

**Área temática:** Administração geral

**A cultura organizacional e a eminência da gestão de mudança: estudo de caso DHL**

**AUTORES**

**CAMILA PAPA LOPES**

Universidade Católica de Santos

CAMILAPAPA@HOTMAIL.COM

**RAFAEL MATEUS BARRETO**

Universidade Metropolitana de Santos

rafael.barreto@dhl.com

**GETULIO K. AKABANE**

Universidade Católica de Santos

akabane@webrazil.com.br

**LÉO TADEU ROBLES**

Universidade Católica de Santos - UNISANTOS

leotrobles@unisantos.br

**JAEL RIOS RIBEIRO JUNIOR**

Fundação Getulio Vargas

jael.ribeiro@hotmail.com

**Resumo**

Este artigo realiza uma análise qualitativa sobre a influência da cultura organizacional na gestão da mudança em empresa de serviços logísticos. Entende-se que a transformação somente torna-se possível pelo comprometimento de todos os profissionais da empresa, o que é propiciado pela cultura organizacional, visto que esta introduz valores que consolidam as mudanças a partir de programas, metodologias e atividades. Foi realizado um estudo de caso a partir de pesquisa documental em uma perspectiva de mudança na DHL Global Forwarding. Analisou-se como exemplo um programa global da empresa que resultou em sua participação de mercado enquanto maior e melhor empresa de serviços logísticos no mundo. Observaram-se quais aspectos deste programa foram responsáveis pela mudança a partir da cultura da empresa. Os resultados evidenciam que a mudança foi cultural devido à adoção de uma metodologia para execução dos serviços que promove o comprometimento de profissionais na busca pela melhoria contínua na prestação de serviços e nos processos. Tal metodologia é o Lean Seis Sigma, que contribui para estabelecer critérios e condutas compatíveis com a cultura da empresa.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Gestão de Mudança. Serviços Logísticos.

**Abstract**

This article makes a qualitative analysis on the influence of organizational culture in change managing in logistics business. It is understood that the transformation only becomes possible

by the commitment of all professionals in the company, which is provided by the organizational culture, as it introduces values that consolidate changes from programs, methodologies and activities. This was a case study from documentary research on the prospect of change in the DHL Global Forwarding. It was analyzed as an example a company's overall program that resulted in its share of the market as bigger and better logistics services company in the world. There were aspects of this program which was responsible for the change from the company's culture. The results show that cultural change was due to the adoption of a methodology for implementation of services that promotes the involvement of professionals in the quest for continuous improvement in service delivery and processes. This methodology is Lean Six Sigma, which helps to establish and conduct consistent with the company's culture.

**Keywords:** Organizational Culture. Change Management. Logistics Services.

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional pode ser considerada como a base de administração, uma vez que cada organização possui um conjunto próprio de regras, valores e comportamentos que devem ser perpetuados pelos funcionários. As culturas estabelecem o tipo de organização que ingressará no mercado, sua função e imagem. Seu estudo permite a identificação de fatores que influenciam as decisões e políticas dentro e fora do contexto organizacional, estabelecendo laços com seus consumidores a partir da linguagem desenvolvida por gestores.

A importância da cultura é comentada em todos os estudos sobre cultura organizacional, e em estudos relativos à área de comportamento organizacional como um todo, tornando evidente e necessária a evolução deste tema no âmbito da gestão de negócios. Segundo De Domenico et al. (2006), a cultura organizacional pode ser definida por duas dimensões bipolares que originam quatro perfis culturais: clã, adhocracia, mercado e hierarquia. Os valores organizacionais, que são realização, conformidade, domínio, bem-estar dos empregados, tradição, prestígio, autonomia, preocupação com a coletividade, por sua vez, também podem ser organizados por meio de duas dimensões opostas: autopromoção versus autotranscendência e abertura à mudança versus conservação.

De acordo com Frenzel (1993), qualquer que seja a orientação, não é possível à organização testar um processo de mudanças sem a contrapartida de sua transformação cultural, dentro da participação e do comprometimento do grupo como um todo. Considerando que a cultura organizacional influencia as relações de poder e as práticas dentro das organizações, quando se trata a respeito de prestação de serviços e, portanto, de processos, entende-se a importância da cultura e sua análise na gestão de mudanças. Pretende-se analisar a influência da cultura organizacional na gestão de mudança a partir do exemplo de um tipo de processo na DHL.

Foi realizado um estudo de caso qualitativo a partir de pesquisa documental na empresa e posteriormente foram relacionados dados referentes a resultados quantitativos de melhorias nos processos a partir da mudança efetuada.

Segundo Fleury (1992, p.15), “A proposta de estudar o tema cultura organizacional tem apresentado para os pesquisadores o desafio de encontrar caminhos metodológicos inovadores, interessantes e consistentes”. Para a autora, no gerenciamento do processo da transformação de padrões culturais, no sentido estrito de controle, é possível planejar o processo com outras mudanças estratégicas. Para tanto, são mencionadas situações potencializadoras internas e externas. Como situações externas, englobam momentos de crise, retração ou expansão da organização, ação de movimentos sociais, ação do Estado, mudanças tecnológicas, dentre outras; e situações internas são surgimento de novas lideranças, reorganizações de processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais.

É no segundo tipo de situação que será direcionada a pesquisa, pois a ênfase será em um processo de trabalho reorganizado para atender objetivos específicos de cliente ou mesmo da empresa para a maior produtividade e qualidade, no atendimento da demanda de mercado. Ainda segundo Fleury (1992), nesse contexto de mudanças, são tecidos os elementos simbólicos de novo paradigma cultural como um processo de criação conjunta, onde não existem receitas prontas.

Para Bertero (1996, p.31), os elementos da cultura influenciam, são influenciados pelas relações de poder nas organizações e possuem influenciadores internos e externos, que variam entre países e culturas distintas,

O Brasil é um país cujo centro do poder empresarial parece ainda residir claramente na coalizão interna, na qual o proprietário ou o conjunto de acionistas majoritários dispõe de hegemonia. As relações entre os acionistas e os quadros administrativos formados por profissionais tendem a ser

relações patrimoniais, e o poder dos quadros administrativos é mais de execução em esferas específicas.

A partir de uma reflexão sobre as relações empresariais, entende-se que a valorização de uma nova competência técnica e a negação simultânea da competência anteriormente valorizada podem produzir ambigüidades perceptivas em relação. A transição implica ao mesmo tempo na associação da competência técnica e ao futuro da organização e também ao passado decadente.

