

Área Temática: Administração Geral

Título: Análise de Um Caso de Mudança: Implantação de um Programa de Sugestões em uma Empresa Brasileira, de Origem Multinacional, do Setor de Serviços.

AUTOR

SERGIO ADEMAR FONSECA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
safonseca@uol.com.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar um caso de mudança organizacional, o qual teve como foco a implantação de um sistema de sugestão em uma empresa do setor de serviços. Este sistema tinha como principal objetivo a criação e disseminação de um sentimento comum e de uma cultura global em uma empresa que originalmente se constituía por 28 empresas espalhadas pelo mundo. Os principais autores que analisam questões relacionadas à mudança organizacional e que foram utilizados para iluminar as análises presentes neste trabalho são Armenakis e Bedeian (1999), Van de Ven e Pole (1995), Tushman e Romanelli (1985), Romanelli e Tushman (1994) e Rossetto (2003). O contexto estudado neste trabalho se limitou à análise da implantação realizada no Brasil. A principal fonte de informação e de dados para o estabelecimento das descrições e análises presentes neste trabalho foi a realização de uma entrevista, em 24/03/2010, com o presidente da empresa brasileira da época da implantação do programa, ano de 2001. O tratamento dos dados de entrevista foi realizado a partir da análise de conteúdos. Os achados de entrevista, atrelados aos elementos apresentados pelos autores de mudança organizacional presentes no arcabouço teórico deste trabalho, conduzem a considerações finais que apontam para um sucesso tanto em relação aos passos recomendados à luz das teorias quanto em relação ao próprio processo de mudança organizacional estabelecido pela empresa.

Palavras chave: Mudança organizacional, programas de sugestão, internacionalização.

Abstract:

This paper seeks to study a case related to organizational change. The main focus is related to the development and the implementation of a suggestion scheme in a company of the services area. The suggestion scheme had the objective of create and disseminate not only a common filling at the company as well as a creation of a global culture in an organization that was constituted of 28 different sites around the globe. Authors that studies questions regarding organizational change and that were used on the context of this paper where Armenakis e Bedeian (1999), Van de Ven e Pole (1995), Tushman e Romanelli (1985), Romanelli e Tushman (1994) e Rossetto (2003). The context studied for this paper was the implementation of the program conducted in Brazil. All data used for the description and analyses presented in this paper was extracted from an interview, which took place on 24/03/2010, conducted with the CEO of the Brazilian organization from the time when the implementation of the program was conducted, in the year 2001. All the data were organized and analyzed using the content of the interview. The analysis of the content of the interview together with the analyze of the theoretical approaches presented by the authors used in this paper indicates that the implementation of the scheme was successfully implemented.

Key words: organizational change, suggestions schemes, internationalization.

Título: Análise de Um Caso de Mudança: Implantação de um Programa de Sugestões em uma Empresa Brasileira, de origem Multinacional, do Setor de Serviços.

1. Introdução

O presente trabalho tem como objetivo analisar a implantação de um programa de sugestão em uma organização do setor de serviços. A implantação do programa teve início na organização brasileira no início do ano de 2001, período subsequente a compra da empresa por uma organização multinacional de origem australiana. Os trabalhos de planejamento e desenvolvimento do programa se realizaram após um período de treinamento, com duração de duas semanas, recebido pelo coordenador de recursos humanos da empresa brasileira (nomeada neste trabalho como Dumbledore Organizations) na casa matriz do grupo, localizada em Atlanta, nos Estados Unidos da América. Esta implantação, no escopo deste trabalho, é analisada a partir de uma abordagem que leva em consideração a literatura de mudança organizacional.

Os principais autores que analisam questões relacionadas à mudança organizacional e que foram utilizados para iluminar as análises presentes neste trabalho são Armenakis e Bedeian (1999), Van de Ven e Pole (1995), Tushman e Romanelli (1985), Romanelli e Tushman (1994) e Rossetto (2003).

Para a realização deste trabalho foi realizada uma entrevista com o presidente da organização brasileira da época da implantação do programa, em 24 de março de 2010. O tempo total de entrevista foi de 1h e 40 min., sendo o conteúdo transcrito na íntegra.

A apresentação deste trabalho está organizada em 5 itens fundamentais, incluindo esta introdução. No próximo item articulam-se os autores que contribuem para a elaboração do arcabouço relacionado a algumas das abordagens teóricas de mudança estudadas na disciplina durante o semestre. Na sequência, no item 3, o leitor é informado a respeito dos detalhes relativos aos procedimentos metodológicos, na sequência, na seção 4, é apresentado o caso de mudança estudado e os resultados das análises à luz dos autores escolhidos para compor o arcabouço teórico. Nas considerações finais, faz-se o fechamento do trabalho apresentando as principais reflexões a cerca do caso estudado.

