl.edu.br/2013/conteúdo/mestrado/05.8.dissertacoes.htm>.
- Guedes, C., Cançado, V., & Muylder, C. F. (2016, mar). Mudança Transformacional: Estudo de Caso em uma Multinacional da Indústria. In *Anais do 40º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD*. Costa do Sauípe, BA, Brasil.
- Hesketh, J. L. (1977). *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6):1003-1019. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0152>.
- Kanter, R. M. (1985). *The Change Masters*. Nova York: Free Press.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organization Change*. Nova York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudanças – transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *O Coração da Mudança – Transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.
- Lawson, E.; Price, C. (2003). The psychology of change management. *McKinsey Quarterly*, 2:30-41.
- Leite, N. P., & Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(1):32-55, jan.-abr. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i1.1652>.
- Lewin, K. (1945). *Resolving social conflicts (Gertrud We)*. New York, NY: Research center for Group Dynamics, University of Michigan.
- Lewin, K. (1965). *Teoria do campo em Ciência Social*. São Paulo: Pioneira.

- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. In Lima, S. M. V. *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão* (pp. 17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563-577.
- Marques, C. (2019). *Gerenciamento para mudança: estudo de caso em uma cooperativa de crédito*. (Dissertação de mestrado profissional em Administração). Pedro Leopoldo: Fundação Pedro Leopoldo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Motta, P. R. (2001). *Transformação Organizacional – A Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (1995). *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.
- Pettigrew, A. (1985). Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In E. Lawler. *Doing research that is useful for theory and practice* (pp. 222-248). São Francisco: Jossey-Bass.
- Pettigrew, A. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348. doi:[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00020-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00020-1).
- Pettigrew, A. (2011). A cultura das organizações é administrável? In M. T. L Fleury, & R. M., Fischer. *Cultura e poder nas organizações* (2. ed., pp. 145-152), São Paulo: Atlas.
- Pettigrew, A., Woodman, R., & Cameron, K. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Pinto, M. C. S., & Lyra, C. C. (2009). Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, 43: 609-634.
- Porras, J. I.; Robertson, P. J. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. In Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). *Handbook of Industrial and organizational Psychology* (pp.719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2011). Organizational path dependence: A process view. *Organization Studies*, 32(3):321-335.
- Seo, M. G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. (2012). The Role of Affect and Leadership During Radical Organizational Change. *Personnel Psychology*, 65:121–165. Recuperado de <http://proceedings.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMBPP.2007.26530920>
- Silva Jr., A., Vasconcelos, K. C. A., & Silva, P. O. M. (2010, abr-jun.). Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. *Revista de Administração Faces Journal*, 9(2):15-31.

- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2):381-403.
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: Meeting the Challenge of Complexity*. London: Routledge.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *The Academy of Management Perspectives*, 25(3):58-74. Recuperado de: 10.5465/AMP.2011.63886530.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Boston/MA: Addison-Wesley Publishing.
- Waterman Jr., R. H. (1989). *O fator renovação: como os melhores conquistam e mantem a vantagem competitiva*. São Paulo: Harbra.
- Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organization Change and Development. *Revisão anual of Psychology*, 50:361-386.
- Wood Jr., T. (2009). *Mudança organizacional*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.