

# TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE MODELO PARA EMPRESAS PÚBLICAS

Maria Ester Menegasso<sup>1</sup>

José Francisco Salm<sup>2</sup>

## Resumo

O presente trabalho focaliza a transformação organizacional sob o prisma da educação continuada corporativa, de um novo estilo de gestão e de uma metodologia para implementação de mudança organizacional. Também se discutem conceitos e teorias de educação continuada e de estilo de gestão, bem como a metodologia proposta. O argumento central defende a premissa de que a transformação organizacional ocorre a partir da integração da educação continuada corporativa com um novo estilo de gestão e que esse processo se implementa por meio de uma metodologia adequada às singularidades desse tipo de mudança. Com o propósito de oferecer sustentação para esse argumento, discute-se uma pesquisa sobre educação continuada realizada em uma empresa pública, bem como as recomendações que ela ensejou para o processo de mudança dessa instituição. Das recomendações, infere-se que o processo de transformação organizacional é sistêmico em sua essência, que há um processo de aprendizagem sobre mudança - que não decorre do treinamento convencional - e que a transformação é permanente. Cada etapa requer, porém, um período de tempo para se incorporar à cultura da organização. Também se conclui que a transformação pode ocorrer por meio de pessoas ou de processos e que a combinação de ambas as formas pode ser uma estratégia necessária para superar a letargia que a organização burocrática impõe às pessoas. O trabalho finaliza com a apresentação de uma proposta para se levar à prática a transformação organizacional, modelo que se estrutura sobre o tripé da educação continuada corporativa, de um novo estilo de gestão e de uma metodologia adequada para a implementação desse tipo singular de mudança.

**Palavras Chaves:** Transformação organizacional. Modelo. Educação continuada. Estilo de gestão.

---

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia de Produção, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Coordenadora e docente do curso de graduação em Administração de Serviços Públicos e do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). UDESC/ESAG, Dep. de Estudos Administrativos e Gerenciais. Av. Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, Florianópolis, SC, CEP.: 88034-001, E-mail: mariaester@udesc.br.

<sup>2</sup> Doutor em Administração Pública, pela University of Southern Califórnia, Los Angeles, EUA. Professor do curso de graduação em Administração de Serviços Públicos e do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). UDESC/ESAG, Dep. de Estudos Administrativos e Gerenciais. Av. Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, Florianópolis, SC, CEP.: 88034-001. E-mail: salm@udesc.br  
Artigo recebido em: 15/10/2005. Aceito em: 14/12/2005.

## 1 INTRODUÇÃO

O argumento central deste trabalho defende a premissa de que a transformação organizacional ocorre a partir da integração da educação continuada corporativa com um novo estilo de gestão e que esse processo se implementa por meio de uma metodologia adequada às singularidades desse tipo de mudança.

Com base em tal proposição, primeiro se apresenta o tema a ser desenvolvido. Em seguida, discutem-se as idéias centrais necessárias à transformação e à transição organizacional, tendo-se por pressuposto as mudanças que vêm ocorrendo nas organizações e as propostas de Pinchot e Pinchot (1994), Mitroff (1994), Schaffer e Thomson (1997), Covey (1994), Martin (1996) e Kotter (1997). Sobre transformação organizacional. Em terceiro lugar, faz-se a exposição de uma experiência de transformação organizacional em que foram aplicadas as propostas desses autores. Como decorrência das propostas dos autores e da experiência relatada, apresenta-se um modelo para a transformação organizacional estruturado sobre a educação continuada corporativa, sobre o estilo de gestão e sobre a metodologia para implementação desse tipo de mudança. Ao final, apresentam-se algumas considerações sobre a proposta e o tema em discussão.

Ao se iniciar este trabalho, é importante lembrar que as teorias de administração refletem momentos diferentes da história e das circunstâncias com as quais as organizações se defrontam. É singular que as teorias tradicionais de gestão tenham se perpetuado por tão longo tempo. Seguramente, em cada organização, seja ela privada ou pública, o conteúdo das teorias, sob forma de ciência ou de experimentação empírica é aplicado para a consecução prática, em busca de um resultado. Assim, dizer-se que uma teoria de administração está superada completamente é temerário, já que, em circunstâncias particulares, a ela pode-se recorrer para a solução de um problema específico ou para o alcance de determinados resultados (FACHIN, 2003). Não deixa de ser verdadeiro, no entanto, que a superação de um conjunto de teorias acontece quando sua base de sustentação se altera. Essa base de sustentação é definida por Kuhn (1992) como sendo o paradigma ou o conjunto de crenças e valores professados por uma comunidade científica.

Assim, também as teorias de administração estão ancoradas nas histórias das idéias: quando estas se modificam, o mesmo ocorre com as teorias. Há um espaço entre a validade de

uma e de outra teoria, e nele se convive com a ambigüidade de orientações teóricas, período esse que pode ser chamado a transição entre teorias (SPICER, 2004). Seguindo os ensinamentos de Kuhn, pode-se afirmar que a transição entre teorias ocorre como uma transição de paradigmas, já que, de velhas crenças e valores, conforme ensinou Hirschman, (1978) caminha-se para um paradigma novo.

No contexto de mudanças em que se vive, também a forma burocrática de organização, compreendida como estratégia para a produção de bens e serviços, está em transição. As evidências dessa transição podem ser corroboradas na literatura e nos novos arranjos organizacionais, sob as mais diversas formas, muito embora Ramos (1983) tenha afirmado que a burocracia só estaria superada quando o mesmo viesse a ocorrer com a sociedade de massa. Considera-se, porém, que dessa fragmentação hoje já se encontram sinais (TOEFLER, 1995).

Em seguida se faz uma apreciação das propostas de alguns autores sobre a transformação organizacional. Os autores foram escolhidos por terem apresentado suas idéias na década passada, tendo decorrido um período suficiente para que se possa verificar a sua aplicabilidade.

## **2 DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE A TRANSIÇÃO E A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Neste ponto do trabalho, buscam-se autores que nas últimas décadas do século XX propuseram novas formas organizacionais. Em outro tópico deste trabalho, na busca da construção de uma proposta do modelo para a transformação organizacional, far-se-á um confronto de suas idéias com a realidade. Por modelo, entende-se uma representação simplificada da realidade organizacional (CHANLAT, 1996).

