

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

SUANE MORAES FERREIRA

A GESTÃO DA MUDANÇA NO MODELO DE CONTRATAÇÃO DOS
ADVOGADOS: UM ESTUDO DE CASO NO ESCRITÓRIO CABANELLOS SCHUH
ADVOGADOS ASSOCIADOS

Porto Alegre
2015

SUANE MORAES FERREIRA

**A GESTÃO DA MUDANÇA NO MODELO DE CONTRATAÇÃO DOS
ADVOGADOS: UM ESTUDO DE CASO NO ESCRITÓRIO CABANELLOS SCHUH
ADVOGADOS ASSOCIADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão
Empresarial da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Luciane Wolff

Porto Alegre

2015

RESUMO

A Gestão da Mudança tem ganhado grande relevância no meio empresarial e vem sendo amplamente estudada nos últimos anos. Assim, o estudo do caso objetiva analisar o processo de gestão da mudança na alteração no tipo de contratação dos advogados do escritório Cabanellos Schuh Advogados Associados. Nesse contexto, o estudo verifica a percepção dos advogados que passaram pela alteração no tipo de contratação, bem como investiga o processo de gestão da mudança realizado pelo escritório. Para tanto, essa pesquisa tem um delineamento qualitativo, exploratório e de estudo de caso, com coleta de dados através de entrevistas semi-estruturadas com os advogados sócios prestadores de serviço e os sócios de patrimônio. A análise de dados é realizada pelo método da análise de conteúdo. Os resultados indicam que o Cabanellos Schuh precisa melhorar o seu processo de gestão da mudança, especificamente, no que se tange as conquistas de curto prazo oferecidas pela mudança.

Palavras chave: Gestão da Mudança, Gestão de Pessoas, Escritório de Advocacia, Advogados Sócios de Resultado.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Causadores de mudança organizacional	13
Quadro 2 Principais motivos da resistência à mudança.....	15
Quadro 3 - Pressupostos e Contra pressupostos para avaliação da resistência a mudança.....	17
Quadro 4 – Perfil dos sujeitos da pesquisa	24
Quadro 5 Percepções sobre a Gestão da Mudança	30
Quadro 6 Percepções sobre comunicação do objetivo da mudança.....	31
Quadro 7 Percepções sobre empowerment.....	34
Quadro 8 Percepções acerca das conquistas de curto prazo	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de mudança de três etapas de Lewin:.....	19
Figura 2 O processo de mudança em 8 etapas.....	20
Figura 3 Fontes de complacência citadas por KOTTER (1997)	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa.....	7
1.2 Objetivo	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificativa.....	9
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
2.1 Gestão em Escritórios de Advocacia e a figura do Sócio de Serviço	11
2.2 Gestão da Mudança.....	12
2.2.1 Resistência às mudanças.....	14
2.2.2 Etapas da Gestão da Mudança	18
2.2.3 Atuação da Liderança em Gestão da Mudança	21
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	22
3.1 Delineamento da Pesquisa	22
3.2 Definição da Unidade-Caso	23
3.3 Sujeitos da Pesquisa.....	24
3.4 Técnicas de Coleta de Dados.....	25
3.5 Técnica de Análise de Dados	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1. Gestão da Mudança na Alteração Contratual	27
4.1.1 Processo de Gestão da Mudança na Alteração Contratual.....	27
4.1.2 O objetivo da Mudança e sua Comunicação	30
4.1.3 O investimento no <i>empowerment</i> dos colaboradores para realização da mudança.....	32
4.1.4. As conquistas de curto prazo e a incorporação da mudança à cultura da organização.....	34
4.2 Melhorias para gestão da mudança.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICES	47

Apêndice 1 – Guia de Entrevistas aos Sócios de Resultado.....	48
Apêndice 2 – Guia de Entrevistas aos Sócios de Capital	49

1 INTRODUÇÃO

As organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e em constante mudança. Nesse sentido, a presente pesquisa foi realizada no escritório de advocacia Cabanellos Schuh Advogados Associados, a qual passou por uma alteração no modelo de contratação de seus advogados no início do ano de 2014.

A referida sociedade, anteriormente, contratava seus advogados colaboradores através de contrato individual de prestação de serviços. No ano de 2014, os advogados colaboradores foram introduzidos no contrato social da empresa como advogado sócio prestador de serviços. Assim, o presente trabalho pretende verificar como essa mudança ocorreu e qual foi a percepção dos advogados colaboradores diante dessa alteração.

Para isso, o presente trabalho foi dividido em cinco partes.

A primeira parte apresenta a identificação dos objetivos do trabalho bem como a justificativa quanto à importância de sua realização. Na segunda, consta a fundamentação teórica, na qual se apresentam os principais conceitos de gestão da mudança, abordando também a questão do aspecto cultural dos escritórios de advocacia, temas que se relacionam com o objeto de estudo deste trabalho. A terceira parte trata da metodologia utilizada para a realização da pesquisa, instrumentos de coleta e análise de dados, bem como as limitações encontradas.

1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa

Para as sociedades empresárias em geral, o tema Gestão de Pessoas vem assumindo papel fundamental. Para Chiavenato (2005) hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações do negócio. Nesse sentido, manter uma boa força de trabalho está atrelada a Gestão de Pessoas ter ampla visão estratégica do negócio, gerindo através do seu gestor de pessoas as mudanças estratégicas que possam ocorrer na empresa.

Assim, a condução das mudanças sucedidas em uma organização deve ter o suporte da Gestão de Pessoas, principalmente quando essa mudança alterar o tipo

de contratação oferecida pela empresa. Chiavenato (2005) explica que a mudança é a etapa em que novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas e que ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. O autor afirma, ainda, que a mudança envolve dois aspectos: a identificação, que consiste no processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita e a internaliza, processo pelo qual pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de comportamento.

O contexto do estudo foi o escritório de advocacia Cabanellos Schuh Advogados Associados, que é uma sociedade simples, cuja natureza de sua atividade é intelectual e que atua como organização jurídica voltada para o Direito Empresarial. Atua na região sul e sudeste do Brasil, possui em torno de 400 colaboradores, distribuídos em 6 filiais.

Nessa organização, a admissão de advogados colaboradores, até o ano de 2013, se dava através de contrato de associação com advogado, no qual ficava acordado que o advogado receberia por seus serviços determinado valor ao final de cada mês.

A partir do ano de 2014, os advogados colaboradores passaram a ingressar na sociedade como sócios prestadores de serviço, os quais entram na sociedade pelo serviço que irão prestar, agregando força intelectual ao negócio.

As diferenças entre esses dois tipos de advogado, quais sejam, advogado associado e advogado sócio prestador de serviço são grandes, no entanto, se questiona se essas diferenças foram percebidas pelos advogados colaboradores do escritório.

Diante desse panorama, a pesquisa foi desenvolvida para analisar: qual foi a percepção dos advogados colaboradores que passaram pela alteração no tipo de contratação e como foi gerida essa mudança pela organização?

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção sobre o processo na gestão da mudança no modelo de contratação dos advogados colaboradores advogados para advogados sócios prestadores de serviço no escritório Cabanellos Schuh Advogados Associados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o processo de gestão da mudança conduzido pela empresa na alteração do tipo de contratação dos advogados.
- Analisar a percepção dos advogados que presenciaram o processo de gestão da mudança do tipo de contratação.
- Verificar as oportunidades de melhoria para o processo da gestão da mudança no escritório.

1.3 Justificativa

A Gestão da Mudança para Bruno Faria (2000) é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho. Nesse sentido, a competência de gerir a mudança por uma empresa, através de seus gestores, é de suma importância para que o resultado desejado com a mudança seja alcançado.

Em vista disso, os objetivos dessa pesquisa trazem questionamentos sobre como foram percebidos pelos advogados colaboradores a alteração no seu tipo de relação com o escritório pesquisado, tanto pelos seus novos benefícios, quanto pelas suas novas responsabilidades. Além disso, essa pesquisa se propôs a estudar como foi realizado o processo de mudança pela organização. Com os resultados, espera-se auxiliar os colaboradores da organização verificando se houveram lacunas na compreensão dos advogados acerca da mudança ocorrida no tipo de contratação, bem como ofertar melhorias para a gestão da mudança a ser administrada pelos gestores da sociedade.