O grande responsável da resistência ao novo, ao progresso e ao futuro dos indivíduos dentro de uma organização pode ser esta transição do “velho” para o “novo”. À medida que a pessoa reconhece que a competência utilizada antes está gradativamente em desuso, mas continua utilizando até o novo ser consumado, ela entra num estado de angústia e dissonância, que acentua o sentimento de rejeição e resistência ao “novo”.

Este paradoxo que conduz a reconstrução de si mesmo em meio à angústia e à beleza do caos, com tarefas menos árduas se a pessoa for ajudada a lidar com as contradições e paradoxos próprios à reconstrução do sentido de suas experiências e de sua identidade. Aquele que no caos não obtém ajuda pode ficar preso a crises de angústia. Esta abordagem na cultura organizacional representa a resistência a mudanças e pode influenciar os resultados da empresa.

Segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p.123), “[...] o passado e o conjunto de habilidades desenvolvidas pela organização em sua história fornecem os ativos estratégicos necessários à construção do futuro desta”. Este comentário sugere que a história determina o futuro, pois a maneira com que a organização lida com a mudança determina os resultados que obterá e o comprometimento dos profissionais envolvidos.

### **Problema da pesquisa e objetivo**

Como problema de pesquisa, questiona-se: qual a influência da cultura organizacional para a gestão da mudança em empresa global?

O objetivo é analisar a influência da cultura organizacional na gestão da mudança em empresa de serviços logísticos, DHL Global Forwarding.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Cultura organizacional e gestão da mudança: ênfase na prestação de serviços**

As organizações realizam melhorias de qualidade e produtividade embasadas pela mudança e cultura organizacionais. Especialmente no setor de serviços, onde o desempenho é medido constantemente e a performance determina o nível de serviço prestado, convergindo para a satisfação do cliente. A partir dessa premissa, as empresas prestadoras de serviços logísticos adotam metodologias que resultam em melhorias de processo, aumento de produtividade, redução de custo e satisfação de clientes e profissionais.

A premissa para implantação destas metodologias é a gestão da mudança que será criada no modelo de cultura e as ferramentas que utiliza para tal. Segundo De Sordi (2005, p.5), os processos e arquitetura de negócios nas empresas sofreram alterações, sendo fortemente direcionados para a decomposição em serviços a clientes. As organizações de grande porte passaram à denominação “orientadas a processos” e as tradicionais a “baseadas em funções”:

As organizações tradicionais de grande porte “orientadas a processos” não deixam de ter suas áreas funcionais, embora objetivos, produtos e serviços, métricas, fluxo de atividades e demais aspectos gerenciais sejam definidos e analisados dentro da visão de processos de negócios.

Esta dinâmica apresenta a complexidade das organizações contemporâneas, consideradas como “sistemas complexos adaptativos” na concepção de Agostinho (2003, p.41). A autora define a realidade autônoma organizacional como algo perto da teoria das restrições proposta por Goldratt (1980), na qual, “por meio de processos autônomos, as ações dos vários indivíduos que interagem no sistema funcionam como estímulo e restrição mútuos, influenciando e selecionando novas decisões”. Kunsch (1999, p.28) complementa: “É exatamente no âmbito desses cenários complexos que as organizações operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores”.

Desta forma, a realidade empresarial em mutação somente pode ser analisada a luz da contribuição das pessoas nos sistemas, especialmente no tocante aos processos de negócios “Serviços a clientes”. Na visão de Seddon (2005), os centros de serviços podem ser rapidamente transformados por uma abordagem sistêmica, que influencia positivamente na melhoria do desempenho e da moral na organização. Para o autor, a maioria dos centros de serviços são administrados exclusivamente em produção de dados, em vez de mensurar as atividades que a primeira vista não têm relação com a finalidade principal da organização, contudo constituem sua cultura.

A cultura organizacional, em muitas organizacionais, não é aparente e nem sempre é conhecida por todos, por falta de comprometimento ou até mesmo conhecimento sobre os procedimentos adotados pela empresa. Nota-se que os fatores determinantes para isto são a falta de comunicação efetiva entre os profissionais e alta direção, ou mesmo entre unidades interorganizacionais, e a resistência aos processos de mudança (MARTIN, 1992).

As organizações são constituídas de normas e valores que limitam e definem o comportamento dos indivíduos que nela trabalham. O conjunto dessas normas e valores constitui a sua cultura organizacional, que também inclui crenças, valores, mitos, heróis, tabus e personagens que interagem entre si e se expressam através do comportamento dos membros de uma organização, tornando-se perceptível a outras pessoas. De acordo com Schein (1996):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Fleury (1992), a cultura pode ser compreendida enquanto conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso como instrumentaliza as relações de dominação.

Segundo Smircich (1983), a origem da cultura organizacional é objeto de controvérsias. Para alguns autores, a cultura é resultado dos atributos e de ações do fundador e admite-se a existência de consenso e de harmonia entre o fundador e os trabalhadores. Para outros, as organizações não são conjuntos harmônicos, no seio das quais os indivíduos se aliam e cooperam espontaneamente para atender a um objetivo. Estas constituem entidades onde os grupos lutam uns contra os outros para realizarem ou defenderem seus próprios objetivos e manterem seus poderes. Para Alves (1997), sob este enfoque, todos os membros da organização participam da criação da sua cultura e ela é o resultado de conflitos; não existe consenso, ela é composta de uma variedade de subculturas.

Alves (1997, p.23) questiona a abordagem cultural: a organização é ou tem uma cultura? Sendo uma cultura, a organização englobaria todos os entes constitutivos da empresa, tendo uma cultura, a organização pode ser vista “como uma entidade sociotecnocultural, com a variável cultura permeando e inter-relacionando-se com os seus demais elementos constitutivos, como estratégia, estrutura e tecnologia”. No primeiro caso destaca o caráter conservador das organizações, que é analisada como uma comunidade convencional e, portanto, a mudança não pode ser administrada. No segundo caso, a mudança deve ter uma gestão compatível, pelo caráter dinâmico das organizações e sua análise ocorre a partir dos impactos causados nos elementos constitutivos, incluindo-se aí a cultura organizacional.