Embora pudessem ser citados muitos autores que propõem teorias novas para a transformação organizacional, aqui serão focalizados apenas aqueles que mereceram destaque no decorrer da década de 90, uma vez que a implantação de suas propostas pode ser melhor avaliada após decorrido algum tempo. Assim, além de Pinchot e Pinchot (1994), deve-se apontar, Mitroff (1994), Schaffer e Thomson (1997), Covey (1994), Martin (1996) e Kotter (1997).

A breve discussão das propostas desses autores servirá para demonstrar que estava se formando, ao longo dos anos de 1990, um novo corpo de teoria que poderia se sedimentar sob um novo arranjo de crenças e valores, já que o paradigma vigente, à época, não se coadunava com as

proposições dessas teorias. Dessa discussão também decorre uma proposta de quadro teórico mais amplo, voltado para a transformação organizacional.

Também não se pode deixar de levar em conta, ao discutir esses autores, que o debate atual sobre o processo de difusão de inovações tecnológicas traz em seu bojo a constituição de um novo paradigma organizacional, diferente do modelo de eficiência Taylorista-fordista (organização científica do trabalho), que se formou e se difundiu a partir da Revolução Industrial. Disciplina e controle fabris foram as características marcantes daquelas sociedades, paulatinamente substituídas pela gestão participativa e pela revalorização do trabalho humano, voltado para resultado.

A difusão dos novos modelos de organização em nível internacional, no qual se inserem os autores cujas propostas serão discutidas neste trabalho, inicia-se nos anos 40 e 50, acentua-se a partir da crise dos anos 70 e, especialmente, nos anos 80 e 90, devido às enormes pressões competitivas provocadas pela expressiva entrada das empresas japonesas nos mercados norte-americano e europeu e pela conseqüente ascensão do Japão ao grupo dos principais países industrializados. O *locus* em que esse processo de mudança se iniciou foram as indústrias metal-mecânicas e, especialmente, a eletroeletrônica e automobilística, paradoxalmente o berço do paradigma anterior. A forma mais simples no processo de difusão tem sido o da imitação e recriação, do ensaio e erro. O que se difunde são idéias, métodos e técnicas gerenciais, baseadas na imitação, especialmente do chamado modelo japonês, hoje sob questionamento. Assim, verifica-se simultaneamente a difusão de idéias e de práticas, muitas das quais se chocam com as idéias e práticas tradicionais, conforme chamavam atenção Gitahy, (1992), Araújo, (2001), Mears (1995), Swiss, (2005).

De 1990 em diante, novamente se repetem modelos de mudança, tais como a reengenharia e os programas de qualidade total, estes últimos inspirados nas idéias que Deming e Juran desenvolveram para reativar a economia japonesa no pós-guerra. Todos eles propiciaram novas formas de mudança, focalizando, principalmente, a excelência no tratamento dos clientes e o aperfeiçoamento dos processos produtivos. Paralelamente, a programação neurolinguística, a organização em aprendizagem, o *benchmarking* e o *endomarketing* surgiram como novas estratégias para implementar as mudanças.

A discussão das teorias e autores que se sucede pretende demonstrar que, de fato, a humanidade estava em um caminho sem volta na busca de um novo paradigma, caminho esse que se constituiu em uma transição entre formas tradicionais e as novas de ordenar as organizações.

A escolha do modelo de transformação organizacional proposto por Pinchot (1994) deve-se ao fato de ser referencial literário em diversas universidades, haja vista as diferentes línguas em que sua obra foi traduzida. A proposta parte do princípio de que o modelo burocrático está em declínio. Esse fato se encontra explícito no título da edição inglesa do livro "*The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*", melhor do que na edição portuguesa, sob o título de "O poder das pessoas". É interessante notar o pensamento de Warren Bennis, responsável pela apresentação da obra. Bennis vem, por mais de dez anos, criticando a forma de organização burocrática. Pinchot propõe a "organização inteligente", que se baseia em liberdade de escolha, subdividida em: verdade e direitos difundidos, liberdade de iniciativa e equipes autônomas. Já a responsabilidade pelo todo se divide em: igualdade e diversidade, redes de aprendizado voluntário e autogestão democrática. Como resultado dessas variáveis, resta um governo central limitado.

Nesse modelo, a estrutura hierárquica não desaparece, mas se transforma. A liderança perde seu caráter de papel e passa pela transformação que a leva próximo à forma carismática. Não se deve esquecer que a lei da situação de Follett (1995) se aplica perfeitamente a esse tipo de liderança. O poder, portanto, deixa de ser exercido como um meio coercitivo para impor a outrem a realização de um trabalho. Perde-se, pela formação de equipes, a divisão fechada do trabalho, com a fragmentação usualmente a ela associada. Nesse caso, a tecnologia auxilia a construção do modelo proposto pelos autores, pois a permanente reciclagem da forma como é feito o trabalho requer liberdade de iniciativa e equipes mais autônomas. Por sua vez, a teoria que se processa na mente das pessoas requer permanente aprendizado da realidade em mudança. A resposta é a rede de aprendizagem e autogestão. Em uma organização igual à proposta pelo modelo, será necessário reconceitualizar a função do planejamento.

Pouca importância terá o planejamento do trabalho pela linha hierárquica, mesmo porque esta será pequena. Porém, na medida em que liberdade e responsabilidade forem largamente institucionalizadas junto àqueles que realizam o trabalho, também deverá ser sua tarefa assumir o planejamento estratégico. O planejamento será de responsabilidade tanto daqueles que dirigem os

destinos da organização quanto daqueles que executam tarefas até agora consideradas de baixo nível hierárquico. Aliás, no modelo advogado pelos autores, a responsabilidade pelos destinos da organização será de todos os seus integrantes. Esse modelo, pode-se argumentar, tem-se constituído em uma metáfora para promover mudanças, muito embora o modelo burocrático continue a existir, tanto agora quanto na época em que o autor fez sua proposta.