Diante do cenário apresentado na situação problemática, visualizou-se a oportunidade de estudar a percepção dos advogados colaboradores acerca da alteração no tipo de contratação, tendo em vista que essa mudança trouxe consigo diversas novidades para os advogados, seja em relação aos benefícios, seja em relação as responsabilidades. Ademais, no ano início do ano de 2015 foram realizadas conversas com todos os advogados da sociedade, em pequenos grupos, nas quais foram discutidos o novo modelo de contratação, sua origem legal e suas distinções com os demais tipos de contratação, tendo em vista a percepção da organização de que essas mudanças não haviam sido assimiladas por todos os colaboradores. Por este motivo acredita-se ser, agora, o momento oportuno de abordar esse tema em um trabalho acadêmico, com foco em obter respostas práticas que possam auxiliar a organização a verificar necessidades de melhoria nesse e em outros processos de gestão da mudança.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que se concentra basicamente em conteúdos relacionados à gestão da mudança, tema principal deste estudo.

2.1 Gestão em Escritórios de Advocacia e a figura do Sócio de Serviço

A realidade atual dos escritórios de advocacia, principalmente na sua administração, demonstra exatamente o processo natural que acontece no crescimento de uma empresa, pois chega o momento em que os diretores necessitam organizar a gestão e administrar o tempo para tornar o negócio rentável.

Carvalho (2012) afirma que a grande maioria dos escritórios de advocacia, sobretudo em regiões não metropolitanas, são formados por advogados que exercem “artesanamente” o ofício autorizado pela Ordem dos Advogados do Brasil, isto é, sem estrutura gerencial, tática e operacional formalizada.

Ocorre que o cenário econômico mundial atual criou, além de novos mercados para produtos e serviços, um leque de oportunidades para aqueles advogados que assessoram empreendedores e empresários. Para Martins (2012), somente vão permanecer na atividade e crescer as organizações jurídicas que oferecerem aos clientes além de conhecimento jurídico, as melhores técnicas de gestão no seu escritório, pois quem não agregar ao Direito conhecimentos de Economia, Administração e Marketing, verá boas oportunidades de negócio serem perdidas.

Assim, neste momento em que se vive sob a égide da competitividade acelerada, os Conselheiros do Federal da OAB mostraram determinada sensibilidade ao ressuscitar o sócio de serviço, que se encontrava em desuso, através do Provimento 112/06 da OAB, o qual incorporou as quotas de serviço do novo Código Civil, que correspondem às quotas de serviços, de esforços ou de trabalho das anteriores sociedades civis. A adoção das quotas de serviço pelas Sociedades de Advogados supõe o enriquecimento delas, principalmente na medida em que os advogados saibam implantá-las e lidar convenientemente com elas,

visando a potencialização do advogado, que assenta principalmente em sua capacidade de trabalho, em seu saber e dedicação profissional. (ALONSO, 2007).

SHARP (2008) na mesma linha, afirma que os escritórios de advocacia começaram a experimentar um novo mecanismo de contratação de profissionais, dando mais um passo rumo à profissionalização do setor com o uso de modelos de gestão praticados no meio empresarial, através da aplicação das "quotas de serviços", pelas quais os advogados são contratados como se fossem sócios, com direito a voto e participação nos lucros, com a diferença de que não precisam dispor de capital para entrar nas sociedades.

SHARP (2008) assevera ainda que a modalidade está prevista desde 2006 no Provimento nº 112 da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), mas até o ano de 2008 praticamente não havia saído do papel. Somente nesse ano bancas de pequeno e médio porte começara a testá-la, depois que a comissão das sociedades de advogados da OAB aperfeiçoou a regra com a publicação de diversas minutas ao longo dos últimos dois anos.

2.2 Gestão da Mudança

O tema “Gestão da Mudança” tem ganhado maior visibilidade no mundo empresarial em razão da velocidade com a qual as organizações precisam se reinventar sua maneira de agir para se adequar ao meio onde estão inseridas. Para Kotter (1999), a gestão da mudança é crucial para a manutenção da prosperidade e competitividade, pois segundo ele, diminui os riscos e aumenta as oportunidades relacionadas ao processo de transformação.

Wood Jr (2000) define a mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Nesse sentido, afirma Robbins (2010) que quase todas as organizações hoje precisam se ajustar a um ambiente multicultural, a mudanças demográficas, imigração e terceirização da força de trabalho. Ademais, a tecnologia vem mudando a forma de trabalho e as organizações continuamente.

A ação para modificar as estratégias e culturas das empresas, conforme Pettigrew (1996) é muito mais dependente da habilidade para ligar não apenas o quê da mudança ao contexto externo da empresa, mas também ligar e moldar tais sugestões à política interna e contexto da empresa e gerenciar tais conexões dentro da empresa por meio de considerações hábeis a respeito do processo administrativo.

Para Robins (2004), são essencialmente dois os objetivos da mudança planejada: melhorar a capacidade da organização e adaptar às mudanças em seu ambiente para mudar o comportamento dos funcionários.

No Quadro 1 é representada a síntese dos trabalhos de ROBBINS (2010), Wood Jr (2002) e KOTTER (2013) que descrevem um conjunto de fatores internos e externos à organização e que podem atuar como causadores ou *triggers* dos diferentes tipos de mudança organizacional.

Quadro 1: Causadores de mudança organizacional

Autor(es)	Causadores
ROBBINS (2005)	• Tecnologia • Choques econômicos • Concorrência • Tendências sociais • Política Mundial
WOOD JR (2002)	• Novo perfil de mão de obra • Redução da vida útil dos produtos
KOTTER (2013)	• Reestruturação • Reengenharia • Mudança cultural

Fonte: elaborado pela autora a partir de Robbins (2005), Wood Jr. (2002) e Kotter (2013)

Segundo Neiva, a mudança organizacional pode ser ou não planejada e consiste na alteração

[...] em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (NEIVA, 2004).

Kotter (2013) ainda faz uma importante advertência ao afirmar que as empresas falham muitas vezes por realizar a mudança sem atentar para o fato de que não foi estabelecido em seus colaboradores o senso de urgência para aquela mudança. Para o autor, “esse erro é fatal porque as transformações nunca atingem seus objetivos quando os níveis de complacência são elevados”. (KOTTER, 2013, p.5)

2.2.1 Resistência às mudanças

Toda a mudança traz algum tipo de insegurança as pessoas envolvidas, uma vez que as tira/desloca da sua zona de conforto e as remete ao desconhecido. Justamente por essa razão é que muitos processos de mudança fracassam, visto que os agentes de mudança sofrem grande resistência por parte dos membros da organização.

Nesse sentido, toda a mudança ocorrida em uma organização, independentemente do método utilizado, requer a mudança nas pessoas que estão envolvidas com os processos mudados, conforme Kisil (1998), o qual enumera algumas premissas que devem ser aceitas:

- A maioria dos participantes buscam o crescimento pessoal;
- Todos são críticos em relação ao processo de mudança;
- A maioria deseja e é capaz de participar positivamente da mudança; e
- As pessoas não temem a mudança, temem a perda.

O conceito de resistência a mudanças organizacionais é creditado a Kurt Lewin, o qual afirma que as organizações são sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantém em estado de equilíbrio. O autor preceitua, ainda, que as tentativas de mudança geralmente se desenvolvem em um campo de forças que atuam em vários sentidos, sendo que estas podem favorecer o processo de mudanças ou gerar resistência a elas, ou seja:

As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. (LEWIN apud HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Para ROBBINS (2010) a resistência à mudança pode ser positiva se for enveredada a discussões abertas e ao debate, uma vez que o diálogo é preferível a apatia e ao silêncio, pois esse comportamento pode indicar que os membros da empresa aderiram ao processo, proporcionando aos gestores da mudança a chance de esclarecer seus empenhos na preparação das mudanças. O autor afirma ainda que na maioria das vezes, a resistência à mudança não aparece de forma uniformizada, podendo ela ocorrer de forma aberta, implícita, imediata ou protelada. Dessas quatro formas de resistência, a aberta e imediata são mais perceptíveis e tornam mais fácil à administração, por parte dos gestores, a abordagem da mudança na organização.

No entanto, quando a resistência aparece de forma implícita ou protelada, sua identificação por parte dos gestores se torna mais complicada, tendo em vista que os traços desses tipos de resistência são sutis, ou seja, podem se apresentar como perda de lealdade à organização, perda da motivação, aumento dos erros, aumento do absenteísmo (ROBBINS, 2010).

SENGE (1999) ilustra que, além da resistência individual à mudança, a resistência pode ocorrer também por parte da organização.

O Quadro 2 sintetiza os principais motivos de resistência à mudança segundo ROBBINS (2009), o qual classificou em fontes individuais as que residem em características humanas como percepção, personalidade e necessidades; e em fontes organizacionais as que residem na própria estrutura organizacional.