2. Arcabouço Teórico

Serviu como base para a análise da implantação do referido programa autores como Armenakis e Bedeian (1999), em relação a sua revisão realizada dos estudos teóricos e de pesquisa relativos ao tema mudança organizacional publicados no período de 1990 a 1998. Nesta revisão foram analisados aproximadamente 50 estudos compostos de ensaios teóricos e estudos teórico-empíricos. Em suas análises os autores chegaram à conclusão que os artigos estudados podem ser classificados em quatro grandes categorias de análise: contexto, conteúdo, processos e resultados.

Por análise dos conteúdos da mudança os autores entendem como sendo aquelas pesquisas que se concentram na análise da essência das mudanças contemporâneas. O contexto deve ser entendido como as forças ou condições dos ambientes interno e externo da organização, os quais impulsionam os processos de mudanças que ocorrem nas empresas. Os processos são entendidos como ações empreendidas durante a aprovação e implantação da mudança pretendida, e por fim, os resultados avaliados nos esforços de mudanças organizacionais e as reações comportamentais e afetivas presentes nos processos de mudança devem ser levados também em consideração (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

Armenakis e Bedeian (1999) em seu estudo chegam à conclusão de que é preciso voltar a atenção para as orientações estratégicas, estrutura organizacional, resistência na análise dos processos de mudança. Sugerem também a necessidade de se entender como a mudança emerge, se desenvolve, tem seqüência e termina ao longo do tempo, além disso, enfatizam a necessidade de estudos longitudinais e de se conhecer melhor os indivíduos que desempenham papéis necessários para se ter uma mudança bem-sucedida. Apontam para a necessidade e importância de estudos adicionais sobre reações comportamentais e atitudinais para conhecer os custos humanos e a melhor maneira de enfrentar a redução de pessoal, aparentemente inevitável e acarretada pelos processos de mudança. E por fim, demonstram o surgimento de uma tendência relacionada ao aumento na década de 90, do século passado, de estudos qualitativos sobre mudança organizacional.

Para este trabalho as análises relativas à implantação do programa procurarão abordar as categorias relacionadas ao conteúdo e aos processos adotados na organização durante a implantação do programa de sugestões. Também foram levados em consideração os estudos de Van de Ven e Pole (1995) para entender quais foram os passos ou seqüências que foram seguidas durante os diferentes estágios de surgimento, implantação e desenvolvimento da mudança analisada neste trabalho.

Para Van de Ven e Pole (1995) os processos de mudança podem ser analisados a partir de quatro grandes motores que os impulsionam, sendo eles o evolucionário, o dialético, o clico de vida e o teleológico.

Para os autores, o motor relacionado ao ciclo de vida analisa os processos de mudança em uma entidade por meio de seqüências de estágios, o que inclui quatro estágios, sendo eles o nascimento, o crescimento a fase de maturidade, na qual os resultados do processo de mudança estão em ápice de aproveitamento e efetividade, e na seqüência, a fase de finalização ou “morte” do processo implantado (VAN DE VEN; POLE, 1995).

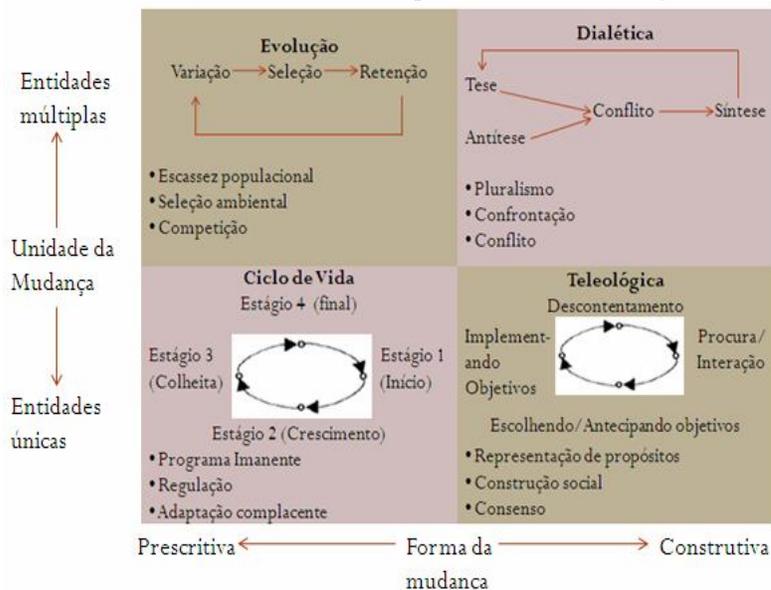
O motor teleológico analisa os processos de mudança a partir da formulação de objetivos, sua implantação, evolução e modificação dos objetivos iniciais a partir das aprendizagens decorrentes do processo de mudança implantado. A seqüência estabelecida por este motor surge a partir das construções sociais que se estabelecem entre os indivíduos e as entidades nas quais aqueles estão envolvidos (IBIDEM).