Para March (1981) as organizações estão continuamente em mutação, porém essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. Consoante a esta visão, Robbins (1999) entende que os agentes de mudança são catalisadores do processo e uma das funções da alta gerência, responsável pela adoção e implantação da mudança, seria lidar com as resistências a mudança organizacional, adotando para isso o comprometimento dos profissionais a partir da comunicação. Na visão de Gomes (2000), a comunicação para a transmissão da cultura organizacional é essencial, pois, se é ineficaz, dificulta as relações de poder nas organizações, fazendo com que essas percam excelentes profissionais. A comunicação como fonte, instrumento de poder, tem claras correlações com a cultura organizacional. É no processo de investigação da cultura de uma organização que identificam-se aspectos formadores da identidade organizacional e da mudança, consolidados pelos valores. Kotter (1997, p.9) complementa a necessidade de comunicação nos processos de mudança: “Sem uma comunicação confiável, e em grande quantidade, os corações e mentes dos funcionários nunca serão conquistados”

Para analisar os valores, convém observar as crenças e os pressupostos de uma organização, os ritos, os rituais, as cerimônias, os símbolos, os sinais, a forma e o conteúdo de sua comunicação. Todavia, certamente estes serão os valores institucionais que se comunica e que lamentavelmente são valores não compartilhados por grande parte do público interno. Por isso, não é possível dissociar os estudos da cultura organizacional dos próprios conceitos de organização, incluindo as teorias da administração (KOTTER E HESKET, 1994).

Segundo Knusch (1999), a cultura organizacional deve ser analisada inicialmente pela cultura do meio em que a empresa opera e pelas subculturas da empresa. Encontram-se conjuntos de subculturas que são culturas de pleno direito, com contornos claramente definidos, ainda que não aceitos pela ótica do consenso. Os valores são transmitidos por meio da comunicação. É percebida assim a correlação entre comunicação, poder, mudança e cultura organizacional. Os profissionais aprendem a cultura organizacional de várias formas, como histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem utilizada pela organização para interagir com seus membros e com o contexto externo. A cultura organizacional se caracteriza pela sua aceitação implícita pelos seus membros (FLEURY, 1992).

Para a compreensão de como uma cultura se solidifica e se estabelece como inerente a uma organização, ou seja, para determinar quando uma organização é uma cultura, é necessário analisar seus componentes. Toda cultura se apresenta em três diferentes níveis de apresentação (SCHEIN, 1996): artefatos, valores e pressuposições.

Os Artefatos, ou objetos visíveis, como também são designados, constituem o nível superficial da cultura, o primeiro, visível e perceptível. Artefatos são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Incluem os produtos, serviços, e os padrões de comportamento dos membros de uma organização. Através da observação do ambiente interno de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como elas falam, sobre o que conversam, como se comportam, o que são importantes e relevantes para elas. Os artefatos são tudo o que pode indicar visual ou auditivamente como

é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas e as cerimônias anuais são exemplos de artefatos.

Os Valores Compartilhados, Admitidos, constituem o segundo nível da cultura e representam os valores relevantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem e são utilizadas como justificativas aceitas por todos os membros. Esses valores são, entretanto, difíceis de serem identificados pela observação direta, sendo, dessa maneira, necessário inferi-los através de entrevistas dos membros da organização, ou análise de documentos, regulamentos e normas em uso (escritas ou não). Em um levantamento mais superficial da questão, os valores admitidos refletem o que as pessoas dizem ser a razão do seu comportamento, ou o que elas gostariam idealmente que fosse. Entretanto, neles não estão as razões subjacentes (as razões de fato), pois estas permanecem ocultas ou inconscientes.

As Pressuposições Básicas constituem o nível mais profundo e que encontra-se oculto da cultura organizacional. São consideradas, como pressuposições, as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e em que as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de executar as atividades na organização, muitas vezes através de pressuposições não escritas e nem sequer faladas.

Como a natureza humana exige sempre ordem e consistência, as pressuposições básicas, o nível mais profundo da cultura organizacional, assumem estruturação dentro de um esquema de paradigmas culturais, que unifica os pressupostos relacionados a diferentes aspectos existenciais. Desta forma, paradigma cultural pode ser definido como o conjunto de pressupostos que se perpassam, formando uma estrutura coerente de crenças. Para investigar sobre os paradigmas culturais, analisam-se alguns aspectos, apresentados, a seguir, por Motta e Vasconcelos (2006):

- O Processo de Socialização de Novos Integrantes: a transmissão de soluções a novos integrantes é requisito para definir a cultura do grupo;
- Os Fundadores e os Primeiros Líderes: o processo de solução de problemas é a maneira encontrada para realizarem-se as atividades, que são experimentadas e em seguida adotadas ou rejeitadas, dependendo de sua eficácia. Em novos grupos ou em novas organizações, a maioria absoluta das soluções culturais têm origem nos fundadores e nos primeiros líderes;
- O Histórico da Organização: os acontecimentos relacionados à organização no momento de sua criação são muito importantes quando se deseja entender sua cultura. A investigação dos histórico evolutivo e, principalmente, das soluções encontradas na resolução dos problemas, fornece embasamento para o entendimento da cultura;
- Estrutura organizacional: a estrutura organizacional é o processo de distribuição de autoridade, especificação de atividades em todos os níveis hierárquicos e delineamento do sistema de comunicação. A estrutura organizacional é um mecanismo que auxilia as pessoas dentro da organização a caminharem em busca do objetivo institucional.

Segundo Covey (1994), alguns fatores têm influência direta no delineamento da estrutura organizacional e, portanto, devem ser considerados. São denominados condicionantes organizacionais, uma vez que atuam como condições de contorno na hora de se compor a estrutura. Esses condicionantes são: diretrizes organizacionais, natureza da atividade e da tecnologia; ambiente externo, ambiente interno e fator humano.

De acordo com Fischer (2002), a concepção e implantação do processo de mudança organizacional exigem a postura de pressupostos básicos, sendo o primeiro de que a transformação organizacional é fruto de processos organizacionais compatíveis com a dinâmica de funcionamento e estratégias. É um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, pelo qual são aperfeiçoados sistemas, processos, políticas e práticas que constituem a gestão e o desenvolvimento de competências.