Quadro 2 Principais motivos da resistência à mudança

Fontes Individuais	Fontes Organizacionais
Hábitos: a alteração dos hábitos cotidianos é uma causa resistência.	Inércia estrutural: quando uma organização tem que se confrontar com a mudança, a inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
Segurança: pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.	Foco limitado de mudança: As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se podem fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.

Fatores econômicos: o receio de a mudança acarretar em redução de rendimentos.	Inércia do grupo: ainda que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo podem limitar essa iniciativa.
Medo do desconhecido: a mudança faz o que é conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.	Ameaça à especialização: As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
Processamento seletivo de informações: As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.	Ameaça às alocações de recursos estabelecidos: As pessoas responsáveis pelo controle dos recursos geralmente encaram a mudança como uma ameaça às futuras alocações.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Robbins (2009)

Os aspectos culturais da organização também contribuem com a resistência, uma vez que a cultura propõe identidade organizacional. Nesse passo, a maior dificuldade está em como lidar com esta resistência e se esta pode impedir um processo planejado e bem implantado de mudanças. Segundo a observação a seguir:

[...] um padrão bastante comum entre as pessoas é que a maioria delas associa mudanças a perdas e quando isso acontece, fica claro por que existe resistência às mudanças. Existe até um componente biológico na resistência. O que o corpo faz quando recebe um transplante de coração? Mesmo que esse coração novo e saudável signifique a diferença entre a vida e a morte o corpo tenta rejeita-lo (ou seja, resistir a essa mudança), optando pela manutenção do coração velho e doente. Se a mudança está associada a perda, as pessoas só a aceitarão se duas coisas forem mostradas a elas: primeiro que haja uma necessidade de mudança (senão a organização poderá morrer); segundo, que haja um ganho para o indivíduo afetado pela mudança. Em outras palavras deve haver um OQEGCI (o que eu ganho com isso), para que o indivíduo seja um apoiador da mudança. (ECKES 2001 apud ARIENT et al, 2005).

Para Waddell e Sohal (1998 apud CHU, 2003), é possível encontrar aspectos positivos na resistência as mudanças, ilustradas a seguir:

- a) A resistência a mudanças pode possuir papel crucial ao influenciar a organização em direção à estabilidade, podendo ser fator mediador entre necessidade de mudança e estabilidade, evitando o excesso;
- b) A resistência pode apontar aspectos de mudança que podem ser inapropriados, mal planejados ou que sejam prejudiciais à organização;

- c) A resistência traz um influxo de energia à organização podendo aflorar aspectos motivacionais e energéticos, tão necessários para a implementação de transformações.
- d) Propulsiona a busca por métodos alternativos para tentar homogeneizar os conflitos existentes, tornando-se importante fonte de inovação;
- e) Funciona como um alerta de perigo da conformidade nas decisões em grupo e enfatiza a necessidade de debates para melhores e mais adequadas soluções. (WADDELL E SOHAL 1998 apud CHU, 2003).

Para WOOD Jr (2000), por outro lado, pessoas que não aceitam os novos padrões estabelecidos devem ser removidas para evitar racionalizações inapropriadas sobre o processo. Existiria nesse procedimento um duplo efeito positivo: primeiro uma limpeza ideológica e, segundo, a inibição natural entre os que permanecem na organização em exibir as mesmas racionalizações inapropriadas.

Na revisão crítica de Hernandez e Caldas (2001), surgem alguns pressupostos e contra pressupostos fundamentais para a avaliação da resistência a mudanças, expostas no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Pressupostos e Contra pressupostos para avaliação da resistência a mudança

Pressupostos	Contra pressupostos
A resistência a mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional	- A resistência é escassa/ somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. - Ao tentar preveni-la os agentes de mudança acabam contribuindo para a sua ocorrência e agravamento; - A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional	- A resistência é um fenômeno saudável e contributivo; - A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudanças fracassados ou inadequadamente desenhados.
Os seres humanos são naturalmente resistentes às mudanças	Os seres humanos resistem a perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os empregados são os atores	A resistência – quando ocorre –

organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança	pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
A resistência a mudança é fenômeno grupal/ coletivo.	A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Elaborado pela autora a partir de Hernandez e Caldas (2001)

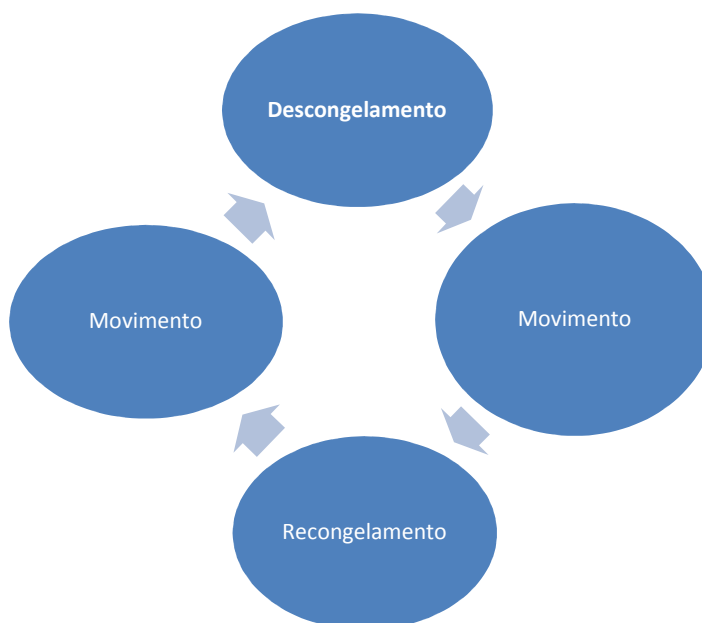
Por fim, ROBBINS (2010) afirma que nenhuma discussão sobre resistência à mudança estaria completa sem uma pequena menção às políticas de mudança. Para o autor, toda mudança ameaça o status quo da organização, implicando em atividade política.

2.2.2 Etapas da Gestão da Mudança

Stoner e Freeman (1982) e ROBBINS (2010), analisando a importância do aspecto humano na mudança organizacional mencionam o modelo desenvolvido pelo psicólogo Kurt Lewin, o qual estabelece três etapas para o processo de mudança. A primeira fase consiste em “descongelar” o padrão de comportamento, mostrando ao indivíduo a importância de inserir a mudança, uma vez que o êxito do processo de mudança depende da conscientização das pessoas para fazer as coisas de modo diferente. A segunda fase, por sua vez, consiste em desenvolver um novo padrão em que ocorre a implementação da mudança com a supervisão de um agente de mudança treinado para liderar todo o processo. Em seguida deve-se “recongelar” o novo comportamento que significa transformar em regra geral este novo padrão, criando condições para continuidade deste comportamento a longo prazo. O objetivo do recongelamento é estabilizar a mudança por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas, sendo a primeira as forças que dirigem o comportamento no sentido contrário do *status quo* e a segunda as forças que impedem o movimento para fora do estado de equilíbrio.

Ademais, após o recongelamento, é possível que ocorram novas mudanças na organização, gerando um novo movimento no sentido de um novo descongelamento, seguindo, assim, as etapas de um novo processo de mudança.

Figura 1 Modelo de mudança de três etapas de Lewin:



Fonte Elaborado pela autora a partir de ROBBINS (2010)