O segundo modelo de transformação organizacional é proposto por Mitroff (1994). Ele demonstra que a organização convencional não é mais suficiente para atender as demandas do presente, sob efeito de insegurança e incerteza. Assim, o autor identifica seis funções-chave dos negócios: questões gerenciais, gerenciamento de crises, gestão da qualidade total, ambientalismo, globalismo e ética. As seis funções, enfocadas do ponto de vista sistêmico, interagem, gerando novas variáveis que levam a quatro novas dimensões organizacionais: conhecimento e aprendizagem, desenvolvimento e recuperação, serviço mundial e espiritualidade e operações de classe mundial. Essas quatro dimensões perpassam a liderança, dirigida para facilitar às pessoas o alcance de seus objetivos e dos propósitos organizacionais. Mitroff propõe também passos para a implementação dessas funções e aplicação das dimensões. Embora o autor proponha a implementação das suas propostas e ofereça exemplos, ele é prescritivo ao fazê-lo, deixando dúvidas sobre os desdobramentos que podem ocorrer no processo de transformação organizacional.

O modelo de transformação de Schaffer e Tompson (1997), o terceiro desta discussão, focaliza os resultados, em vez de atividades organizacionais. Os autores argumentam que programas de transformação organizacional se estruturam sobre resultados. Se for considerada a proposta de De Geus (1997), em consonância com a idéia de resultados, tem-se o princípio de que a ação transformadora da organização passa pela planificação institucional voltada para resultado. Ao discutirem os programas voltados para atividades, em comparação com os programas voltados para resultados, fica claro que aqueles voltados para resultados supõem a existência de outras variáveis além das de natureza burocrática, principalmente as da flexibilidade e da adaptabilidade. Pode-se afirmar que, nesse ponto, tem-se clareza da importância da proposta anterior elaborada por Mitroff, já que este autor afirma ser necessário ir além da proposta Weberiana da burocracia, para fazer frente às grandes mudanças da era presente.

A transformação organizacional que ocorre a partir da necessidade da busca de resultado passa a ser uma constante, já que o espaço de produção necessita de adaptações e modificações para a geração de resultados. As adequações, de natureza estratégica, tática e operacional, criam oportunidades de mudança com sedimentação pragmática, devendo, no entanto, levar em conta a transformação dos atores humanos da organização. A proposta dos autores tem aspectos críticos de implementação, na medida em que o foco pode vir a se fazer apenas nos resultados, em detrimento dos fatores humanos. Se isso vier a ocorrer durante a implementação da proposta, volta-se ao taylorismo e à organização burocrática. Nessa hipótese, não haverá transformação organizacional.

A quarta proposta é feita por Covey (1994). Ele usa uma linguagem coloquial, permitindo sua leitura sem maior dificuldade por pessoas não acostumadas às lides acadêmicas. Sua proposta de superação da organização burocrática está diretamente ligada a uma nova forma de liderança, que ele chama de liderança baseada em princípios. Covey chama a atenção para o fato de se estar vivendo a mudança radical: a era da informação, a incerteza na economia, o poder da mente, a inovação tecnológica imprevisível. Conscientes de seu papel na nova organização, as pessoas desenvolvem expectativas que resultam em valores associados à qualidade de vida. Relevante é para o autor, a associação aos fatos da liderança transformacional que vêm substituir a liderança transacional. Também o controle, que, na organização burocrática, é exercido pela cadeia escalar, na nova organização, passa a ser exercido pela pessoa. Não deixa de ser singular que o modelo de Covey repousa no princípio central de dar sentido à vida, princípio este que faz Frankl (1989) criar a logoterapia, ou seja, a terapia do sentido. Covey dá a mesma ênfase ao sentido do trabalho que, no presente, ainda, Pattakos (2004) propõe para aqueles que operam o serviço público. Para Covey, tanto na estrutura quanto na estratégia, a organização se alinha a um sistema em que a visão compartilhada, baseada em princípios, é o moto principal da equipe, sob o *empowerment* que rege a gerência.

Analisando a proposta de Covey, nota-se que o autor dá pouca importância à estrutura escalar, que parece não existir no seu modelo. Essa estrutura é substituída por uma orientação interna de cada pessoa, extrapolando a necessidade do controle burocrático. Para o modelo, a tecnologia é um instrumento determinístico voltado para a permanente adaptabilidade humana. Já a teoria se associa à capacidade espiritual de uma visão nova de mundo, na qual parece haver uma possibilidade de observar a transição que atravessa o entendimento de mundo.

O envolvimento de todos está ligado ao *empowerment* proposto pelo autor. A ética, também advogada por Mitroff (1994), é central a toda a estratégia proposta por Covey. De qualquer forma, a base da nova organização será a educação ou o preparo das pessoas para a nova realidade, preparo que não vem sendo oferecido pela educação formal. Aqui se dá importância à educação continuada corporativa. Importante é chamar a atenção para o fato de que, também nesse modelo, pensar estrategicamente a organização é responsabilidade de todos. Embora não possa ser abandonado como sendo uma possibilidade objetiva, o mundo visto por Covey requer transformações radicais em nossa escala de valores. Naturalmente as organizações e o seu planejamento precisariam adaptar-se a esses valores, advindo dessa adaptação um envolvimento de todos no pensar estratégico pela organização.

A transformação das organizações com base na proposta de Martin (1996) toma como premissa que a grande transição requer uma visão estratégica diferenciada daquela que convencionalmente as organizações burocráticas adotaram. A nova visão estratégica necessita ir em busca de mudanças de segunda ordem, ou seja, de mudanças irreversíveis. A nova visão deve levar a organização a ser reinventada, modificando substancialmente a estrutura, a tecnologia e as pressuposições sobre a instituição. Um grupo significativo de autores já havia proposto algo semelhante para a administração pública (DENHARDT; DENHARDT, 2004).

A transição a que se refere o autor ocorre por meio do redesenho do fluxo de valor, do redesenho de procedimentos e da adoção da gestão da qualidade total e do *kaizen*. Para que essas transformações venham a ocorrer, o autor recomenda que se promova o desenvolvimento humano e cultural e o desenvolvimento da tecnologia de informação. Pode-se auferir da proposta de transformação organizacional, a importância da tecnologia, do aprendizado e do conhecimento e do desenvolvimento humano. Importante também observar que a proposta trata especificamente da transição organizacional para, por meio dela, chegar-se à transformação organizacional.