Para Wood Jr. (2000), a relação entre cultura e mudança organizacional ocorre sob duas formas: mudanças estruturais, analisadas predominantemente por abordagens relacionadas à Escola de Administração Clássica e mudanças comportamentais, relacionadas à Escola de Relações Humanas, na qual tem origem a abordagem cultural da mudança, alcançando maior relevância a partir do final da década de 70 em decorrência do sucesso do modelo gerencial japonês, de acordo com a maioria dos estudos sobre essa temática (MARTIN E FROST, 2001). Contudo, com a mudança da perspectiva industrial para a de serviços, a mudança cultural passou a ser implementada a partir de critérios e variáveis, segundo Machado (1998): análise de produtividade dos trabalhadores; programas de Qualidade Total; capacidade de resposta ao ambiente, por sistemas de coleta de informações e tempo de aplicação, na organização, da informação coletada; Globalização, por meio de programas de exportação; Outsourcing, programas de terceirização; parcerias com outras empresas ou governo; Responsabilidade Social e Ambiental.

Considerando a avaliação da mudança organizacional, esta precisa ser orientada por modelos teóricos que expliquem o funcionamento e a mudança organizacionais, em virtude da complexidade do fenômeno. O modelo explicativo da mudança organizacional de Burke e Litwin (1992), analisa o desempenho individual e organizacional e lida com condições organizacionais antecedentes e efeitos resultantes a partir de dinâmicas transformacionais e transacionais inerentes aos esforços de mudança bem-sucedidos, estabelecendo níveis diferenciados em que a mudança pode ocorrer.

Os fatores transformacionais analisam áreas que requerem novos comportamentos dos empregados, como consequência de pressões ambientais internas e externas. Tais fatores incluem liderança, cultura, missão e estratégia. Fatores transacionais lidam com fatores psicológicos e organizacionais, que controlam as consequências motivacionais que refletem no desempenho grupal. Essas variáveis incluem práticas gerenciais, estrutura, sistemas (políticas e procedimentos), além de habilidades e conhecimentos individuais. Também entende-se a necessidade de adoção de metodologias de apoio a mudança que sustentem a cultura organizacional.

### **Lean Seis Sigma: metodologia para a gestão de mudança**

Quanto aos programas de qualidade, o *Lean Seis Sigma*, segundo Ferguson (2007), é considerado uma filosofia, direcionada para melhoria contínua por meio da eliminação de desperdícios. O Seis Sigma é utilizado com o intuito de reduzir a variação dos processos, utilizado mais por engenheiros e estatísticos do que por administradores. A junção desses dois programas faz com que as características de cada um dificultam o entendimento inicial dos envolvidos, logo, para que um programa desse nível, seja bem implementado e tenha aceitação por toda a organização, a mudança deve ser muito bem gerenciada.

O diferencial é a abordagem da qualidade nos serviços a partir da adoção das metodologias lean e seis sigma que, combinadas, podem representar melhorias nos processos de serviços. Este setor, segundo George (2004, p.9), tem destaque no contexto global: “Operações de serviços atualmente representam mais de 80% do PIB dos Estados Unidos e estão crescendo rapidamente em todo o mundo”.

Na visão de George (2004) o *Lean Seis Sigma* para serviços representa uma metodologia de melhoria de negócios que maximiza o valor do acionista ao alcançar a taxa de melhoria mais rápida em satisfação de clientes, custos, qualidade, velocidade de processo e capital investido.

Segundo Pande *et al.* (2001), Seis Sigma é um sistema para alcançar, sustentar e maximizar o sucesso empresarial, impulsionado pela compreensão das necessidades dos

clientes, por meio do uso disciplinado de fatos, dados e análise estatística e a atenção diligente à gestão, melhoria e reinvenção dos processos de negócios. De acordo com Rodrigues (2006), esta metodologia parte de um problema a ser solucionado e evidencia a importância das pessoas e seus conhecimentos, com base em três pilares: adoção como filosofia de gestão, estratégia de negócio e operacionalmente com ferramentas estatísticas.

Criado na Motorola na década de 80, o Seis Sigma substituiu o programa *Total Quality Management* (TQM). Segundo Mikel Harry (ALONSO, 2007), um dos criadores do programa, o TQM não apresentara os resultados esperados, pois faltava-lhe um objetivo. Na abordagem Seis Sigma, projetos estratégicos, com metas e prazos bem definidos, são conduzidos por equipes formadas por especialistas na metodologia, chamados de Green Belts ou Black Belts, e por líderes, ou champions, que são os responsáveis por remover as barreiras que surgirem para o desenvolvimento destes projetos (RODRIGUES, 2006).

De acordo com Rodrigues (2006) e George (2004), o Projeto Seis Sigma é dividido em cinco fases pela metodologia DMAIC: D (Define – Definir); M (Measure – Medir); A (Analyse – Analisar); I (Improve – Melhorar) e C (Control – Controlar), definidas pelo Guia Project Management Body of Knowledge) e explicadas no quadro 1.

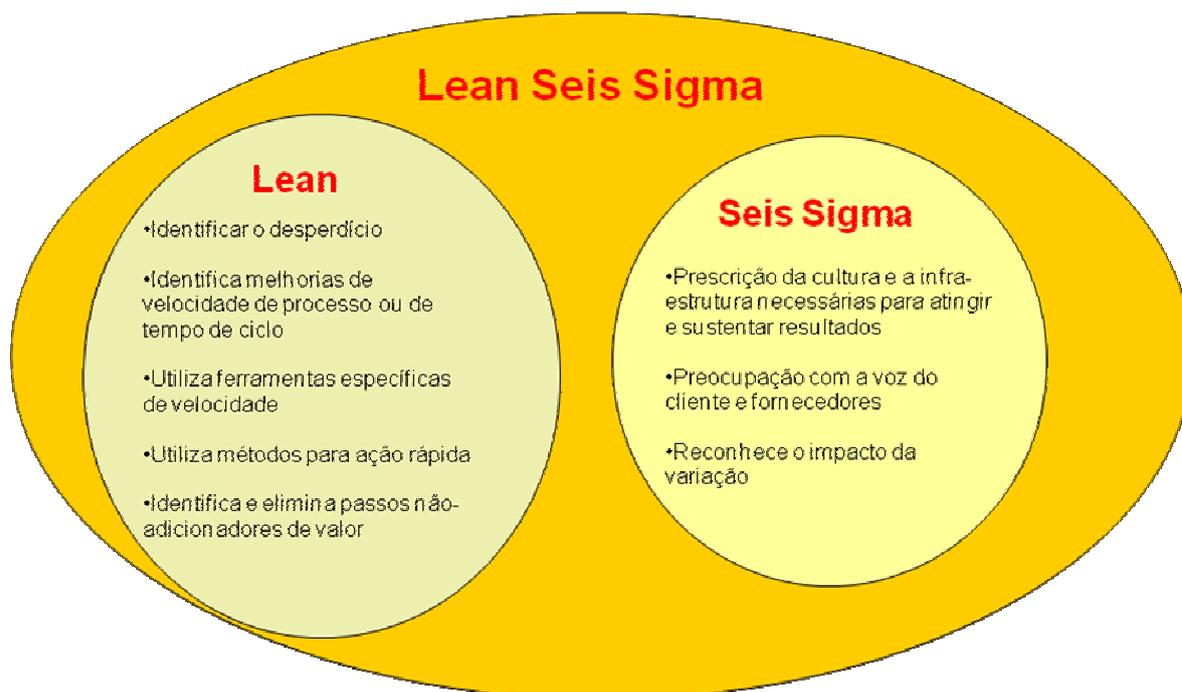
FASES		DMAIC
Iniciação	D	Definir os processos críticos e os objetivos diante do negócio e das expectativas e necessidades dos clientes.
Planejamento	M	Medir o desempenho do processo e identificar os problemas e intensidades dos mesmos
Execução	A	Analisar o desempenho e as causas dos problemas
Finalização	I	Melhorar o processo eliminando os problemas, reduzindo os custos e agregando valores para o cliente.
Controle	C	Controlar o desempenho do processo.