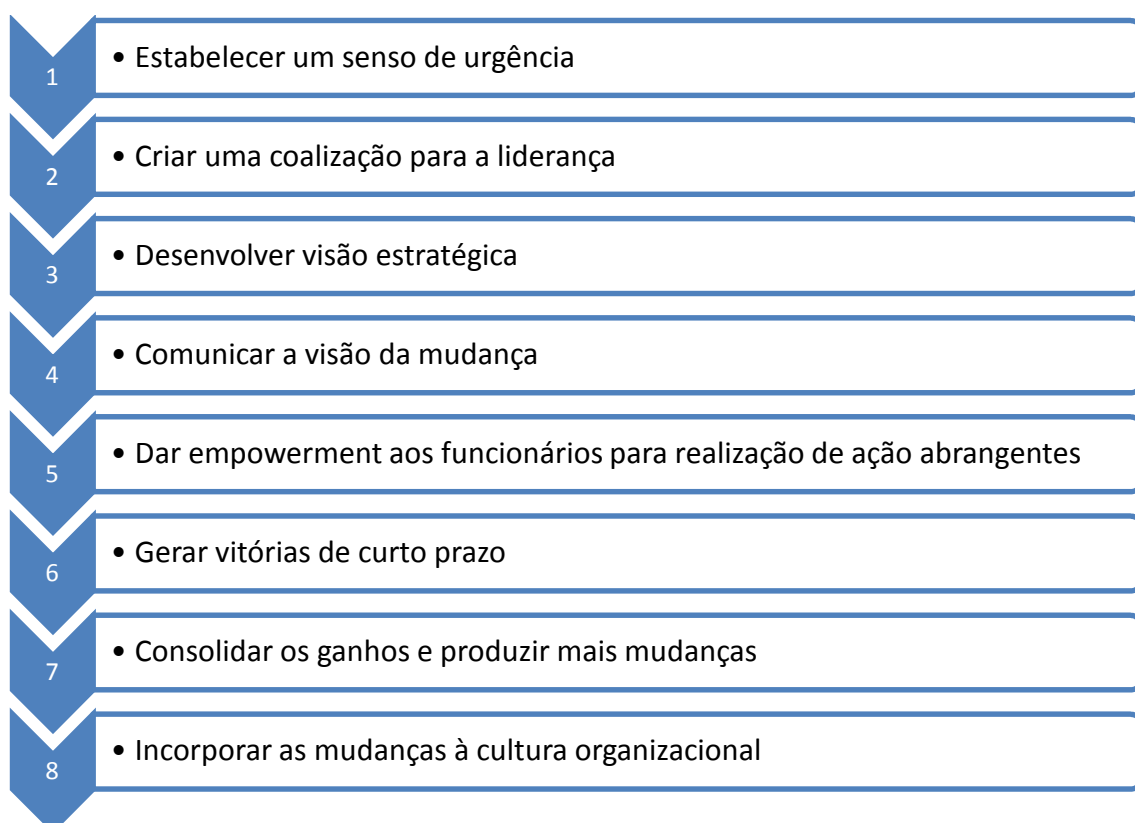
KOTTER (2013), por outro lado, apresenta 8 etapas necessários para a implementação efetiva de um processo de mudança efetiva, conforme abaixo:

- a) Estabelecer um senso de urgência – é crucial para se obter a cooperação necessária, uma vez que com alto nível de complacência as transformações não chegam a lugar nenhum, pois poucas pessoas estão igualmente interessadas em trabalhar na questão da mudança.
- b) Criar uma coalizão para a liderança – formada por pessoas, nível de confiança e objetivos comuns adequados. A preparação dessa equipe é sempre um ponto fundamental nas fases iniciais de qualquer esforço de reestruturação de um conjunto de estratégias.
- c) Desenvolver visão e estratégia - Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.
- d) Comunicar a visão da mudança – a visão é revelada quando a maioria dos envolvidos em uma empresa ou atividade tem um entendimento comum de seus objetivos e direção.
- e) Dar *empowerment* aos funcionários para realização de ações abrangentes - transformar os sistemas de estruturas que entravam a

visão da mudança, bem como estimular os colaboradores a assumirem riscos e incitarem ideias, atividades e ações não tradicionais.

- f) Realização de conquistas no curto prazo – esquematizar ganhos ou melhorias de performance. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.
- g) 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.
- h) Incorporar as mudanças à cultura da organização – provocar avanços na performance por meio do 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

Figura 2 O processo de mudança em 8 etapas



Fonte: Adaptado de Kotter (2013)

Kotter (2013) afirma, ainda, a importância de ser obedecida a sequência dessas oito etapas, ainda que algumas ocorram simultaneamente, visto que pular alguma etapa ou adiantar-se demais sem ter uma base sólida quase sempre pode criar dificuldades para o responsável em conduzir o processo de mudança.

2.2.3 Atuação da Liderança em Gestão da Mudança

As mudanças de comportamento começam precisamente naqueles que lideram. Quando as mudanças são de caráter estratégico, elas não podem apoiar-se nas estruturas e processos existentes, pois os mesmos são objetos de mudança. Nesses casos a liderança é fator crucial na administração da mudança, sendo ela dotada de carisma, permitindo-lhe desenvolver e comunicar um sentido de futuro para a organização, motivar o pessoal, criar condições para uma liderança eficaz na equipe gerencial que a assessora e, por fim, institucionalizar a mudança na cúpula em toda a organização (NADLER e TUSHMAN, 1990).

Para DUCK (1999) a gestão da mudança significa gerenciar a integração entre pessoas que estão à frente do programa de mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias, desenvolver um ambiente organizacional propício à mudança e administrar as alterações emocionais inerentes de qualquer transformação, visando à satisfação de todos os envolvidos.

Pina e Cunha et al. (2003) reforçam a ideia de que é competência do líder criar ambientes facilitadores dos processos de mudança e estimular a criação de novos comportamentos. Para que tal aconteça, o estilo de liderança transformacional parece ajustar-se mais facilmente a estas exigências. “Os líderes não atuam numa lógica de “toma lá dá cá” (Pinha e Cunha, 2003, p. 695). Ao contrário, compete-lhes incorporar os valores da organização, inspirar os trabalhadores a alcançarem desempenhos mais elevados, exibindo consideração individualizada, estimulando-os intelectualmente e reforçando as suas competências e autoconfiança.

KOTTER (1999) argumenta ser fundamental a formação de uma coalizão de pessoas para liderar e motivar o esforço da mudança, sendo impossível que uma grande mudança aconteça sem que a maioria dos profissionais a deseje. Destaca que:

“Como os líderes estão no centro de qualquer esforço de mudança significativo, podemos concluir que a transformação é sinônimo de liderança, e sem uma liderança forte, eficiente e focada, as reestruturações, as mudanças não acontecem, ou não correm bem”. (KOTTER, 1999, p.132)

SENGE (1999) afirma que a maior parte dos fracassos na tentativa de mudar ocorre pelo fato de haver um número muito pequeno de pessoas comprometidas com a mudança. Para BELASCO (1992) e ADIZES (1995) as pessoas são a chave do processo, sendo necessária a empresa se cercar dos melhores funcionários, possuir uma política de gestão de pessoas que estimule a mudança e divulgar a visão para que todos tenham ciência do que a empresa espera dos seus funcionários.

Para Kotter (2013), sem uma liderança forte e capaz, as mudanças de política e alterações culturais não acontecem ou não ocorrem da melhor maneira possível. No entanto, existem muito mais fatores envolvidos na mudança: a reestruturação exige experiência financeira, a reengenharia requer conhecimento técnico e as aquisições pedem visão estratégica.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo contempla a apresentação sobre o método de pesquisa utilizado para a realização deste trabalho, descrevendo a unidade-caso e indicando as técnicas de coletas e de análise de dados. Ao seu final, ainda descreve algumas limitações que o método apresentou no decorrer da pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa tem por escopo descrever a percepção dos advogados colaboradores da organização com relação a alteração no tipo de contratação, bem como foi realizada a gestão da mudança nessa alteração. Para tanto, desenvolveu-se um estudo com delineamento qualitativo, exploratório e estudo de caso.

Para Teixeira (2009), a pesquisa qualitativa defende que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Dessa forma, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados seriam requisitos básicos no processo de pesquisa qualitativa. Para a autora, a pesquisa exploratória tem por objetivo investigar uma situação para propiciar aproximação e familiaridade com o assunto, fato ou fenômeno e com isto gerar maior compreensão a respeito do mesmo.

No mesmo sentido, Neves (1996, p. 1) afirma que a pesquisa qualitativa é:

“[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...]”.

Além disso, a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais (Flick 2004).

Dessa forma, é vantajoso o uso da pesquisa qualitativa para o estudo do caso quando o pesquisador busca entender determinado problema de pesquisa numa situação de desconhecimento prévio do objeto de estudo (Aaker, Kumar e Day, 2001). Ainda segundo Aaker, Kumar e Day (2001), a flexibilidade deste tipo de pesquisa possibilita que o pesquisador apresente uma gama mais composta e diferente de interpretações sobre os dados coletados.

Santos (1991) afirma que a pesquisa exploratória é o contato inicial com o tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis. Nesse caso, o pesquisador deve ter uma atitude de receptividade às informações e dados da realidade social, além de uma postura flexível e não formalizada.

Para Yin (2001) o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa

3.2 Definição da Unidade-Caso

A organização objeto deste estudo foi a sociedade Cabanellos Schuh Advogados Associados, tendo sido escolhido por ser o local no qual a pesquisadora

trabalha e na qual identifica essa situação problema e busca apresentar sugestões de melhorias na gestão da mudança quanto a alteração no tipo de contratação dos advogados colaboradores. Quando contatada, a sociedade demonstrou interesse nos resultados desta pesquisa, abrindo espaço para coleta de dados nos advogados colaboradores que passaram pela alteração.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Os colaboradores estudados serão denominados “Advogados Sócios de Resultado” e “Advogados de Capital” fim de manter sigilo da identidade dos entrevistados.