A última proposta de transformação organizacional não trata de estabelecer caminhos para o sucesso de sua implementação, porém analisa o processo de liderança desse tipo de mudança. Mais propriamente, Kotter (1997) discute as causas dos fracassos que ocorrem no processo de transformação. A lista de causas engloba a ausência de senso de urgência, a falta de uma aliança de orientação forte e suficiente, a falta de visão, a falta de divulgação da visão, a não-retirada dos obstáculos que atrapalham a nova visão, a ausência de planejamento e a procura de realizações de



curto prazo, o encerramento do processo de transformação no curto prazo e a busca da transformação sem incrustá-la na cultura da organização.

Da lista de pressupostos de fracasso na implementação da transformação organizacional, podem ser extraídos os passos do sucesso desse processo. Assim, a transformação requer: urgência para sua implantação; formação de uma equipe constituída por campeões da causa; desenvolvimento de uma visão e sua comunicação; fomento nos funcionários do desejo de promoverem a transformação; consolidação das transformações que forem ocorrendo, mesmo aquelas que venham a acontecer a curto prazo; e promoção do aprendizado permanente, de maneira que a transformação se constitua parte da cultura da organização.

No afã de representar algumas dessas práticas, tenta-se esquematizar sob a forma de características, as principais transformações, que foram propostas pelos autores.

### Principais Características da Transformação Organizacional

Rotinas e comportamentos padronizados pré-definidos	→	Rotinas e comportamentos definidos e legitimados pela equipe
Escala hierárquica piramidal	→	Hierarquia por nível estratégico e equipe forma circular e em rede
Poder legal e racional	→	Poder legitimado com base nos resultados e <i>empowerment</i>
Promoção por mérito dentro do critério burocrático	→	Promoção legitimada pela equipe com remuneração variável
Remuneração com base no conceito do homem econômico	→	Remuneração com base no conceito de homem econômico, social e político.
Relacionamento impessoal	→	Relacionamento com base no princípio de convivialidade
Especialização por função – competência técnica.	→	Multiquificação, múltipla competência, inclusive humana
Regras e comunicações formais	→	Maior contato face a face
Departmentalização como formato hierárquico	→	Departmentalização, equipes e redes como formato hierárquico
Profissionalização e dedicação	→	Profissionalização com foco na concepção

---

absoluta à organização a total de ser humano.  
unidimensionalização

---

Fonte: Elaborado a partir dos fundamentos teóricos apresentados (MENEGASSO; SALM, 2001).

Assim como as teorias de transformação organizacional se apresentam sob a forma de principais elementos responsáveis pela mudança, também há o fato de se processar a transformação segundo uma estratégia incrementalista ou revolucionária. Seguindo a forma incrementalista, dá-se importância a que a transformação se dê por meio de pessoas, enquanto a revolucionária acontece por imposição de processos ou de projetos formatados previamente e sem a participação daqueles que vão sofrer o seu impacto.

A conclusão a que se chega, após a exposição das principais idéias dos autores que foram discutidos neste trabalho para servir de suporte aos estudos sobre transformação organizacional, é que há uma convergência entre as idéias, convergência essa que indica, também, uma metodologia para sua implantação.

Por conseguinte, pode-se afirmar que esses autores propõem a superação do modelo tecnoburocrático tradicional de organização. Também indicam que se está vivendo um período de “transição”, período em que a organização deve adaptar-se aos imperativos de sua sobrevivência. A quase totalidade dos autores analisados também concorda que a transição acontece de maneira incremental, muito embora haja necessidade de, ao longo do processo, transformar-se a organização.

O período de transição pode variar de organização para organização, já que o tempo despendido no processo é determinado pelo engajamento dos membros da organização e pela velocidade de transformação dos concorrentes. Há consenso entre os autores de que a transformação requer uma postura adequada do topo da organização. Assim, entre aqueles que querem a transformação, devem estar membros da alta direção. Considere-se, ainda, que, enquanto se realiza o processo de transformação da organização, há necessidade de se manter em pleno funcionamento todos os seus sistemas. O tempo de dedicação dos empregados à organização, no decorrer da transformação, será superior àquele antes dedicado a seu emprego. Durante esse período, os empregados precisam desenvolver capacidades e competências que os qualifiquem para ter empregabilidade na organização em transformação. Entre as qualificações, está a prática das cinco disciplinas que caracterizam as organizações em aprendizagem (MENEGASSO,1998).

Finalmente, as atuais práticas necessárias às organizações para a produção de bens e serviços devem ser revistas, para que sejam adaptadas ao momento de transição por que passam as organizações. A metodologia para levar a efeito essas propostas pode seguir a orientação de Geus (1994). A estratégia proposta por esse autor leva à necessidade de se estabelecerem procedimentos que tratem da estratégia organizacional em sentido amplo. A tática envolve os planos de ação, as avaliações desses planos e sistemas de remuneração variável, bem como a busca de pessoas e processos adequados à consecução dos resultados a alcançar.

Para efeito deste trabalho, é importante que se identifique um caso que implementou programas para a transformação, segundo as propostas dos autores discutidas neste estudo, possibilitando a construção de uma proposta de modelo de transformação organizacional.

### **3 DISCUSSÃO DE CASO SOBRE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Em 1995, a empresa pública estudada desencadeou um processo de modernização. A diretoria executiva, no período de 1994 a 1998, justificou a necessidade de desenvolver um programa de modernização como facilitador de um processo de mudança na organização, levando em conta o ambiente externo, onde o mercado passou a ser extremamente competitivo e a sociedade dava início a exigências de atendimento e de qualidade nos serviços públicos.

A tendência geral levou à reestruturação organizacional e reorientou a natureza das atividades, que centralizava a ação em ações financeiras, voltando-se para a área de negócios, que incluía atividades nos mercados futuros e de derivativos, bem como, atividades relacionadas à gestão de risco. À época, optou-se por assumir o desafio de melhoria e de crescimento, com mudanças no processo organizacional.

Estabeleceu-se, assim, como premissas básicas de atuação para o período de 1995 a 1999, os seguintes pontos: capitalização, redução de custos, ampliação dos negócios e modernização empresarial.