O motor dialético é impulsionado pelos conflitos que emergem nas entidades o que se caracteriza pela oposição de tese e antítese gerando uma síntese, a qual se transforma em tese novamente impulsionando um novo processo de oposição e conflito. Confrontação e conflito entre entidades opostas formam o combustível deste motor (IBIDEM).

O motor evolucionário consiste na repetição de uma seqüência de variação, seleção e eventos de retenção entre entidades em uma determinada população. Este motor se caracteriza pela competição por recursos ambientais escassos entre as entidades de uma população (IBIDEM).

O Quadro 1, formulado com base em Van de Ven e Pole (1995), procura ilustrar, em forma de esquema, cada um dos motores apresentados pelos autores.

Quadro 1: Motores impulsionadores de mudanças.



Fonte: Inspirado em Van de Ven e Pole (1995)

O processo de mudança descrito no escopo deste trabalho será analisado no subitem 3.2 a partir de uma interpretação baseada no motor ciclo de vida.

Romanelli e Tushman (1994) apresentam o modelo de equilíbrio pontuado de transformação organizacional descrito por seus proponentes – Gersick (1991), Miller e Friesen (1980, 1984) e Tushman e Romanelli (1985) – como uma teoria que descreve como as organizações se desenvolvem ao longo de períodos relativamente longos de estabilidade (períodos de equilíbrio) em seus esquemas básicos de atividade que são pontuados por eclosões relativamente curtas de mudanças fundamentais (períodos revolucionários). Estes períodos revolucionários substancialmente rompem os esquemas de atividades estabelecidos e instalam a base para novos períodos de equilíbrio.

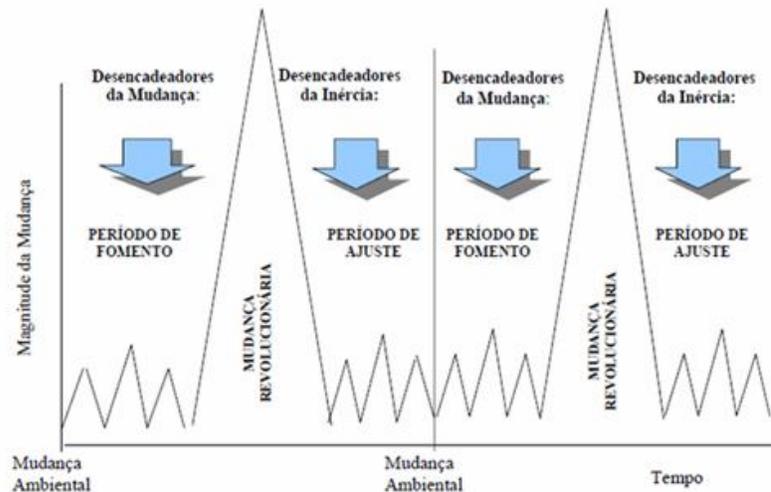
Os autores procuram verificar quatro hipóteses relacionadas aos processos de mudança, 1) as transformações organizacionais ocorrem mais freqüentemente em períodos curtos e descontinuados de mudança envolvendo os processos principais da atividades organizacional; 2) pequenas mudanças em domínios de atividades organizacionais não se acumulam incrementalmente para gerar uma mudança transformacional fundamental; 3) mudanças em condições do ambiente aumentam significativamente a probabilidade de transformações revolucionárias e 4) a posse de um novo CEO aumenta significativamente a probabilidade de transformações revolucionárias. O resultado da verificação das hipóteses realizado pelos autores aponta para o fato de que as transformações revolucionárias se caracterizam como a maneira mais comum de mudança organizacional (ROMANELLI; TUSHMANN, 1994).

Nenhuma evidência fora encontrada para apoiar o argumento de que mudanças muito pequenas se acumularam ao longo do tempo para concluir a transformação fundamental, ou seja, conforme previsto no modelo de equilíbrio pontuado, as organizações não são hábeis para conduzir ou concluir uma transformação fundamental por meio de mudanças graduais ou incrementais. Os autores também chegam à conclusão de que as transformações revolucionárias são positiva e significativamente influenciadas pelas mudanças nas condições ambientais e sucessões de CEO.

No caso analisado neste trabalho a mudança foi decorrente de uma decisão do CEO mundial da controladora, quem dentre outras iniciativas decidiu pela implantação do programa de sugestão em todas as empresas da Dumbledore Organizations com o objetivo de implantar um novo discurso relacionada a globalização da empresa.

Como ilustração do modelo de equilíbrio pontuado de transformação organizacional de Romanelli e Tushman (1994) é apresentado o Quadro 2, o qual é elaborado por Rossetto (2003) como uma tentativa de transformar em imagem as elaborações tanto de Romanelli e Tushman (1994) quanto de Tushman e Romanelli (1985).

Quadro 2 – Ilustração do modelo de equilíbrio pontuado de transformação organizacional.