Os sujeitos da pesquisa foram advogados que passaram pela transição contratual. Além desses sujeitos, também foi realizada entrevista com dois sócios patrimoniais, que responderam à entrevista demonstrando a posição da instituição acerca do assunto abordado. No quadro 1 apresenta-se o perfil dos participantes.

Quadro 4 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

Sujeitos	Cargo	Faixa Etária	Tempo de empresa
S1	Sócio de resultado	31 anos	4 anos
S2	Sócio de resultado	32 anos	4 anos
S3	Sócio de resultado	28 anos	3 anos
S4	Sócio de resultado	29 anos	3 anos
S5	Sócio de resultado	31 anos	5 anos
S6	Sócio de resultado	34 anos	4 anos
S7	Sócio de capital	37 anos	15 anos
S8	Sócio fundador	55 anos	15 anos

3.4 Técnicas de Coleta de Dados

As técnicas de coletas de dados utilizadas foram:

a) Observação participante: Conforme Gil (1999), nesta técnica o pesquisador observa inteira e diretamente os processos, fatos, acontecimentos, ações e comportamentos, ou seja, o pesquisador acaba fazendo parte do grupo que está observando. As entrevistas foram realizadas durante o horário de trabalho, com a reserva de uma sala de reuniões e realizada individualmente. Durante as entrevistas pode-se observar que todos os entrevistados estavam tranquilos e responderam as perguntas realizadas de forma serena e espontânea.

b) Entrevistas: Para Gil (2002), a estratégia para a realização de entrevistas em levantamentos deve considerar duas etapas fundamentais: a especificação dos dados que se pretendem obter e a escolha e formulação das perguntas. Para o mesmo autor (1999), a entrevista significa uma técnica onde o entrevistador fica em frente ao entrevistado, realizando perguntas investigativas que tem por objetivo obter o maior número de dados que interessam à investigação. O roteiro para entrevistas encontra-se no apêndice A.

c) Análise documental: Conforme Colenghi (1997), após a realização da pesquisa, por meio da análise de documentos é verificado onde há burocracia, informação duplicada, desorganizada, incompleta, etc. Além disso, para Roesch (2005), os documentos são as fontes mais utilizadas nas pesquisas, onde o pesquisador obtém uma grande quantidade de informações na forma de textos que deverão ser organizados e interpretados. Para este trabalho foi utilizado o Projeto do Plano de Desenvolvimento do Sócio e o Contrato Social do escritório.

A pesquisa foi apresentada aos entrevistados através de um roteiro de pesquisa. Os entrevistados foram convidados para a entrevista individual em uma sala de reuniões, sendo o roteiro enviado anteriormente para todos via e-mail para prévia leitura. No momento das entrevistas, eram realizadas as perguntas do roteiro e anotadas as respostas. Além disso, todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento prévio de cada um dos entrevistados.

3.5 Técnica de Análise de Dados

Para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Dessa forma, a análise de conteúdo vem se mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizadas no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas (Dellagnelo & Silva, 2005).

A análise de dados possui várias etapas, as quais podem ser organizadas em três fases:

a) Pré-análise: essa fase é desenvolvida para sistematizar os conceitos expostos na fundamentação teórica e formar indicadores para a interpretação das informações coletadas. Nesse passo, na pré-análise o analista efetua a leitura geral do material a ser investigado, ou seja, efetua a organização do material colhido com o fito de conduzir as operações sucessivas de análise.

b) exploração do material: essa fase consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas.

c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado. A análise ocorre através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes. (Bardin 2006 apud Silva, Fossá 2013)

Elaborou-se dois roteiros para as entrevistas. Um continha nove questões abertas para os sócios de resultado e o outro possuía oito questões abertas para os sócios de capital, que versavam sobre o processo da mudança, o objetivo da mudança, como foi comunicado o objetivo da mudança, como a organização estimulou os colaboradores a aderirem à ideia, os ganhos ofertados com a mudança e sugestões e melhoria para as próximas mudanças que forem realizadas na organização. No geral, cada entrevista teve uma duração média de quarenta minutos, dependendo do *rapport* estabelecido entre pesquisador e entrevistado. Todas foram gravadas, com o consentimento prévio de cada entrevistado, para posterior transcrição e análise de conteúdo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados deste estudo. Inicialmente apresenta-se o processo de gestão da mudança para a alteração do tipo de contratação dos advogados conduzido pelo escritório Cabanellos Schuh, bem como a percepção dos advogados entrevistados acerca do assunto. Em seguida, apresentam-se as sugestões de melhorias ao processo, conforme objetivo proposto para este estudo de caso.

4.1. Gestão da Mudança na Alteração Contratual

A partir das entrevistas realizadas pode-se observar que, embora nem todos os advogados colaboradores tenham percebido o processo de mudança no modelo de contratação, houve consenso quanto ao objetivo da organização ao realizar tal mudança. Entre as categorias de análise encontram-se:

4.1.1 Processo de Gestão da Mudança na Alteração Contratual

O sócio de capital (S7) afirmou que *“o modelo societário, antes de ser implantado, vinha sendo estudado pelo escritório desde o ano de 2010, como fatores de risco, pontos fortes e meios legais de implantação”*. Além disso, afirmou que por 6 meses a organização preparou as reuniões que seriam posteriormente realizadas com os advogados com o intuito de verificar quais poderiam ser as possíveis dúvidas, uma vez que não conhecia o modelo societário que seria implantado.

O sócio fundador (S8), no mesmo sentido, explicou que o novo modelo societário foi sempre uma vontade da organização e que a partir de 2013 a ideia passou a ser mais intensa, pois a advocacia vem passando por um momento de extrema dificuldade em razão da massificação do número de advogados no mercado, o qual acaba formando um ciclo de muitos advogados e pouca remuneração. A ideia era criar dentro da organização uma espécie de proteção contra essa baixa qualificação, através do sentimento de pertencimento, mostrando

o que é ser sócio de um empreendimento. A partir de 2014 se iniciou esse processo de mudança, com o desafio de trazer para o escritório esse novo padrão cultural.

Alguns advogados perceberam o processo de mudança como o apresentado pela organização. O sócio de resultado (S2) afirmou que na sua visão *“o processo de mudança vinha sendo pensado pelos sócios de capital há bastante tempo, através de todas as experiências que o escritório já passou, sendo assim um processo de maturação”*. Na mesma linha, o sócio de resultado (S6) explicou que na sua opinião *“o processo de mudança foi bem planejado e ocorreu através do convite aos advogados para participação de diversas reuniões para apresentação do modelo e depois através da formalização da mudança através da assinatura do contrato social”*.

No entanto, a percepção sobre o processo de gestão da mudança no modelo de contratação pelos advogados sócios de resultado foi, em algumas vezes, diferente do apresentado pela organização.

S1 asseverou que na sua opinião *“o processo de mudança foi rápido”* e que todos os advogados colaboradores participaram de uma reunião na qual foram convidados a ingressar no contrato social do escritório como sócio de resultado.

S5 corroborou, dizendo que, na sua opinião, a mudança ocorreu no final do ano de 2013, através da convocação dos advogados para assinatura do contrato social e que somente no ano de 2015 houveram conversas com advogados para explicação acerca do novo formato de sociedade.

Assim, nem todos os entrevistados perceberam que o processo de mudança se iniciou muito antes da assinatura do contrato social, conforme explicado pelo sócio de capital e pelo sócio fundador (S7) e (S8).

Para Kotter (2013), o estabelecimento de um senso de urgência é crucial para que seja dado impulso ao processo de mudança, uma vez que com alto nível de complacência as transformações não chegam a lugar nenhum, pois poucas pessoas estão igualmente interessadas em trabalhar na questão da mudança. Na figura 3, Kotter (1997) cita algumas fontes de complacência, que para o caso em estudo, poderia ser citada a ausência de uma crise maior e aparente que justificasse a necessidade da mudança ser implantada.

Figura 3 Fontes de complacência citadas por KOTTER (1997)



Fonte: Adaptado de Kotter, 1997, p.40

Percebe-se que o processo de alteração contratual do escritório Cabanellos Schuh não foi claro no que se refere as etapas pretéritas a assinatura do contrato social, visto que alguns entrevistados tiveram a percepção de que o processo de mudança ocorreu de forma rápida, quando em verdade foi estudada pela organização por muito tempo antes de ser implementada. No quadro 5 se apresenta uma síntese das percepções dos entrevistados.