A partir da definição das premissas básicas, entendeu-se que o alcance dos resultados estava correlacionado diretamente com a modernização empresarial. Em outras palavras, era urgente implementar a modernização empresarial, para que a organização tivesse mais flexibilidade e adaptabilidade, sem o que não seria possível ampliar negócios, capitalizar a organização e, muito menos, reduzir custos. Assim, tornava-se urgente realizar a modernização

empresarial, sem a qual as demais premissas estariam comprometidas. A partir desse entendimento, buscou-se a consultoria externa, que, juntamente com a assessoria interna, construiu um programa de modernização organizacional que passou a se chamar “uma solução para uma nova e mais competitiva realidade de mercado e do negócio”. Concebeu-se um programa voltado para resultados, implementando-se o processo para a excelência empresarial e a transformação organizacional.

Como se pode verificar dos documentos da época, o programa de modernização era constituído por um conjunto de projetos e ações voltados para garantir a sobrevivência e a perpetuação da instituição, e, ainda, tinha como objetivo tornar a empresa ágil, competitiva e capaz na obtenção de resultados, focalizada na plena satisfação de seus clientes e na criação de um ambiente em que as pessoas (seus colaboradores) pudessem participar e realizar-se como seres humanos e como profissionais (CONBELLATE, 2004).

O programa para a excelência empresarial fundamentava-se no entendimento de que as pessoas que fazem parte da organização precisavam pensar e agir como empreendedores, buscando atingir resultados de elevados padrões de qualidade. Sua concepção baseava-se no conceito de que a organização tinha quatro clientes: os usuários (os clientes, consumidores da prestação de produtos e serviços bancários), os acionistas (sócios e parceiros na gestão), os colaboradores (patrimônio humano) e a sociedade.

### **3.1 Projetos de Transformação Organizacional**

Este tópico contém a descrição dos dados mais relevantes no processo de transformação que ocorreu na empresa. Para efeito de apresentação dos dados, agrupam-se os assuntos por projetos educacionais e projetos associados a metodologias voltadas para a transformação organizacional. Dada a ênfase deste trabalho, os primeiros são descritos, enquanto os segundos apenas são listados e brevemente comentados.

#### **3.1.1 Projetos educacionais**

A empresa proporcionou a um segmento particular dos empregados inúmeras atividades educacionais e de treinamento. Tais atividades visavam à capacitação necessária para o desempenho dos cargos e funções da empresa, nos segmentos gerencial, técnico e básico, em áreas específicas de atuação do empregado.

Pode-se observar junto aos pesquisados, preocupação com a habilitação e com a necessidade de serem capazes de enfrentar a concorrência, principalmente aquelas decorrentes da integração dos mercados. Também havia uma grande ansiedade em desenvolver o domínio técnico para posicionamento no mercado de trabalho, conforme se depreende dos dados coletados. Os entrevistados demonstraram ter desenvolvido a consciência transitiva, e, alguns a consciência crítica sobre a realidade que os cercava.

### **Formação Avançada de Gerentes**

O curso de formação avançada de gerentes preparava os gerentes para o exercício das funções e fazia parte da programação avançada do treinamento e do autodesenvolvimento. Paralelamente ao processo de transformação empresarial, o curso discutia a reconceitualização do papel de gerente e de liderança, a concepção de indivíduo e a motivação, conceitos esses que sustentam as ações administrativas, já que, sem elas, não há competências técnicas e interpessoais.

### **Capacitação Gerencial**

O programa de capacitação gerencial e de chefias teve como objetivo geral proporcionar a formação dos gestores da unidade de negócios (agência) ou empresarial (regional) e das chefias que lhes eram subordinadas, ampliando sua visão de negócios, sua compreensão do inter-relacionamento entre as diversas áreas e desenvolvendo suas habilidades gerenciais. No programa de Capacitação Gerencial, ingressaram 620 (seiscentos e vinte) gerentes sem curso superior, perfazendo 19 (dezenove) turmas, distribuídas entre as 10 (dez) regiões em que a instituição dividiu o seu espaço de mercado.

Os números são bastante expressivos, considerando-se que aproximadamente 12% dos empregados do banco participaram do curso. Mais ainda, se for levado em conta apenas o número de empregados de agências, já que o Curso se destinava a gerentes de agências, o percentual sobe para 18,64%. É importante registrar que 35% dos gerentes que participaram do curso continuaram os seus estudos em curso superior, com custeio parcial de suas despesas de formação pela Instituição.

Em pesquisa de avaliação realizada sobre o programa de Capacitação Gerencial, um dos resultados alcançados é a constatação de que o projeto, no seu desenvolvimento, além de contribuir para a elevação do nível cultural dos participantes, proporcionou base para a implantação dos demais projetos desenvolvidos pela organização (MENEGASSO e SALM, 2001).

A pesquisa sobre aprendizagem continuada e corporativa, realizada paralelamente ao projeto de capacitação, apresentou como resultado a declaração de que o projeto contribuiu para: desenvolver o pensar crítico e criativo; aprender a aprender com a experiência; transferir as experiências e conhecimentos adquiridos para a equipe; despertar para a necessidade de gerenciar o próprio desenvolvimento profissional e a empregabilidade (MENEGASSO, 1998).

### **Cursos de Atualização de Chefias**

Na perspectiva de capacitação das chefias, a empresa desenvolveu, também em parceria com instituições conveniadas, o Curso de Gestão e Estratégia Empresarial. Ele teve como escopo o aperfeiçoamento e a atualização dos empregados, ocupantes de cargos de chefia, que não tinham curso superior. Participaram do projeto 70 pessoas.

### **Atividades Avançadas**

A transformação da empresa exigiu um aprofundamento dos conhecimentos dos seus empregados em nível de terceiro grau. Pode-se observar, no contexto da reestruturação da empresa pesquisada, que se pôs em curso a exigência de um patamar mais elevado de qualificação.

A necessidade de escolaridade mais elevada sentida nessa empresa referia-se não a uma exigência do conteúdo do conhecimento aplicado no posto de trabalho, mas à necessidade de obter competências que possibilitassem a adaptabilidade e a agilidade na concorrência e competitividade que se registram em um setor que passa por uma grande integração de mercado.

### **Apoio ao Ensino Básico e Fundamental**

Nos últimos cinco anos da década de 1990, a empresa incentivou para a conclusão do ensino básico e fundamental aqueles empregados que não detinham esse nível de escolaridade.