**Quadro 1.** Metodologia DMAIC

Fonte: Rodrigues (2006)

O método DMAIC apóia-se em outras metodologias de qualidade, utilizando o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como diagrama de espinha de peixe e diagrama de Ishikawa, que consiste em um método que contribui para pesquisar raízes de problemas a partir de questões como: o que, onde, como e por que. Estas perguntas contribuem para sistematizar o problema e em algumas vezes, a resposta fica explícita no diagrama (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2008). Pela adoção de metodologias de qualidade, o Programa Seis Sigma constitui uma ferramenta de análise de processo adequada e eficaz para o setor de serviços por verificar cada etapa do processo e o desempenho da organização.

Na visão de Ferguson (2007), *Lean* e Seis Sigma são dois programas distintos com finalidades similares, ao explicar que seis sigma é um programa, mas *Lean* é uma filosofia (importante ressaltar que o autor trabalha com distribuição e artigos manufaturados, o perfil desses profissionais é mais voltado para o *Lean*, por isso a defesa disso que ele chama de filosofia). Para o autor, alguns projetos seis sigma perdem o valor assim que diminui a visibilidade, já a filosofia *Lean* não, pois é transmitida a todas as partes da empresa. Assim, defende a ferramenta como uma transformação enquanto o seis sigma apenas uma gestão de mudança; o seis sigma tem início, meio e fim com a metodologia DMAIC, já o *Lean* faz parte da vida da empresa e de seus profissionais.



**Figura 1.** Integração da filosofia *Lean* com Seis Sigma  
 Fonte: Adaptado de George (2004)

A diferença das características dos programas *Lean* e Seis Sigma destacadas pelos autores George *et al.* (2004) por meio de suas ferramentas tem o propósito de estimular as empresas para sua adoção. Por outro lado, observa-se a não uniformidade nos seus aspectos como apontado por Ferguson (2007), que defende a maior potencialidade do programa *Lean* para a mudança de cultura da organização.

## METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido a partir de pesquisa qualitativa descritiva, definida por Charoux (2006) como pesquisa que descreve e classifica características de uma situação e estabelece conexões entre a base teórico-conceitual existente ou mesmo de outros trabalhos já realizados. Para a autora: “Esse tipo de pesquisa pressupõe uma boa base de conhecimentos anteriores sobre o problema estudado, já que a situação-problema é conhecida, bastando descrever seu comportamento. As respostas encontradas nesse tipo de pesquisa informam como determinado problema ocorre”.

Quanto aos meios de investigação, foi realizado um estudo de caso com investigação documental e pesquisa de campo. O estudo de caso é uma construção apropriada sob várias circunstâncias. Primeiro ele é análogo a um experimento em que as mesmas condições justificam o estudo de caso, ou seja, tanto na simplicidade quanto em passos para uma construção positiva. Assim, uma razão para se adotar um estudo de caso é quando representar uma peça cuidadosamente testada em uma teoria bem formulada (YIN, 2005).

Para tanto, primeiramente adotou-se a pesquisa bibliográfica, em seguida foi realizada a pesquisa documental a partir de dados sobre a história da empresa, implantação da mudança e de sua gestão, bem como os métodos adotados para sua consolidação, considerada por Gil (1999) como o tipo de pesquisa que ainda não possui tratamento científico relevante, mas que

mostra a situação-problema com clareza, sendo composta por informações coletadas. Os documentos foram coletados na empresa no período de 2007 – implantação do programa de mudança cultura First Choice – e 2009, de maneira a propiciar a análise desde a implantação até a atual.

A pesquisa de campo refere-se à observação direta e participante. De acordo com Cooper e Schindler (2003, p.307),

A observação direta ocorre quando o observador está fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre. Esta abordagem é muito flexível porque permite ao observador reagir e registrar aspectos de fatos e comportamentos à medida que ocorrem. Ele também é livre para trocar de lugar, mudar o foco de observação ou concentrar-se em fatos inesperados, se eles ocorrerem.

A observação participante ocorre quando o pesquisador não é somente um sujeito passivo, mas integrado com o grupo, assumindo funções dentro da análise. Desta forma, o ponto forte da fonte de evidências é que existe uma perspectiva em relação a comportamentos e razões interpessoais. Ainda conforme Cooper e Schindler (2003, p.309): “A observação participante acontece quando o observador entra no ambiente social e age como observador e como participante”. A observação participante ocorreu desde a implantação da mudança a partir do First Choice até maio de 2009.

## **ESTUDO DE CASO DHL: A INICIATIVA FIRST CHOICE COMO MUDANÇA CULTURAL E GESTÃO DA MUDANÇA**

A DHL Global Forwarding é líder no mercado mundial do frete marítimo e aéreo, com cerca de 11% e 9%, respectivamente, da quota de mercado. Cerca de 30.000 empregados em mais de 800 localidades em 150 países e territórios.