Quadro 5 Percepções sobre a Gestão da Mudança

Sócios de capital (S7) e (S8)	Sócios quotistas (S2), (S3), (S4) e (S6)	Sócios quotistas (S1) e (S5)
A figura do advogado sócio quotista e a consequente alteração no tipo de contratação vinha sendo estudada pela organização há muitos anos. Assim, o processo de mudança foi pensado por muitos anos antes de ser implantado no escritório.	O processo de mudança vinha sendo pensado pelos sócios de capital há bastante tempo e foi bem planejado antes da sua implantação.	O processo de mudança ocorreu de forma rápida, no final do ano de 2013, início de 2014, através de convite para participação de uma reunião na qual foi apresentada a figura do sócio quotista. Somente no ano de 2015 foram realizadas conversas com advogados para explicação acerca do novo formato de sociedade

Fonte: elaborado pela autora

Através da análise desses resultados, verifica-se que não foi percebido por alguns entrevistados a necessidade que a organização tinha em implantar a mudança. Assim, não foi estabelecido um senso de urgência pelo escritório, o que poderia comprometer a questão da mudança, visto que com um nível de complacência elevado poucos colaboradores trabalharam em prol da mudança.

4.1.2 O objetivo da Mudança e sua Comunicação

Os objetivos da empresa parecem estar claros e definidos para os advogados colaboradores, visto que tanto os sócios de resultado quanto os sócios de capital asseveraram que o novo modelo societário implantado teve como objetivo dar sentimento de pertencimento aos advogados que ingressaram no contrato social.

O sócio fundador (S8) explicou que *“a mudança foi motivada por um entendimento de como deveria ser organizada um escritório de advocacia e que essa ideia vinha de muito tempo”*. Nesse novo modelo, o objetivo seria dar aos advogados maior sentimento de pertencimento a organização, de forma a fortalecer o coletivo, através do trabalho em grupo.

O sócio de resultado, no mesmo sentido, (S2) afirmou que na sua visão *“foi uma ideia no sentido de tornar os advogados muito mais pertencentes a organização do que a figura de um funcionário”*.

O sócio de resultado (S3) corroborou explanado que na sua opinião *“a figura do associado era um modelo muito vago, no qual as pessoas não tinham uma identificação maior com o escritório, as pessoas agiam como se fossem funcionários, com horário de entrada e de saída”*. Essa alteração teve como objetivo fazer os advogados se sentirem parte, em ter interesse maior de fazer o empreendimento crescer, principalmente em razão da crise que já se previa”.

SENGE (1998) assevera que alinhamento é um fenômeno social que se dá quando um grupo de pessoas funciona como um todo, o que se confirma pelos relatos acima, uma vez que para todos os entrevistados o objetivo da mudança foi o mesmo.

Há que se destacar que no modelo anterior, qual seja, a contratação através de contrato de prestação de serviços, os advogados colaboradores por muitas vezes não eram comprometidos conforme o esperado. Assim, a alteração no tipo de contratação dos advogados foi implementada pela organização para dar sentimento de pertencimento aos colaboradores.

Deal e Kennedy (1982) afirmam que um dos fatores necessários para o sucesso de uma mudança seria a comunicação clara do seu objetivo. Na mesma linha, Kotter (2013) aduz que o poder real de uma visão é revelado apenas quando a maioria dos envolvidos da organização tem um entendimento comum de seus objetivos. Dessa forma, pode-se dizer que os advogados perceberam qual era o objetivo da organização ao implantar o novo modelo de contratação. No quadro 6 se apresenta uma síntese das percepções dos entrevistados.

Quadro 6 Percepções sobre comunicação do objetivo da mudança

Sócios de capital (S7) e (S8)	Sócios quotistas (S1), (S2), (S3), (S4), (S5), (S6)
O objetivo seria dar aos advogados colaboradores maior sentimento de pertencimento a organização.	A figura do associado era um modelo no qual as pessoas não tinham uma identificação maior com o escritório. A alteração teve como objetivo fazer os advogados se sentirem parte da organização.

Assim, conforme os relatos das entrevistas, há um ponto de convergência entre o que foi afirmado pelos sócios de capital e os sócios de serviço quanto o objetivo da mudança, qual seja, dar sentimento de pertencimento aos colaboradores. Quanto ao sentimento de pertencimento, verificou-se que ao serem questionados sobre os ganhos ofertados com a mudança, S4 asseverou que não percebeu nenhum ganho com a mudança antes da apresentação, no ano de 2105, do Projeto do Plano de Desenvolvimento dos Sócios. Assim, pode-se afirmar que o sentimento de pertencimento não ocorreu para todos.

4.1.3 O investimento no *empowerment* dos colaboradores para realização da mudança

O sócio fundador (S8) afirmou que os advogados colaboradores do escritório foram convidados a ingressar no contrato social como advogados sócios de resultado. *Asseverou que “a sensibilização, portanto, foi o convite realizado, deixando as pessoas muito esclarecidas, tranquilas e serenas acerca desse novo modelo de contratação”*. Ponderou, também, que a ideia da mudança não era agradar, mas sim deixar os advogados sem dúvidas em relação ao novo modelo de contratação que o escritório estava implantando.

S1 corroborou asseverando que na sua opinião a organização foi bem clara e deixou todos à vontade para ingressar ou não no contrato social.

S2 afirmou que *“foi um formato de convite para a pessoa querer se integrar”*. *Asseverou que as pessoas foram convidadas a ingressar no contrato social como sócios quotistas de serviço. ”*

Para S3 *“foi apresentado pelo escritório quais eram os detalhes da mudança”* e que a organização sensibilizou os advogados ao fazer eles verem que seriam sócios, sabendo onde poderiam chegar. Afirou que, anteriormente, na figura do associado, não se tinha essa ideia de fazer parte. Assim, na sua opinião, foi um convite feito, quem quisesse aceitava. *“O escritório mostrou o lado bom de ser sócio e a maioria aderiu”*.

(S6) afirmou que na sua opinião a organização transmitiu para as pessoas o que esperava delas, *“responsabilidade, comprometimento que é o que a*

organização espera dos colaboradores”. Asseverou, também, que para o escritório essa mudança é muito importante e que não foi realizada para agradar. Para ele, a organização deixou um espaço aberto para as pessoas entrarem no contrato social ou não.

KOTTER (2013) afirma que a quinta etapa para a gestão da mudança é investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes e consiste em desenvolver hierarquias mais simples e minimizar a burocracia, eliminando os obstáculos à mudança. Para ele, os maiores obstáculos normalmente são: Estrutura, habilidades, sistemas e supervisores.

No caso em estudo, o obstáculo seria o obstáculo estrutura, no qual se verifica a necessidade de se dar liberdade à tomada de decisões (em todos os níveis), pois, caso contrário, superiores hierárquicos podem desgastar o desenvolvimento da mudança (KOTTER 2013).

Esse entendimento é coerente com o que encontramos nas falas dos entrevistados, pois permite verificar que o resultado foi atingindo, uma vez que identificada de forma bastante clara e objetiva que a organização investiu de *empowerment* os advogados ao ser realizado o convite para ingresso no contrato social como advogado de resultado. Importante ressaltar que não houve obrigatoriedade quanto ao ingresso dos advogados no contrato social, havendo, assim, autonomia de escolha por parte dos colaboradores.

Como destaca Kotter (1998), a ausência do *empowerment* faz com que os funcionários não se sintam capazes de enfrentar as mudanças e desistam de ajudar e tomar as providências necessárias.

O *empowerment* é definido por FRIEDMAN, HATCH e WALKER (2000) como uma variedade de iniciativas com o objetivo de aumentar o sentimento de propriedade e a responsabilidade dos funcionários com relação ao trabalho. Ou ainda, segundo ROBBINS (1998), colocar os funcionários no caminho do que eles devem fazer. No quadro 7 se apresenta uma síntese das percepções dos entrevistados.

Quadro 7 Percepções sobre empowerment

Sócios de capital (S7) e (S8)	Sócios quotistas (S1), (S2), (S3), (S4), (S5), (S6)
A sensibilização foi o convite realizado, deixando as pessoas muito esclarecidas, tranquilas e serenas acerca desse novo modelo de contratação.	A organização convidou os advogados a integrarem o contrato social. Assim, houve um convite para que os colaboradores entrassem no novo modelo.

Assim, o convite realizado pela organização foi uma liberdade conferida aos advogados de tomarem a decisão de entrarem ou não no contrato social. Nesse sentido, foi dada autonomia aos advogados colaboradores para aderirem a ideia da mudança.

4.1.4. As conquistas de curto prazo e a incorporação da mudança à cultura da organização

S7 afirma que a possibilidade da formalização da vida legal, fiscal e financeira dos advogados colaboradores foi um ganho para estes, uma vez que é realidade na advocacia os regimes de contrato por associação e não de sociedade como implantado pela organização. Assim, na sua opinião, *“o escritório viabilizou um novo formato com muito benefícios aos advogados, no qual eles se tornaram participantes efetivos de uma sociedade”*.