Nesse novo contexto, o retorno ao ensino formal e à educação continuada recuperava a educação básica, esta, por sua vez, entendida como ensino fundamental e médio (primeiro e segundo graus). No caso de adultos que, por motivos diversos, não tiveram a oportunidade de cursar o ensino básico e fundamental, foi necessário o desenvolvimento de habilidades básicas. Além do mais, os empregados, segundo depoimento coletado, consideravam a oferta de tal oportunidade, por parte da empresa, como o cumprimento de uma dívida social.

### **Apoio a Cursos de Pós-Graduação**

A empresa desenvolveu atividades de treinamento ou de formação, denominadas de programas avançados. Eles se destinavam a nortear a busca de novos conhecimentos, e/ou a incorporação de novas tecnologias e métodos de trabalho, que pudessem assegurar uma atuação pessoal e profissional adequada à projeção que se fazia sobre o futuro. O foco dos programas em desenvolvimento visava a promover a especialização de empregados, principalmente em nível de pós-graduação *stricto* ou *lacto sensu*. Além dos treinamentos, a empresa incentivava atividades que se enquadrassem no que é chamado de atividades de autodesenvolvimento estimulado. Autotreinamento estimulado com uso de multimídia é um exemplo que tinha como objetivo disponibilizar oportunidades de autodesenvolvimento a todos os empregados da empresa. O estímulo à educação avançada e ao autodesenvolvimento, na empresa, proporcionou aos empregados oportunidades para o desenvolvimento pessoal.

No tópico seguinte são relatados os projetos associados a metodologias adotadas para a transformação organizacional e o desenvolvimento de um novo estilo de gestão.

### **3.3 Metodologias para a Transformação Organizacional e Mudança de Estilo de Gestão**

Complementando os programas educacionais, as metodologias de transformação constituem-se de projetos de sensibilização à mudança; das diversas etapas de planejamento estratégico, todas com participação e negociação; da desconcentração e do *empowerment*; de novas políticas de recursos humanos ou de patrimônio humano; da remuneração variável; da qualidade; de diversas formas de pesquisa e das avaliações gerenciais em cada unidade negocial e regional ou interunidades. As práticas do planejamento participativo e as avaliações que lhe seguem exigem todas elas que os resultados sejam construídos juntos. As pessoas, durante o

processo, paulatinamente, saem da zona de conformismo, da acomodação ou do mero comportamento, para uma forma de co-responsabilidade pelos resultados contratados ou compromissados.

Durante o processo, elas passam a perceber, a desenvolver e a formar suas convicções e, começa a surgir um novo modelo de gestão e de liderança. Essa fase da transformação ficou evidente durante a pesquisa, podendo-se observar o crescimento que ocorreu, principalmente nas agências, no processo de avaliação mensal, sob a forma de equipe com maior ou menor grau do *empowerment*. Outro fato importante, observado durante a pesquisa, foi o despertar da consciência - inicialmente, consciência transitiva associada ao desempenho de papel, evoluindo, mais ou menos, para a consciência crítica, dependendo e variando de grupo para grupo e de pessoa para pessoa. É importante chamar a atenção para o fato de não se ter homogeneidade no processo de transformação. Em outras palavras, o processo tem um fio condutor central, mas não é igual em toda a empresa.

As novas técnicas e o novo estilo de gestão estão presentes a partir do momento em que se substitui a forma burocrática coercitiva e/ou utilitária, passando-se à gestão voltada para resultados, por meio do comprometimento das pessoas que os produzem dentro de um modelo participativo. Aqui o processo do planejamento pôde auxiliar na implementação do novo estilo. Destaca-se que a direção estratégica da empresa foi a primeira responsável pela difusão da visão sobre a transformação que todos precisavam compartilhar. A irradiação dessa visão se deu de maneira muito clara na empresa, seja formalmente, conforme consta de diversos documentos coletados durante a pesquisa, ou informalmente, por meio da postura pessoal pró-transformação adotada pelos dirigentes e líderes do processo. Os levantamentos realizados durante a pesquisa permitiram obter informações que demonstram também a presença dessa postura.

Importante lembrar que os projetos de transformação que promovem mais de perto o novo estilo e a nova liderança são as avaliações gerenciais mensais, as reuniões mensais de avaliação, as formas de trabalho em equipe, os times de aprendizagem, os projetos voltados para a autoliderança, a difusão da transformação e a visão compartilhada. Todos eles, no seu conjunto, estimularam o surgimento de uma nova forma de liderança direcionada para servir, para produzir o resultado, mais do que para o modelo convencional de controle burocrático, em que a liderança estava fortemente associada ao desempenho de papel. Essa observação ficou registrada,



principalmente, durante a pesquisa que se realizou junto às agências. Necessário acrescentar que o surgimento do novo estilo estava mais visível do que o da nova liderança. Das observações realizadas ao longo da pesquisa, constatou-se que o surgimento da nova liderança é um processo mais lento e incremental do que a visualização do novo estilo. Evidenciava-se, também, que, junto às agências, ele se fez mais presente do que nas unidades centrais que realizavam atividades de suporte.

Em síntese e para os propósitos deste trabalho, deve-se agora apresentar os principais projetos associados com as propostas dos autores comentados no tópico anterior. Conforme se pode observar da discussão desenvolvida até este ponto, a identificação dos projetos é resultado da pesquisa realizada na empresa. A listagem, portanto, tem apenas o propósito de sintetizar os principais projetos por categoria. **Educação:** Apoio financeiro à conclusão do Ensino Supletivo, Capacitação gerencial, Apoio financeiro à conclusão de Graduação e Pós-graduação, Curso de gestão e estratégia empresarial, Apoio à conclusão do Ensino Básico e Fundamental, Atualização de chefias, Autotreinamento, Autodesenvolvimento estimulado, Teleconferência e outras tecnologias. **Metodologias de transformação:** Sensibilização para a mudança, Remuneração variável, Avaliação de desempenho, Descentralização das responsabilidades e de negócios, Plano para a ação, Planejamento e estratégia empresarial, Descentralização administrativa, operacional e de negócios, Descentralização administrativa e Planejamento, como articulador dos demais projetos. **Estilo de gestão e de liderança:** Avaliação gerencial mensal, Reunião mensal de avaliação, Comunicação, Liderança democrática, Trabalho em equipe, Times de aprendizagem, Comunicação e visão compartilhada, Auto-liderança, Avaliações gerenciais.