Fonte: Rossetto (2003)

Na ilustração apresentado por Rossetto (2003) é possível perceber que as mudanças revolucionárias, as quais substancialmente rompem os esquemas de atividades estabelecidos e instalam a base para novos períodos de equilíbrio e inércia ao longo do tempo, são desencadeadas por um período de fomento que culminam em uma mudança que implanta na organização uma nova atitude em relação aos processos anteriormente estabelecidos.

O processo de mudança analisado neste trabalho é entendido como revolucionário, já que após a decisão do CEO mundial da controladora foi dado início a um processo que buscou uma mudança ampla e irrestrita na empresa no conjunto de empresas individuais que formavam a Bumbledore Organizations. Este processo de mudança inicia após um período inércia que se caracterizava como sendo a realidade adotada por cada uma das empresas que constituíam o grupo Dumbledore (ROMANELLI; TUSHMANN, 1994).

Este arcabouço teve o objetivo de introduzir os principais autores que iluminaram as análises presentes neste trabalho. A próxima seção tem o objetivo de descrever o caso de mudança analisado e de apresentar as principais análises relativas ao caso estudado.

3. Procedimentos metodológicos

Para a estruturação deste trabalho, inicialmente foi realizada uma busca na literatura de mudança organizacional que pudesse dar conta de entender o processo de mudança analisado neste estudo. Os autores escolhidos já foram apresentados no arcabouço teórico presente na Seção 2.

Procurando um entendimento mais profundo dos processos e razões que levaram a organização a decidir pela implantação do programa de sugestão estudado neste trabalho foi necessária a realização de uma entrevista com o presidente da organização brasileira da época.

Esta entrevista foi realizada em 24/03/2010, teve duração de 1 hora e 30 minutos, sendo o seu conteúdo transcrito fidedignamente.

Para a realização da entrevista, foram seguidas as indicações de Godoi e Mattos (2006). Para os autores, há três modalidades de entrevistas, a baseada em roteiros, a padronizada aberta e a conversacional livre em torno de um tema. Neste trabalho, foi realizada uma entrevista baseada em um roteiro, modalidade que, segundo os autores, é “caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.”

O estabelecimento de um roteiro de entrevista não fez com que ao autor se ativesse somente às perguntas ali elaboradas. Grande importância também foi dada ao estabelecimento de uma postura aberta, possibilitando que novas perguntas e investigações pudessem ser inseridas ao longo das entrevistas. Demartini (1999, p. 35) aponta para a necessidade de se ter uma

[...] postura mais “aberta” e o “modo” de formular as questões nos momentos “certos” depende não só da experiência do pesquisador como também do conjunto de conhecimentos que ele vai acumulando ao longo do processo de pesquisa; por este motivo, é muito difícil estabelecer um roteiro único a ser seguido em várias entrevistas, pois a “cabeça” do pesquisador que faz a primeira ou a segunda entrevista é diferente daquela que vai fazer a quinta, a décima, ou a vigésima entrevista. É um processo cumulativo, que resulta da escuta atenta, da reflexão sobre as informações que vão sendo coletadas e que implicam em novos questionamentos nas entrevistas subseqüentes. Sem contar que nunca se sabe *a priori* “o que” vai ser contado em cada nova entrevista, nem “como” vai ser contado.

Outro importante ponto apontado por Demartini (1999, p. 36) está ligado ao fato de que o processo de análise deve ser constante e atrelado ao processo de coleta dos dados, para ela:

Poder proceder, durante o processo mesmo de realização das entrevistas, à análise dos relatos e ao questionamento contínuo dos problemas abordados, é uma das riquezas maiores que este tipo de trabalho permite ao pesquisador. A coleta e a reflexão podem caminhar juntas, esta última subsidiando mesmo a própria coleta, que vai assim se alterando durante o trabalho de campo.

O conteúdo da entrevista foi transcrito fidedignamente, para que pudesse ser interpretado, tornando-se assim uma importante massa constituinte do corpo de dados utilizados para a realização deste trabalho.

Inicialmente as informações de entrevista foram reunidas e organizadas, identificando sistematicamente suas características fundamentais ou relações (temas, conceitos, crenças, etc.) (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008). Em seguida, foram separadas em unidades, sendo estas identificadas e classificadas, tendo como resultado um agrupamento e a categorização a partir do problema de pesquisa (FLORES, 1994).

Reunidos os dados de entrevista, foi necessário seguir as recomendações de Flores (1994, p. 32) e transformá-los em um “conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com a finalidade de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação”.

4. Descrição e análise do caso de mudança

Nesta seção será apresentada a descrição e a análise do caso de mudança estudado neste trabalho, respectivamente no item 4.1 e 4.2.