S8 asseverou que advogado sócio de serviço passou a participar de um empreendimento, no qual ele tem legitimidade para ser protagonista da sua carreira. Afirmou, também, que a organização também ganha, uma vez que os clientes enxergam uma organização que tem seus advogados como sócios com sua reponsabilidade atrelada ao seu resultado.

A mudança que a organização espera dos advogados sócios de serviço é uma mudança cultural, na qual haja maior sentimento de pertencimento ao escritório, maior engajamento e comprometimento na entrega do serviço prestado. Alguns sócios de serviço entrevistados não perceberam esse ganho.

S1 e S3 afirmaram que o ganho mais sentido com a mudança foi a autonomia dos colaboradores, onde cada um tem sua responsabilidade de prestar o serviço da melhor forma possível.

S2 afirmou que na sua visão as pessoas se sentiram mais valorizadas com a alteração e *“passaram a trabalhar melhor e render mais”*. Além disso, ressaltou que a apresentação do Plano de Desenvolvimento do Sócio apresentado no ano de 2015 também foi um ganho para os advogados de serviço.

S4 asseverou que não percebeu nenhum ganho antes da apresentação do Plano de Desenvolvimento dos Sócios no ano de 2015.

S5 e S6 afirmaram que a mudança fortaleceu o escritório como um todo, recebendo maior responsabilidade dos advogados, em razão do sentimento de pertencimento. A mudança foi cultural no sentido de se pensar no escritório como um todo e não por equipes como pensada anteriormente.

Para KOTTER (1997) é necessário celebrar as vitórias de curto prazo, como comunicá-las, pois elas podem servir de motivação para os que acreditam, bem como de mudança para os que não.

O autor afirma nesse mesmo sentido que:

“Ter e celebrar conquistas a curto prazo é essencial para o desenvolvimento de uma organização desde que essa conquista seja informada aos funcionários de forma enfática.” (KOTTER, 1997, p.120)

KOTTER (1997) ainda afirma que uma verdadeira conquista a curto prazo tem pelo menos três características importantes:

- a) A primeira característica sugere que a conquista a curto prazo seja visível, ou seja nesse caso, um grande número de pessoas pode ver por elas mesmas se o resultado é real ou apenas alarde.
- b) A segunda característica de uma verdadeira conquista a curto prazo é que a mesma não pode ser ambígua, ou seja, pouco se pode discutir sobre o apelo a ela.
- c) A terceira e última característica de uma verdadeira conquista a curto prazo sugere que a mesma deva ser claramente relacionada ao esforço da mudança.

No caso em estudo, apenas um sócio de serviço entrevistado não percebeu o que foi conquistado pelo escritório com a mudança. Embora as percepções de conquistas de curto prazo não tenham sido as mesmas para todos o restante dos entrevistados, é importante verificar que a organização, de um modo geral, vem conseguindo comunicá-las.

Cabe salientar que todos os entrevistados citaram o Plano de Desenvolvimento do Sócio, projeto em vias de implantação no escritório ainda no ano de 2015, como uma conquista importante. No quadro 8 se apresenta uma síntese das percepções dos entrevistados.

Quadro 8 Percepções acerca das conquistas de curto prazo

Sócios de capital (S7) e (S8)	Sócios quotistas (S1) e (S3)	Sócios quotistas (S3)	Sócios quotistas (S4)	Sócios quotistas (S5) e (S6)
- Possibilidade da formalização da vida legal, fiscal e financeira dos advogados colaboradores. - Protagonismo na carreira.	- Autonomia dos colaboradores, onde cada um tem sua responsabilidade de prestar o serviço da melhor forma possível.	- Valorização dos advogados, que passaram a trabalhar melhor e a produzir melhores resultados.	- Não percebeu nenhuma conquista decorrente da alteração até a apresentação do Plano de Desenvolvimento dos Sócios no ano de 2015.	- Fortalecimento da organização. - Maior percepção da responsabilidade dos advogados, em razão do sentimento de pertencimento.

Dessa forma, pode se afirmar que, um modo geral, a organização tem conseguido comunicar as conquistas a curto prazo em razão da mudança. No entanto, o escritório deve melhorar ainda mais a comunicação em relação essas conquistas, uma vez que, segundo KOTTER (2013) elas criam motivação, transformando pessoas neutras em aliados, os aliados relutantes em auxiliares ativos e assim por diante.

4.2 Melhorias para gestão da mudança

Observou-se, ao longo deste estudo de caso, que existem algumas melhorias que podem ser implementadas para aprimorar a gestão da mudança no processo de alteração no tipo de contratação, bem como para as próximas mudanças que a organização pretenda realizar.

Para Kotter (1997), um dos erros cometido pelos gestores da mudança é não estabelecer um sentido de urgência entre os membros da organização, pois se as pessoas se sentem bem na situação atual, em sua zona de conforto, dificilmente elas irão se esforçar por mudanças, mesmo a empresa apresentando sinais de declínio.

Neste caso, o escritório deveria criar, desde o início da apresentação do novo modelo de contratação dos advogados, senso de urgência em seus colaboradores, com o objetivo de que todos entendessem que a mudança era necessária e se interessassem em trabalhar a favor, sendo obtida, dessa forma, a cooperação necessária. Conforme se verificou na análise dos resultados, alguns entrevistados tiveram a percepção de que o processo de mudança ocorreu de forma rápida, quando em verdade foi estudada pela organização muito tempo antes de ser implementada.

Segundo Duck (2001), pode existir tão pouca mudança que as pessoas se sentem confortáveis e seguras; elas podem ou não estar se esforçando, mas não têm ideia da ameaça – o que de fato indica um estado de ilusão. O aumento do senso de urgência requer a remoção de fontes de complacência de seus impactos.

Na época da mudança, ocorreu a convocação de todos os advogados associados para reuniões, nas quais foram explicados os benefícios e responsabilidades da figura do sócio quotista de serviço. Após as reuniões, foi realizado convite para que os advogados assinassem o contrato social para passarem a constar no quadro societário da organização. Embora tenha havido esclarecimento acerca das novidades que a mudança traria, no relato de alguns advogados entrevistados não foi percebido o senso de urgência para que o processo de mudança fosse impulsionado.

Dessa forma, um dos pontos importantes a serem melhorados nas próximas mudanças é estabelecer senso de urgência nos advogados, com a finalidade de que todos trabalhem em prol da mudança. A sugestão de melhoria para estabelecimento

de senso de urgência naqueles que não perceberam a importância da alteração no tipo de contratação dos advogados seria demonstrar, sempre quando possível, os benefícios que essa mudança traz tanto para os colaboradores quanto para a organização.

Importante ressaltar que embora o novo modelo de contratação já tenha ocorrido, ainda é possível o estabelecimento do senso de urgência, uma vez que a mudança não foi apenas formal, com a inserção dos advogados no contrato social do escritório, mas também cultural, uma vez que sendo sócios, os advogados devem compreender suas novas conquistas e responsabilidades.

Outro ponto importante a ser melhorado se refere a comunicação as conquistas de curto prazo. No relato de um entrevistado foi verificado que não foi percebido nenhum ganho aparente com a mudança antes da apresentação do projeto do Plano de Desenvolvimento do Sócio no ano de 2015. Recomenda-se, portanto, que nas próximas alterações as conquistas de curto prazo sejam visíveis para todos, com o escopo de ser claramente relacionada com o esforço da mudança. No caso em tela, a mudança não passou apenas pela inclusão dos advogados colaboradores no contrato social, mas também pelo acultramento dos advogados ao sentimento de pertencimento à sociedade, gerando maior empenho e responsabilidade de todos.

Uma mudança cultural precisa de tempo, às vezes muito tempo a acontecer. Os que acreditam normalmente seguem em frente, não importando o que ocorra. Os que não acreditam necessitam de provas ainda maiores, com isso a necessidade de ter conquistas a curto prazo, celebrá-las de forma contundente. KOTTER (1997) afirma que as conquistas de curto prazo motivam ainda mais os que acreditam e diminuem o grau de desconfiança dos que não acreditam.

O autor também cita os principais objetivos das conquistas a curto prazo:

- a) Fornecer provas de que os sacrifícios valem a pena: As conquistas ajudam muito a justificar os custos envolvidos a curto prazo.
- b) Reconhecer os agentes da mudança: Após muito trabalho árduo, um feedback positivo eleva a moral e a motivação.
- c) Ajudar a sintonizar a visão e as estratégias: As conquistas a curto prazo oferecem à coalizão administrativa dados concretos sobre a viabilidade de suas ideias.