#### **4 DESIGN DO MODELO PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: COMPONENTES PRINCIPAIS**

Até este ponto do trabalho apresentaram-se os componentes para a construção do modelo. Constituem-se eles nas propostas dos autores e no caso que foi analisado, principalmente sob processos educacionais adotados, bem como, das metodologias transformadoras e do novo estilo de gestão. Portanto, com base nas principais características da transformação organizacional extraídas dos autores discutidos na primeira parte desse artigo e na pesquisa realizada na

empresa, apresenta-se o quadro síntese, contendo os projetos básicos que compõem o modelo proposto de transformação organizacional.

A representação do modelo segue o formato de *design* que define os principais componentes para a transformação dos espaços organizacionais, ressaltando-se a necessidade de sempre tomar por parâmetro as circunstâncias em que ele for aplicado.

### Componentes do modelo de transformação organizacional

Educação	Metodologias de transformação	Novo estilo de gestão
Apoio financeiro à conclusão do Ensino Supletivo	Sensibilização para a mudança	Avaliação gerencial mensal
Capacitação gerencial	Remuneração variável	Reunião mensal de avaliação
Apoio financeiro à conclusão da Graduação e Pós-graduação	Avaliação de desempenho	Comunicação
Curso de gestão e estratégia empresarial	Descentralização das responsabilidades e de negócios	Liderança
Apoio à conclusão do Ensino Básico e Fundamental	Plano para a ação	Trabalho em equipe
Capacitação gerencial	Planejamento e estratégia empresarial	Times de aprendizagem
Atualização de chefias	Descentralização administrativa, operacional e negócios	Comunicação e visão compartilhada
Autotreinamento	Descentralização administrativa	Autoliderança
Autodesenvolvimento estimulado	Planejamento como articulador dos demais projetos	Avaliações gerenciais

Teleconferência e outras tecnologias		
--------------------------------------	--	--

Fonte: Menegasso e Salm (2003)

A partir dessa proposta de modelo, algumas considerações sobre a sua implementação podem ser formuladas. A parte final deste artigo trata dessa questão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A descrição do funcionamento do modelo já foi realizada ao longo da terceira parte deste documento. Restam, no entanto, algumas considerações que podem auxiliar na sua implementação. Assim, a implantação do modelo requer um diagnóstico prévio do modelo de gestão em uso. A definição do modelo de gestão é importante, não só para o esclarecimento dos resultados, mas também para a formulação e implementação das políticas de educação. Em outras palavras, para que se promova a transição entre modelos de gestão, é necessário fazer-se uso dos projetos de educação e metodologias para a mudança que se mostrarem mais adequados para o alcance desse objetivo. É a partir do diagnóstico do modelo de gestão que se estabelecem as estratégias de transição e também a forma como a empresa perseguirá seus resultados e como o gerente deverá se comportar ou agir no desempenho de seu papel. Por outro lado, o estilo de gestão depende, em muito, do modelo de gestão em uso. Assim, para o modelo tecnoburocrático, as políticas de educação devem ser desenvolvidas com base no princípio de que o papel do gerente consiste em exercer suas funções mediante o uso dos melhores meios para se desincumbir com eficiência das atividades de sua unidade departamental. Já o modelo participativo exige políticas de educação que partam do princípio de que cada pessoa que trabalha na empresa deve desempenhar o papel do empreendedor que coordena os esforços de uma equipe de pessoas, em busca de resultados para sua unidade. Aqui o estilo de gestão se antepõe ao anterior. No modelo tecnoburocrático, o gerente é um controlador; ele focaliza as atividades, a organização. No modelo participativo, o gerente é um membro da equipe a quem compete liderar os demais, em busca dos resultados desejados por ela; ele focaliza os resultados finais.

As políticas de educação para a transformação organizacional são definidas, portanto, basicamente, a partir dos resultados que se pretende alcançar e do modelo de gestão adotado. Não cabe discutir aqui como são definidos os resultados, sobretudo aqueles associados à competitividade e à sobrevivência. Essas definições integram o escopo das estratégias corporativas, as quais extrapolam os propósitos deste artigo. Importa, no entanto, ter-se em mente que muitas empresas, em virtude das exigências de mudanças no ambiente externo, passam por uma transição de modelo de gestão, conforme ficou definido neste documento. Deve-se levar em conta, igualmente, que essas mudanças exigem flexibilidade e adaptabilidade.

O processo de transformação, durante o período de transição, exige técnicas que permitam a aprendizagem rápida, embora poucas possam ser definidas a priori, já que são construídas com base no *feedback* de cada evento. Tal processo exige atenção permanente dos que respondem pela formulação de estratégias emergentes para a educação continuada na empresa. Assim, durante o período de transição do modelo tecnoburocrático para o participativo, deve-se usar técnicas de aprendizagem rápida, sistemas de comunicação e *feedback* eficientes.

Importa verificar, também, se todos os empregados, em especial os gerentes, compreendem os componentes e o processo de implantação do novo modelo de transformação organizacional. Esse entendimento se faz necessário pela complexidade do modelo e pela mudança de cultura que ele implica. As políticas de educação continuada, nesse caso, podem ser usuais e não-usuais. As primeiras realizam-se mediante cursos, palestras e outras formas convencionais de divulgação e esclarecimentos sobre o novo modelo. Já as não-usuais podem usar a mídia para divulgação, bem como grupos de discussão, ou jogos e simulações.

O modelo de transformação organizacional, por conduzir a uma maior participação das pessoas, tem alguns pressupostos que cobram especial atenção dos responsáveis pelos projetos educacionais. Assim, os projetos educacionais devem ser formulados para o preparo de gerentes empreendedores, uma vez que estes constituem a base de sustentação operacional do novo modelo. Esse preparo deve contemplar campos múltiplos de conhecimento humano. Da mesma forma, importa formular políticas de educação para a implantação do trabalho em equipe, pois é sobre esta base que operam os grupos que implantam o modelo. Todas essas políticas podem ser de educação continuada não-usual. De maneira similar, há necessidade de se formularem

políticas para a preparação das lideranças gerenciais requeridas pelo novo modelo. Nesses casos, preferencialmente, são recomendadas técnicas de educação continuada não-usual.