4.1 Descrição do caso de mudança

A mudança analisada neste trabalho refere-se à implantação de um programa de sugestão em uma organização do setor de serviços. Esta organização era uma empresa nacional brasileira até o mês de outubro do ano de 2000, quando foi adquirida por uma multinacional australiana do ramo de serviços, a Bumbledore Organizations. A primeira providência tomada pela compradora foi a substituição da presidência da empresa comprada, sendo que um profissional brasileiro que havia sido presidente do mercado europeu por sete anos assumiu a organização brasileira. Sua primeira providência foi a contratação de um diretor administrativo financeiro com perfil e experiência em administração de organizações multinacionais.

Após a contratação do diretor administrativo financeiro foi decidido pela reorganização da estrutura de recursos humanos da empresa brasileira comprada por meio da contratação de um profissional com experiência em organizações multinacionais e com o domínio do idioma Inglês. Característica que deveria facilitar a comunicação com a matriz e a implantação dos modelos de administração de recursos humanos adotados pela organização mundialmente.

As primeiras providências adotadas pela nova administração de recursos humanos se relacionaram a reformulação das políticas de benefícios e de administração de pessoal da organização comprada. Tendo sido realizada, inclusive, uma readequação dos sistemas de benefícios e a finalização dos processos de terceirização dos sistemas de folha de pagamento e de contabilização automática dos dados contábeis relacionados aos pagamentos a funcionários. Na seqüência a presidência da organização decidiu pela implantação de um programa de sugestões que deveria seguir o modelo implantado pela controladora em todas as organizações do grupo multinacional.

O período inicial do planejamento da implantação do programa de sugestão teve como característica uma grande incerteza relacionada à receptividade por parte dos empregados da empresa, pois eles estavam submetidos a uma administração muito focada no paternalismo e em uma condução das atividades muito centralizadora, o que não permitindo com que eles pudessem refletir sobre os processos, tanto produtivos quanto administrativos existentes anteriormente na empresa comprada.

Com o objetivo de fundamentar a descrição do caso analisado foi necessário a realização de uma entrevista com presidente da organização brasileira na época da implantação do programa de sugestão, nomeado neste trabalho como G. C.. Segundo ele o programa:

Nasceu na cabeça do J. F. O J. F. era CEO da “Controladora mundial do Grupo” no final dos anos 1990. Acho que ele foi CEO até 2001 ou 2002, alguma coisa assim. Um cara australiano, fez carreira na “Controladora mundial do Grupo”. Chegou a CEO [CEO mundial do grupo “Controladora mundial do Grupo” – controladora da Dumbledore]. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

A decisão pela implantação do programa, de acordo com G. C. , foi uma iniciativa do CEO do grupo controlador que era responsável pelo controle acionário da Dumbledore no mundo. O contexto no qual o programa foi idealizado tem relação com a necessidade de se criar uma cultura organizacional única na Dumbledore, pois anteriormente a organização era constituída por 28 empresas diferentes, todas como uma administração local, sendo que não havia uma unidade nem técnica nem administrativa na organização. A criação de uma unidade organizacional seguiu uma determinada seqüência de centralização de atividade e de poder, segundo G. C.:

Bom, na medida em que ele [J. F. – CEO da Organização Controladora Mundial] foi criando empresas globais, ele disse assim: “-Porra, agora eu tenho uma escala de negócio muito maior.” Quando eu entrei na Dumbledore, a Dumbledore ainda era um conjunto de 28 empresas no mundo. Que foram sendo diluídas. Depois, foram criadas as organizações regionais. Foi criado o *headquarter* em Atlanta, só que ela

foi se transformando em uma empresa só. Mas no momento em que eu entrei, em 1999, a Dumbledore eram 28 empresas independentes: 100% independentes. Aí, quando se cria o arcabouço Dumbledore é quando se começa a fazer toda a parte de integração, de criar os níveis, de romper as barreiras. Então, centralizar finanças, centralizar RH, centralizar decisões de operações, investimentos, tudo. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

A criação de uma unidade global na organização traz consigo a necessidade do engajamento dos empregados no projeto de globalização, somente com este engajamento a empresa poderia alcançar seu objetivo. Segundo G. C., a preocupação central do CEO da controladora em relação à necessidade de engajar os empregados resultou na idealização do Programa B. De acordo com G. C.:

Mas ele [J. F. – CEO da Organização] disse o seguinte: “-Bom, mas como é que eu engajo as pessoas em uma empresa global?” Porque são funcionários que vêm de 28 ou mais empresas. Porque muitas dessas empresas já eram fusões ou incorporações de outras menores. Ou seja, se você olhasse os funcionários da Dumbledore, nós tínhamos, na época... Eram 28 empresas que tinham 2.500 pessoas. Essas 2.500 pessoas tinham origens de, aproximadamente, umas 40 empresas. Então, ele falou assim: “-Bom, como é que eu faço com que essas 2.500 pessoas que vieram de 40 empresas diferentes contribuam para um projeto global da Dumbledore?” Esse era o... E a resposta a isso é o “Programa B”. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

O engajamento dos empregados deveria ser alcançado com o objetivo de obter o alinhamento das políticas globais da organização. De acordo com G. C. :

O [“Programa B”] foi feito um programa para conseguir engajar as pessoas. O nível operacional mesmo, não o *management*, não a estrutura hierárquica. Engajar a operação no projeto de globalização da empresa. Essa era a lógica estratégica do [“Programa B”]. Você pode questionar se é mais *bowshit*, se deu muito resultado ou não. Mas, na realidade, o que ele foi parido para alinhar as pessoas a um projeto global.