- d) Desencorajar os cínicos e os resistentes que atuam em causa própria:
As melhorias claras no desempenho dificultam o bloqueio das mudanças necessárias.
- e) Manter os chefes no seu lugar: Fornecer aos que ocupam cargos mais altos na hierarquia evidências de que a transformação está no caminho certo.
- f) Criar motivação: Transformar pessoas neutras em aliados, os aliados relutantes em auxiliares ativos, etc.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa procurou analisar o processo de gestão da mudança na alteração no tipo de contratação e a percepção dos advogados colaboradores que passaram pela transição. Para isso, buscou identificar as etapas do processo junto a Instituição e como alguns advogados perceberam estas etapas. No quadro 2 é demonstrado uma síntese desses resultados:

Com o resultado dessa pesquisa, percebeu-se que o Cabanellos Schuh que o processo de mudança não ficou claro para todos os advogados colaboradores do escritório. No entanto, se pode afirmar que a organização tem trabalhado para que as etapas da gestão da mudança sejam compreendidas por todos.

Ao longo da execução deste estudo de caso, pode-se observar que a percepção da Instituição e a percepção da equipe entrevistada convergem em alguns aspectos e divergem em outros com relação às variáveis analisadas.

Com relação aos pontos de convergência, esses foram a comunicação do objetivo da mudança e o investimento no *empowerment* dos colaboradores, conforme apresentado no Quadros 6 e 7. Quanto aos pontos de divergência, descritos nos Quadros 5 e 8, importa realizar algumas considerações.

Primeiramente, com relação ao estabelecimento de senso de urgência nos colaboradores. Conforme e verificou na análise dos resultados, nem todos os advogados perceberam a necessidade que o escritório possuía em realizar a mudança no seu tipo de contratação. A sugestão indicada para esse problema seria a organização demonstrar, sempre quando possível, os benefícios que essa mudança traz tanto para os colaboradores quanto para a organização.

Além disso, outro ponto de melhoria apresentado foi a comunicação das conquistas de curto prazo. Embora de um modo geral os colaboradores tenham percebido conquistas provenientes da mudança, alguns entrevistados não visualizaram nenhuma conquista até a apresentação do Projeto do Plano de Desenvolvimento dos Sócios. Nesse caso, pode-se afirmar que, embora tenha havido uma lacuna de ganhos com a mudança para alguns advogados, o escritório idealizou e irá implantar um plano para desenvolver os seus sócios, conquista esse percebida por todos os entrevistados.

Como indicação para estudos futuros, destaca-se a oportunidade de ampliar a pesquisa, abrangendo todos os advogados do escritório, tanto os que passaram pela

mudança, bem como aqueles que ingressaram na organização após implantação da mudança. Esse estudo pode ser de fundamental relevância para que se compreenda o processo por inteiro, abrangendo outras percepções e outras experiências, além de aprofundar a compreensão sobre o objetivo principal da mudança: dar sentimento de pertencimento aos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade**. 2º ed. São Paulo, 1995.

ALONSO Félix Ruiz. **As quotas de serviços das sociedades de advogados. Comentário ao art. 2, XII do Provimento 112/06 da OAB**. Disponível em: <<http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/sociedades-advogados/artigos>>. Acesso em 16 de agosto de 2015.

ARIENTE, M. et al. **Processo de mudança organizacional**: estudo de caso do Seis Sigma. Rev. FAE, Curitiba, v.8, n.1, p.81-92, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.leansixsigma.com.br/acervo/acervo_30211630.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2015.

BELASCO, James A. **Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo, 2000.

CARVALHO, Marco Tulio Rios. **Escritórios de Advocacia como Empresas Jurídicas: Compatibilização com o Estatuto da OAB e do Código de Ética e Disciplina**. Disponível em <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,escritorios-de-advocacia-como-empresas-juridicas-compatibilizacao-com-o-estatuto-da-oab-e-o-codigo-de-etica-e-,40562.html>. Acesso em 04/08/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2005.

CHU, Rebeca Alves. **Resistência as mudanças: aspectos positivos**. ENAMPAD, 2003. EAN BRASIL. Atuação setorial da ean Brasil: calçados. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR1996.pdf>. Acesso em: 09 de junho de 2015.

COLENGHI, Vitor Mature. **OSM e qualidade total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusets: Addison-Wesley, 1982.

DELLAGNELO, E. H. L., & Silva, R. C. (2005). **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (pp. 97-118). São Paulo: FGV.

DUCK, J. D. **Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio**. In: Harvard Business Review, Mudança. Editora Campos. Rio de Janeiro, 1999. P.56-79.

_____, J. D. **O monstro da mudança nas empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

FLICK, Uwe. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995)

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HIPÓLITO, Adnilson. **Gestão do Escritório de Advocacia e os Resultados Financeiros**. Disponível em: < <http://www.oabgo.org.br/oab/sistema-de-inteligencia-e-mercado/gestao-de-escritorios-artigos/gestao-do-escritorio-de-advocacia-e-os-resultados-financeiros/>> Acesso em 03 de agosto de 2015.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. RAE – Revista de Administração de empresas , São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr./jun. 2001.

KOTTER, J. P. **Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação.** In: MUDANÇA: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, J.P. **Liderando mudanças: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios.** Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier 2013.

KISIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional.** vol. 5. São Paulo, SP: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo – Série Saúde e Cidadania, 1998.

LARA, Selem. **A Gestão Moderna de Serviços Jurídicos.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-gestao-moderna-de-servicos-juridicos/10155/>> Acesso em 03 de agosto de 2015.

MARTINS, Jomar. **Especialistas Ensinam Técnicas de Gestão a Escritórios.** Revista Consultor Jurídico. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2012-ago-10/especialistas-ensinam-tecnicas-gestao-escritorios-advocacia>> Acesso em 03 de agosto de 2015.

NEIVA, Elaine Rabelo. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais.** Tese [Doutorado em Psicologia das Organizações], Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). **Manual de comportamento organizacional e gestão (2ª ed.).** Editora RH.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional/** Stephen Paul Robins; tradução técnica Reynaldo Marcondes – São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, J. V. T. **A construção da viagem inversa**. Cadernos de Sociologia, ensaio sobre a investigação nas ciências sociais, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.

SENGE, P. M. **A dança das Mudanças**. Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Andressa Henning; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf>. Acesso em 05 de julho de 2015.

SHARP, Ronald Amaral Jr. **Sociedade simples: quotas de serviços em sociedades de advogados**. Disponível em: < <http://ronaldsharp.blogspot.com.br/2008/12/sociedade-simples-quotas-de-servicos-em.html>>. Acesso em: 16 de agosto de 2015.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Traduzido por Alves Calado. Revisão de conteúdo, Agrícola de Souza Betblem. 5. ed. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1982.

TEIXEIRA, Enise Barth. **Pesquisa em administração**. / Enise Barth Teixeira, Luciano Zamberlan, Pedro Carlos Rasia. – Ijuí : Ed. Unijuí, 2009. – 232 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

WOOD Jr, T. (Org.). **Mudança organizacional**, São Paulo: Atlas, 2000.

Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guia de Entrevistas aos Sócios de Resultado

1. Na sua opinião, como ocorreu o processo de mudança?
2. Na sua opinião, qual foi o objetivo dessa mudança?
3. Como foi comunicado o objetivo dessa mudança?
4. De que modo a empresa estimulou ou envolveu os advogados nesse processo de mudança?
5. Como a empresa sensibilizou os advogados a aderirem a ideia?
6. Quais foram os ganhos ofertados sobre essa mudança?
7. Quais foram os benefícios (tangíveis e intangíveis)?
8. Uma vez implantada a mudança, de que modo a empresa deu suporte para os envolvidos? De que modo esclareceu dúvidas?
9. Uma vez que você já viveu essa mudança, que sugestões você daria para a empresa melhor gerir novas mudanças?

Apêndice 2 – Guia de Entrevistas aos Sócios de Capital

1. Como vocês organizaram processo de mudança?
2. Como vocês comunicaram o objetivo dessa mudança?
3. De que modo vocês envolveram os advogados no processo de mudança?
4. De que forma a vocês sensibilizaram os advogados a aderirem a ideia?
5. Quais foram os ganhos ofertados com essa mudança?
6. Quais foram os benefícios (tangíveis e intangíveis)?
7. Uma vez implantada a mudança, de que modo vocês deram suporte, esclareceram dúvidas e acompanharam os impactos da mudança?
8. Com base nos resultados dessa mudança, o que vocês fariam diferente?