Não se pode perder de vista o fator tempo. O processo de implantação do modelo está associado ao tipo de organização que aprende. Nesse caso, não há uma definição prévia de tempo para a implantação do modelo. A implantação do modelo requer o tempo necessário para que a cultura da empresa venha a se transformar. Assim, cada empresa tem um tempo próprio para que essa transformação ocorra. Não se pode perder de vista, todavia, que estratégias revolucionárias de implantação do modelo podem abreviar o tempo de sua implementação. No entanto estratégias revolucionárias, pouco participativas, usualmente exigem mais tempo para serem internalizadas, para fazerem parte da cultura. Podem constituir-se, portanto, em um caminho mais longo do que aquelas adotadas no processo participativo.

O modelo de transformação organizacional, discutido ao longo do trabalho, contém uma proposta atual e condizente com o respeito ao ser humano que trabalha nas organizações. O projeto educacional, um dos três elementos chave do modelo, tem alcance humano, na medida em que promove o desenvolvimento humano, proporcionando uma visão real da empresa e do papel que cada pessoa nela desempenha. As metodologias, todas elas de natureza participativa, exploram a dimensão convivial das pessoas, na proporção em que elas são envolvidas no processo decisório a respeito dos resultados que devem produzir. As metodologias direcionadas para o desenvolvimento do novo estilo de gestão procuram adequar a liderança ao modelo participativo, transformando gerentes em líderes parceiros na busca dos resultados. Portanto, o modelo proposto neste documento, alicerçado principalmente na educação continuada corporativa, focaliza o ser humano como centro de todo o processo de transformação organizacional. Sem ressaltar o ser humano, o modelo proposto estaria incompleto.

## **REFERÊNCIAS**

ARAUJO, Luis César G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

COVEY, Stephen. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

CRUBELLATE, João Marcelo. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. **RAE-eletrônica**, v.3, n.2, Jul/Dez. 2004.

CHANLAT, Jean-François. Modos de Gestão, saúde e segurança no trabalho. in: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto M. de (Org.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

DE GEUS, Arie P. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

DE GEUS, Arie. Foreword: Modelling to Predict or to Learn? In: MORECROFT, John D. W. & STERMAN, John D. **Modeling for Learning Organizations**. Portland, Productivity Press, 1994. p. xiii-xvi.

DENHARDT, R.B.; DENHARDT, J.V. The New Public Service: serving rather than steering. **Public administration review**. New York, vol.60 (6), p. 549-559, 2000.

FACHIN, Roberto. Conversões, convergências, paradoxos e os estudos organizacionais. **O&S**. Salvador, vol. 10, n. 28, set/dez. 2003.

FOLLETT, Mary Parker. **Prophet of management**. Boston: Harvard Business Scholl, 1995.

FRANKL, Viktor E. **Um sentido para a vida**. São Paulo: Santuário, 1989.

GITAHY, Leda. Na direção de um novo paradigma de organização industrial. In: **XVI Encontro anual da ANPOCS - GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais/Caxambu**. Campinas: 1992.

HIRSCHMAN, Albert O. **As paixões e os interesses**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

HIRSCHMAN, Albert O. **The passions and the interests**: political arguments for capitalism before its triumph. Princeton: Princeton University, 1978.

KOTTER, J. HESKETT J. **Corporate culture and performance**. New York: The Free Press, 1992.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

MARTIN, James. **A grande transformação**. São Paulo: Futura, 1996.

MEARS, Peter. **Quality improvement tools & techniques**. USA: McGraw-Hill, 1995.

MENEGASSO, M. E.; SALM, J.F. A Educação Continuada e (a) Capacitação Gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de Ciências da Administração**, n° 5, março de 2005. (p. 27-35).

MITROFF, Ian I., MASON, Richard O., PEARSON, Christine M. **Framebreak**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994

PATTAKOS, Alex N. The search for meaning in government service. **Public Administration Review**. New York, vol. 64, n. 01, jan/fev. 2004.

PINCHOT, Giffort, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

SCHAFFER, Robert H. & THOMSON, Harvey A. Os programas de mudança bem-sucedidos começam com resultados. In: CHAMPY, James & NOHRIA, Nitin (org.) **Avanço Rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios**. Campus: Rio de Janeiro, 1997. p. 141-157. (Harvard Business Review Book).

SCHON, D. **EDUCANDO O PROFISSIONAL REFLEXIVO**. Um novo design para o ensino aprendizagem. Porto alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SPICER, Michael. Public Administration, the History of Ideas and the Reinventing Government Movement. **Public Administration Review**. New York, vol. 64, n. 3, mai/jun 2004.

SWISS, James E. A framework for assessing incentives in results-based management. **Public Administration Review**, v.65, n.5, p.592-602, Sep/Oct. 2005.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 21. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

## TÍTULO EM INGLÊS

### Abstract

The present work considers organizational transformation under the perspective of continued corporative education, under the perspective of a new style of management, and also under an adequate methodology for the implementation of continued organizational change. Different theories and concepts related to continued education and management style are discussed as well as the proposed methodology. The central claim is that organizational transformation results from the integration of continued education and a new style of management and that this process, in

turn, must be implemented by an adequate methodology adapted for the singularities brought about by this type of change. In order to sustain this claim, we discuss a research on continued education which was developed in a public enterprise. Based on research results, we present the recommendations proposed for the change process of this institution. From these recommendations, it is possible to infer that the process of organizational transformation is systemic in essence; second, that there is a learning process about change that is not brought about through conventional training; and last, that transformation is permanent; However each of these steps require a time period to be incorporated to the culture of the organization. We also concluded that transformation may occur by means of people or processes and that the combination of both forms may be the strategy needed to overcome the lethargy that bureaucratic organization impose on people. The work is concluded by the presentation of a proposal for a model that will take to practice organizational transformation. This model is structured under the tripod of continued corporative education, of a new style of management and also of an adequate methodology to use in the implementation of this singular type of change.

**Keywords:** Organizational transformation. Style of management. Organizational change. Continued education.