A DHL passou por várias fusões. Em 1999, a Deutsche Post World Net (DPWN) adquiriu a Air Express International e unificou com a Danzas, transformando em Danzas AEI. Em 2001 usou sua marca, mudando o nome para DHL Danzas. Em 2003, adquiriu Airborne Express e, em 2005, o DPWN faz uma nova aquisição, comprando a Excel.

Em 2007, após várias aquisições que a tornou a maior empresa de serviços logísticos no mundo, a empresa possuía vários pensamentos diferentes, necessitando definir a gestão da mudança. A cultura européia e norte americana às vezes se contradiziam. Pelo alcance da posição de primeira no mundo, havia resistência a mudança pela descrença sobre a necessidade da mesma.

Assim, após análise da mudança organizacional, foi desenvolvido um programa denominado First Choice (Primeira Escolha), na qual o objetivo era o de ser a primeira escolha para os clientes no mundo, o que traz como consequência o aumento de faturamento e seu destaque em âmbito mundial. Segundo o ranking SJ Consulting de 2007 e 2008, onde a DHL aparece em primeiro lugar, com faturamento em 2008, chegando a quase 100% maior do que o segundo colocado, conforme Tabela.

2008 RANK	COMPANY	2007 REVENUES (MILLION USD)	2008 REVENUES (MILLION USD)	BASE COUNTRY	COVERAGE
1	<b>DHL Logistics</b> (1)	\$32,523	\$39,900	Germany	Global
2	<b>Kuehne + Nagel</b> (2)	\$25,179	\$20,220	Switzerland	Global
3	<b>DB Schenker Logistics</b>	\$10,552	\$12,503	Germany	Global
4	<b>Geodis</b> (3)	\$3,456	\$9,700	France	Global
5	<b>CEVA Logistics</b> (3)	\$6,032	\$9,523	Netherlands	Global
6	<b>Panalpina</b> (2)	\$10,424	\$8,394	Switzerland	Global
7	<b>Altadis/Logista</b> (3)	\$7,800	\$8,190	United Kingdom	Europe
8	<b>C.H. Robinson Worldwide</b>	\$5,972	\$7,130	USA	Global
9	<b>Agility Logistics</b> (2)	\$5,625	\$6,316	Kuwait	Global
10	<b>UPS Supply Chain Solutions</b>	\$5,911	\$6,293	USA	Global
11	<b>Expeditors Int'l of Washington</b>	\$5,235	\$5,650	USA	Global
12	<b>DACHSER &amp; Co.</b>	\$4,422	\$5,377	Germany	Global
13	<b>DSV</b> (3)	N/R	\$5,531	Denmark	Global
14	<b>UTi Worldwide</b>	\$2,265	\$4,896	USA	Global
15	<b>Sinotrans</b> (2)	\$4,034	\$4,757	China	Global
16	<b>NYK Logistics</b> (2)	\$4,597	\$4,723	Japan	Global
17	<b>Wincanton</b>	\$4,422	\$4,331	United Kingdom	Global
18	<b>Bolloré</b> (3)	\$5,163	\$4,330	France	Global
19	<b>Hellmann Worldwide Logistics</b>	\$3,563	\$4,209	Germany	Global
20	<b>Rhenus &amp; Co.</b>	\$4,170	\$3,940	Germany	Global
21	<b>Toll Holdings</b>	\$3,128	\$3,125	Australia	Global
22	<b>J.B. Hunt Transport Services</b>	\$2,681	\$3,088	USA	North America
23	<b>Logwin</b> (formerly Thiel Logistik) (1)	\$1,620	\$3,081	Luxembourg	Global
24	<b>Kintetsu World Express</b> (2)	\$2,481	\$2,991	Japan	Global
25	<b>Penske Logistics</b>	\$2,860	\$2,910	USA	Global
<b>Total of Top 25 Firms</b>			<b>\$191,108</b>		

**Tabela 1** - Ranking das maiores empresas do mundo em faturamento

Fonte: SJ Consulting (2009)

First Choice é uma iniciativa global da Deutsche Post World Net, grupo acionista da DHL sediado na Alemanha, que tem o objetivo de mudar a forma de fazer negócios e oferecer uma experiência de serviço superior a seus clientes. A implementação do First Choice ocorreu em 2007, caracterizando um período de mudanças na empresa, tais como:

- Foco na qualidade do serviço e crescimento da empresa em fatia de mercado;
- Foco na motivação e engajamento de todos os profissionais que trabalham na empresa de modo a estarem dispostos a fazerem grandes esforços pelo cliente.

O objetivo deste programa é melhorar sistematicamente as capacidades da empresa para torná-la a primeira escolha para seus clientes no mundo todo e crescer com base em excelência operacional. Tal objetivo é consolidado por atividades-chave estratégicas:

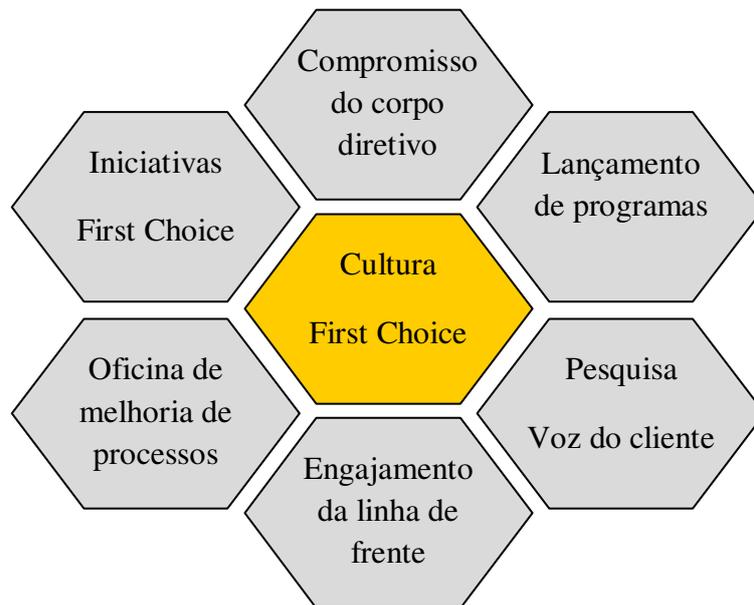
- Perceber as necessidades do cliente de modo mais eficaz;
- Melhorar os processos continuamente;
- Estabelecer um único ‘método’ de trabalho, personalizado para a DHL e que a distinga como a empresa maior e melhor em serviços logísticos do mundo;
- Utiliza a junção dos programas Lean e Seis Sigma para melhorar os processos dentro da organização.