Então, era um programa com nome, com objetivos. Mandamentos comunicados a todos os funcionários ao mesmo tempo. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

O programa, segundo G. C., era constitui por componentes que tinha como objetivo a melhoria dos serviços ao cliente e a redução de custos. Segundo ele:

Em que consistia o [“Programa B”]? Eu nem me lembro bem exatamente de todos os componentes. Mas eu me lembro que tinham dois muito importantes: um era o serviço ao cliente, como é que eu melhora serviço ao cliente; e, dois, como é que eu reduzo custos. Bom: “-Montamos uma estrutura, criamos um canal onde vocês podem fazer sugestões, vocês podem se reunir, vocês podem usar recursos da empresa e tudo mais.”. Tudo num arcabouço no mundo inteiro igual, para contribuir com duas coisas que são fundamentais para o *brand* global da companhia: que é serviço ao cliente e redução de custos. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

É possível perceber na fala de G. C. que a organização se preocupou em alocar recursos aos empregados para que eles pudessem efetivamente contribuir para o programa de sugestões. Sobre os resultados alcançados em relação às sugestões apresentadas, G. C. acrescenta que:

Se você olhasse, primeiramente, do ponto de vista de quantas idéias surgiram dentro do “Programa do B”, quantas delas chegaram a ser implementadas, quanto elas produziram de ganhos reais para a empresa, objetivamente, o projeto foi um fracasso. Se você olhar por esse prisma. Se você olhar pelo prisma de quanto o “Programa B” contribuiu para o projeto global da Dumbledore, foi um êxito. Porque a Dumbledore virou uma empresa única mesmo. Se você olhar, a Dumbledore, em um prazo muito curto de ter uma cultura de 40 empresas absolutamente independentes, a passar... As pessoas considerarem Dumbledore, serem parte de uma cultura única, foi o quê? Um prazo de dois, três anos. Isso é muito pouco. E eu acho que o “Programa B” teve uma contribuição grande nisso. Foi um jeito de canalizar muito simples. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

Para G. C. a contribuição em número de sugestões apresentadas não foi significativa, sendo o programa classificado por ele como um fracasso. No entanto a estratégia de globalização da empresa, da qual o “Programa B” se constituía como um componente, é classificada como tendo obtido um grande sucesso na medida em que em um curto período de tempo a organização passou de um conglomerado originado de 40 empresas diferentes em uma organização única, com os mesmos objetivos, mesma cultura organizacional e centralização de poder, atingida por meio.

O alcance do programa, segundo G. C., também não se caracterizou como tendo uma grande amplitude de envolvimento dos empregados, porém, nas palavras dele, mesmo com o pequeno envolvimento os resultados, no que se refere à estratégia de globalização da empresa, foram alcançados em sua plenitude.

Eu não me iludo: eu nunca achei que todas as pessoas estavam superentusiasmadas com o “Programa B”. Agora, o que eu percebi era que algumas pessoas estavam. Se umas poucas pessoas estivessem, fizessem rodar o programa e elas tivessem algum efeito de contágio aos pouquinhos, os objetivos já estavam atingidos. Quer dizer, você não precisava ter um grau de adesão formal ao programa muito alto. Bastava ter alguma penetração e esperar que isso tivesse um efeito de contágio. Que foi o que, de fato, aconteceu. Não com o “Programa B”. Quer dizer, não era a questão de dizer assim: “-Não, o cara que te engajou, que é 5%, vai convencer os outros 95% a se engajar no “Programa B” . Não. Mas ele vai engajando os outros aos poucos no projeto.” Empresa global: essa que era a questão. Ninguém se enganava com relação aos resultados. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

A estratégia fundamental adotada pela organização se ancorou nos processos de comunicação que foram adotados para a implantação do programa. Falando sobre esta questão, G. C. afirma que:

O ponto é o seguinte: quantas vezes o operário, ou a pessoa que está no operacional é comunicada e é consciente do que a empresa está tentando alcançar estrategicamente? E isso eu digo comunicar; não digo nem engajar. Comunicar. Comunicar já é uma dificuldade enorme: você conseguir fazer com que o cara que está na frente de combate saiba aonde se quer chegar e qual é a estratégia, isso já é difícilíssimo. Fazer, então, com que ele tenha um especial compromisso com isso é mais ainda. O “Programa B” foi isso: foi uma desculpa para você falar de Dumbledore, você falar de projeto global, você fazer as pessoas verem... Um francês ver que tinha um inglês envolvido com um australiano. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

O programa de sugestão implantado na organização tinha como principal objetivo a “desculpa” para se falar sobre a Dumbledore como uma organização global. A mudança de discurso também representou um importante foco do programa, na medida em que os empregados deveriam passar a incorporar não somente um novo modo de se referir a

organização como também um novo discurso relacionado à cultura da empresa e a própria nomenclatura relacionada aos produtos oferecidos pela empresa, os quais passaram a ter a mesma designação em todas as empresas do grupo no mundo.