A prática First Choice possui foco na excelência em serviço, a partir da cultura de melhoria contínua, com orientação ao cliente oferecendo serviço de alta qualidade. Entende-se que os clientes direcionam o crescimento organizacional, cujos benefícios são observados em médio/ longo prazo a partir das atividades:

- Pesquisa de satisfação de cliente: as iniciativas levam tempo para surtir efeito nos clientes, iniciativas com início pouco tempo antes das pesquisas não causam efeito.
- Manipulação da reclamação e gerenciamento da exceção feito de forma correta serão notados pelos clientes com envolvimento direto destes.
- Impacto para o negócio: oficinas de melhoria no processo e iniciativas são investimentos meritórios

- Seleção das iniciativas: corpo diretivo participando ativamente ao definir o portfólio das iniciativas do país. Se o corpo diretivo não acredita na iniciativa, não a fará, se acredita, permitirá que os colaboradores participem.
- Disponibilidade de recursos: foco em melhoria contínua
- Trabalho em equipe: oficinas não podem ser conduzidas por diversos meios tecnológicos, de forma que todos participem, especialmente na fase “define” do DMAIC, onde é necessário a presença de todos que constituem a equipe de mudança.

Os componentes do First Choice são elaborados a partir da cultura First Choice na empresa, conforme figura.



**Figura 2 - Componentes First Choice**  
 Fonte: DHL Global Forwarding (2009)

Os componentes foram desenhados para trabalharem juntos. Se um dos elementos faltar, a cultura de mudança não acontecerá. Assim, entende-se a responsabilidade pela gestão da mudança cujas métricas são o compromisso da alta direção, iniciativas Lean e Seis Sigma (DMAIC), Workshops de processos de melhorias, pesquisa com clientes e engajamento da linha de frente. Estes componentes garante o comprometimento de todos os *stakeholders*.

Em 2009, a empresa adotou a gestão da mudança pela metodologia Lean Seis Sigma a partir do ACT (Accelerating Changing Transition), um programa de formação de “novos” agentes de mudança nos departamentos de todas as unidades do Brasil. Assim, cada departamento terá um agente de mudança e isto tornará mais fácil a adesão dos demais.

O método de disseminação e aplicação do First Choice e o Lean e Seis Sigma, pois no início do programa era implícito aos profissionais como deveriam direcionar a mudança e tal metodologia influencia em dois aspectos necessários a prestação de serviços: a redução de desperdícios (tempo perdido no processo e adoção de recursos desnecessários) e programa de qualidade (com ênfase na organização de processos e foco nas necessidades de cada cliente, com serviços sobre medida). Considerando uma pesquisa realizada em 1997 com 500 empresas globais, em relação a grandes mudanças que envolvem a cultura organizacional,

foram destacados os maiores problemas e os fatores de sucesso na gestão de mudanças, de acordo com o Quadro 2.

As 10 maiores barreiras	Os 10 maiores fatores de sucesso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competição por recursos</li> <li>• Fronteiras funcionais</li> <li>• Variação nas habilidades</li> <li>• Meia gestão</li> <li>• Longo ciclo de processo</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Oposição dos empregados</li> <li>• Questões de RH (treinamento)</li> <li>• Fadiga da Iniciativa</li> <li>• Calendários irrealistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir patrocínio da alta gestão</li> <li>• Tratar as pessoas corretamente</li> <li>• Envolver os trabalhadores</li> <li>• Comunicar com qualidade</li> <li>• Proporcionar uma formação suficiente</li> <li>• Utilizar medidas claras desempenho</li> <li>• Construir equipes após a mudança</li> <li>• Foco na cultura / alterações nas competências</li> <li>• Premiar os casos de sucesso</li> <li>• Usar consultores internos</li> </ul>

Quadro 2 – Influenciadores da gestão de mudança

Fonte: PwC Mori Survey (1997)

Ao comparar a proposta de gestão de mudança da DHL Global Forwarding com os fatores que influenciam a mudança, observa-se que suas iniciativas encontram-se nos maiores fatores de sucesso. Desta forma, entende-se que a gestão da mudança ocorreu, a partir da cultura First Choice, com a contribuição do método Lean Seis Sigma para garantir o sucesso da mudança, conforme Figura 3.