Falando sobre a “morte” do programa, G. C. afirma que a mudança do CEO do grupo controlador fez com que o programa chegasse a seu fim, sendo que em um curto período de tempo o programa foi completamente extinto e esquecido. De acordo com G. C.:

Mudou o CEO. O “J. F.” foi embora. Durou meses. O “J. F.” saiu, dois meses depois acabou a verba e encerraram. Acabou, morreu, parou. **(E entrou alguma coisa no lugar?)** Não, não. Não, também, por causa do *time*, porque daí foi quando o “V. M.” [CEO do Grupo Dumbledore na época da implantação do “Programa B”] foi para a “EMPRESA CH”. O “V. M.”, daí, levou muito, já, da bagagem de globalizar a empresa. O “V. M.” pegou o “Programa B” e transformou, criou... Não me lembro qual era o nome do programa. Mas ele pegou um “Programa B”, que aqui morreu, na “Controladora mundial do Grupo”, deu um outro nome e fez ele rodar na “EMPRESA CH” durante uns dois anos. **(Uau.)** Por quê? Porque ele estava no projeto de globalizar a “EMPRESA CH”. Ele precisava de um... **(Quer dizer, foi uma ferramenta utilizada para [palavra inaudível].)** Ele emulou o “J. F.”: ele pegou e copiou o “J. F.” no âmbito dele, que era a “EMPRESA CH”. Deu outro nome, porque... Quer dizer, o “Programa B” como instrumento da “Controladora mundial do Grupo” estava morto. Eu não me lembro qual foi o nome, mas foi um outro nome. Era um outro nome. Mas era, essencialmente, a mesma coisa. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

A morte do programa em função da substituição do CEO corrobora Romanelli e Tushman (1994) em relação à hipótese de número 4. a qual questiona se “a posse de um novo CEO aumenta significativamente a probabilidade de transformações revolucionárias.”. A morte do programa “Programa B” na Dumbledore se deu parte em função do alcance da meta de globalização da organização, e parte, fundamentalmente pela saída do CEO que idealizou o programa.

É importante destacar que a inclusão do programa de sugestão nunca esteve ligada a uma necessidade efetiva de aproveitamento das idéias apresentada pelos empregados, pois, como afirmar G. C., os programas de sugestão não se caracterizam como um grande ganho para a organização em produtos. Falando sobre programas de sugestões, G. C. afirma que:

Você pode dizer o seguinte: será que o “J. F.” era tão ingênuo a ponto de achar que ele ia melhorar a performance da empresa com um programa de sugestões? Coisa que já tinha sido inventada 30 anos atrás e os resultados sempre são um pouco parecidos, cara. Não adianta você esperar nada revolucionário.

A 3M não inventou *post-it* com programa de sugestões, a IBM não virou IBM com programa de sugestões. A Toyota não faz os melhores carros do mundo com programa de sugestões. Não é por aí. Mas é uma ferramenta. É uma ferramenta. E se você usar no momento adequado... Cara, como toda ferramenta, tem um momento que alavanca mais ou menos. Ela foi uma alavanca muito boa, muito bem pensada, em um momento muito interessante. Tanto que o “V. M.” repetiu e o “V. M.” não tem nada de ingênuo, não tem nada de humanista, não tem nada de *soft* em termos de: “-Eu quero engajar as pessoas.” Ele está pouco se fodendo para as pessoas. É um CEO focado em resultado e ponto final. Como eu que, na época, era gerente geral, estava pouco me lixando para as pessoas. Eu não estava pensando em pessoas. Eu estava pensando em fazer. Quer dizer, a minha ética com relação às pessoas independe da minha função. Eu vou trabalhar em uma ética sempre. Agora, eu não me engajei no programa porque eu achava que ia ser bom para as pessoas. Me engajei porque era uma imposição hierárquica. Eu podia escolher não me engajar e podia ser demitido. **(Ah, sim.)** Era uma opção fácil de você fazer. E você via o benefício de... Que, para mim, era muito impossível dissolver, diluir, a cultura empresa que a gente tinha comprado. E me servia também. Então: “-Eu vou nessa direção também. Se é bom para as pessoas ou não, não sei.” Não é que eu quero que seja bom ou ruim para as pessoas: não era o que estava em pauta. **(Atingir a**

estratégia global da organização em se transformar em uma empresa só. Ponto. Acabou.) Se transformar em global. Ponto. E você parte do pressuposto... Claro, lá em cima o “J. F.”, o “V. M.”, não sei o quê, todo mundo, parte do suposto que se a empresa for bem sucedida nisso, ela vai ter bons resultados, ela vai crescer, ela vai gerar mais emprego, ela vai remunerar melhor essas pessoas e vai oferecer oportunidade. Isso é bom. Ponto. (Entrevista realizada com G. C. em 24/03/2010 – Presidente da Dumbledore Brasil na época da implantação do programa)