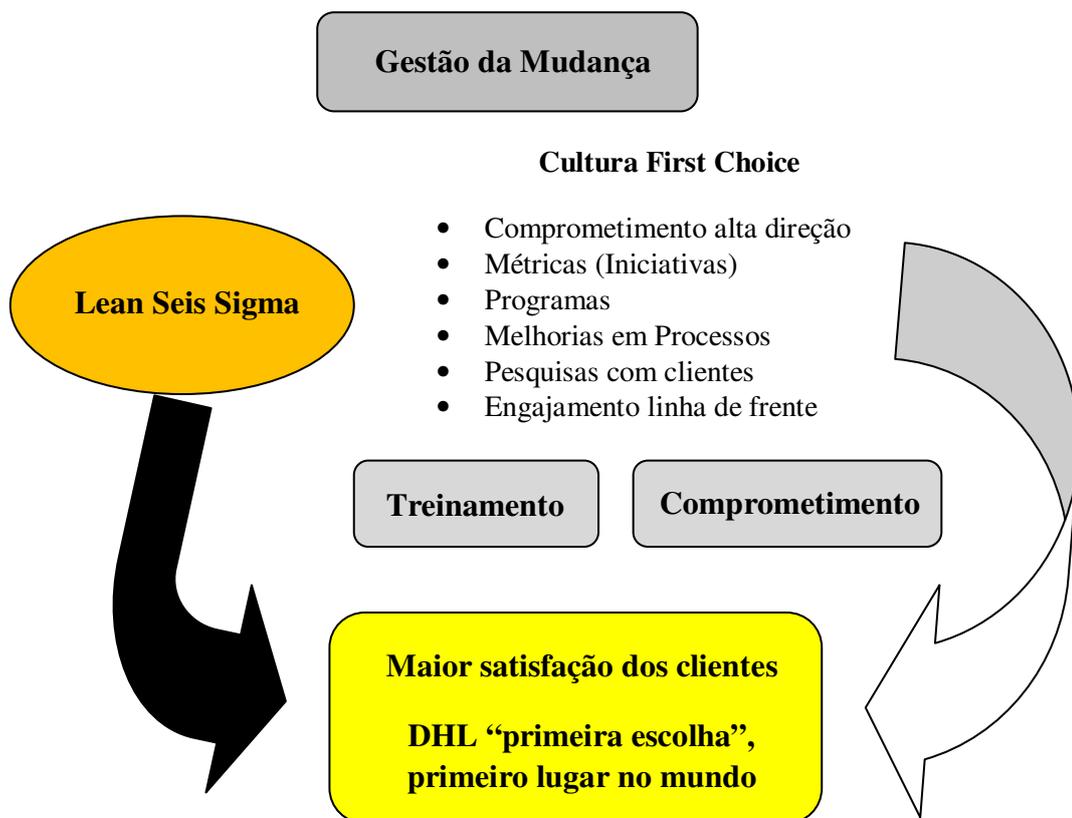


Figura 3 – Cultura e Gestão da Mudança na DHL

Fonte: Os autores

O First Choice constitui, portanto, a mudança cultural na empresa como um todo, em âmbito global, e a metodologia de ação da mudança é aplicada conforme necessidades locais, garantindo a posição da empresa enquanto a primeira do mundo em serviços logísticos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mostrou que a cultura organizacional influencia na estão de mudança ao interferir na conduta dos profissionais e nos processos de melhorias. Na prestação de serviços, a cultura é ainda mais importante, pois determina como os clientes devem ser atendidos e a forma como suas necessidades são internalizadas pela empresa, pela transmissão de valores.

O estudo sobre a cultura *First Choice* da DHL Global Forwarding permitiu observar que os valores determinados pela alta direção são disseminados para todos os profissionais, sendo realizados projetos, cursos, qualificação, sendo este um ponto forte na empresa, que investe em treinamento e comprometimento, além de oferecer autonomia para que os profissionais possam propor iniciativas e trazer melhorias nos processos de prestação de serviços logísticos.

Para consolidar a gestão da mudança e garantir o sucesso da nova cultura em todas as unidades da empresa, foi adotada como metodologia o *Lean Seis Sigma*, unindo pensamento enxuto e programa de qualidade que pode contribuir significativamente para empresas prestadoras de serviços logísticos na melhoria contínua de processos e na consolidação do relacionamento com o cliente.

Embora a análise tenha sido qualitativa e superficial sobre a gestão da mudança numa perspectiva cultural, observa-se que, em dois anos, a empresa já obteve resultados satisfatórios e o comprometimento dos profissionais tem sido ascendente, aumentando o número de treinados em iniciativas DMAIC e no conhecimento das iniciativas First Choice, também enfatizado pela redução de custos e otimização de processos. O ACT também constitui um programa que favorece a mudança cultural ao treinar agentes de mudança em todas as unidades, permitindo trabalhar resistências e a comunicação de forma a criar sinergia entre equipes e maior comprometimento.

Quanto às limitações do estudo, observa-se que os processos de serviços e as mudanças culturais são temas de grande complexidade, impossibilitando mostrar resultados conclusivos ou análises deterministas. Sendo assim, sugere-se a realização de outras pesquisas de forma a evidenciar a relação entre gestão da mudança e cultura em empresas prestadoras de serviços logísticos.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, M.E. **Complexidade e organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALONSO, V. Conselhos do padrinho. São Paulo, **HSM Management**, n.38, p.78-81, maio-junho, 2003.
- ALVES, S. A cultura da empresa. In: \_\_\_\_\_. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997. p.3-42.
- BERTERO, C.O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.M. (coords). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BURKE, W. & LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, 18: 523-545, 1992.

CHAROUX, O.M.G. **Metodologia**: processo de produção, registro e relato do conhecimento. São Paulo: DVS, 2006.

COVEY, S. **Liderança Baseada em Princípios**. São Paulo: Campus, 1994.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

DE DOMENICO, S.M.R.; LATORRE, S.Z.; TEIXEIRA, M.L.M. A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais. **Anais do XXX Enanpad**. Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006.

DE SORDI, J.O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERGUSON, D. Lean and six sigma: the same or different? **Management Services**, p.12-3, october 2007. Disponível em:  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5428/is\\_200710/ai\\_n21295894](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5428/is_200710/ai_n21295894). Acesso em: 20/02/2009.

FISCHER, R.M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.147-164.

FLEURY, M.T.L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FRENZEL, R. Uma reflexão Sobre Processos de Mudança Organizacional In: **XVII Reunião Anual da ANPAD** - Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 9, Salvador, 27-29 de Setembro de 1993. Anais. Salvador, 1993.

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

GEORGE, M.L. **Lean Seis Sigma para serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GEORGE, M.L.; ROWLANDS, D.; PRICE, M.; MAXEY, J. **Lean Six Sigma pocket toolbook**. New York, NY: McGraw-hill, 2005.

GOLDRATT, E. **The goal**. New York: North River, 1980.

GOMES, D. **Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade**. Coimbra: Quarteto, 2000.

KOTTER, J.P. **Liderando a mudança**. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTTER, J.P., HESKET, J.L. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KUNSCH, M.M.K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. In: MELO, J.M. **Comunicação organizacional**. São Bernardo: Umesp, 1999.

MACHADO, D.D.P.N. A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais. **Anais do XXI Enanpad**, Foz do Iguaçu, 1998.

MARCH, J.G. Footnotes to organizational change, **Administrative science quartely**, Ithaca, NY, v.26, n.4, p.563-577, Dec. 1981.

MARTIN, J. **Culture in organizations**. New York : Oxford University, 1992.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2, p. 219-251.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PANDE, P.S.; NEUMAN, R.P.; CAVANAGH, R.R. **Estratégia Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

RODRIGUES, M.V. **Entendendo, aprendendo, desenvolvendo qualidade padrão Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SEDDON, J. **Freedom from command & control**. New York, NY: Productivity press, 2005.

SCHEIN, E.H. Liderança e Cultura Organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (orgs). **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e práticas para uma nova era.** 2.ed. São Paulo: Futura, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, n. 28, p. 339-358, 1983.

VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G. Identidade e Mudança: O Passado como Ativo Estratégico. In: \_\_\_\_\_. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000. p. 17-33.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e método.** 3 ed. Bookman: Porto Alegre, 2005.