Outro importante aspecto que pode ser observado na fala de G. C. tem relação com a pouca consideração que a organização dava as pessoas. É possível interpretar que o foco e a importância do programa estava ligado ao sucesso do projeto de globalização da organização, sem qualquer preocupação com os membros da empresa, esses eram considerados apenas como agentes que deveriam adotar um novo discurso e uma nova forma de aproximação com a organização global.

Este subitem teve o objetivo de descrever o caso de mudança, no próximo serão realizadas as análises baseadas nos autores presentes no arcabouço teórico deste trabalho.

4.2 Análise do caso de mudança

Armenakis e Bedeian (1999) sugerem que qualquer mudança organizacional deva ser analisada a partir de quatro categorias de análise que devem ser capazes de dar conta de entender a amplitude da mudança. No escopo deste trabalho a implantação do “Programa B” foi analisada a partir da utilização de duas categorias, o conteúdo da mudança e os processos utilizados para sua implantação, as quais são detalhadas no Quadro 3.

Quadro 3: Análise a partir das categorias conteúdo e processos.

| Análise a partir das categorias apontadas por Armenakis e Bedeian (1999) | | |
|---|--|--|
| | Conteúdo | Processos |
| Foco | - Mudança imperativa (compulsória) - Transformacional: mudança no comportamento dos empregados em função de pressões internas. | Judson (1991): 5 fases: 1) analisando e planejando a mudança, 2) comunicando a mudança, 3) aceitação e novos comportamentos, 4) de <i>status quo</i> ao estado desejado e 5) consolidação e institucionalização do novo estado. |
| Fatores investigados | - Orientações estratégicas: rápida disseminação do programa; - O acompanhamento dos resultados; - O controle; | 4 estágios distintivos – 3 relevantes para o Caso Zero: antecipação (rumores e porções para interpretar a realidade), confirmação (padronizações de eventos), resultado (revisão e avaliação das conseqüências) |

Fonte: Inspirado em Armenakis e Bedeian (1999)

A implantação do programa de sugestões pode ser analisada a partir de conteúdo da mudança, a qual foi totalmente imperativa e compulsória, pois se tratou de uma determinação do CEO da controladora mundial da empresa, o que envolveu todas as áreas e departamentos da empresa. Após a compra da empresa brasileira, o novo CEO brasileiro decidiu iniciar o processo de internacionalização da empresa com a implantação dos programas estabelecidos pela controladora.

A orientação estratégica da implantação seguiu um movimento de rápida disseminação do programa por meio de treinamentos ministrados pelo responsável pelo programa (Coordenador de Recursos Humanos), os quais contavam com a participação do presidente da

empresa em sua totalidade. Não houve nenhuma seção de treinamento na qual o presidente da empresa não estivesse presente.

A categoria de processos é analisada a partir de Judson (1991, *APUD ARMENAKIS; DEDEIAN, 1999*), autor sugere a análise de mudança a partir de cinco fases, 1) analisando e planejando a mudança, 2) comunicando a mudança, 3) aceitação e novos comportamentos, 4) do *status quo* ao estado desejado e 5) consolidação e institucionalização do novo estado. A fase inicial se caracterizou pela apresentação, por parte da responsável global pelo programa na Dumbledore Organizations, e pelo treinamento recebido pelo coordenador de recursos humanos, em relação ao modelo existente na organização, o que aconteceu em Atlanta no Estado da Geórgia nos Estados Unidos, na matriz financeira da empresa. No treinamento recebido pelo coordenador de recursos humanos foi apresentado o programa e as fases necessárias para o planejamento da implantação e a transferências de todos os padrões e modelos de divulgação que deveriam ser seguidos na implantação do programa.

Após a realização do treinamento inicial, o que compreendeu a análise e o planejamento (Fase 1), foi necessário iniciar a etapa de comunicação e divulgação da mudança (Fase 2), o que foi feito por meio da implantação de quadros de avisos específicos do programa e do treinamento de todos os diretores e empregados da organização. A Fase 4 se caracterizou pelo envolvimento de todas as áreas e seus funcionários na submissão de idéias e sugestões (JUDSON, 1991, *APUD ARMENAKIS; DEDEIAN, 1999*).

A Fase 4 se caracterizou pelo desenho dos resultados esperados a partir da implantação do programa. O que incluía a necessidade da apresentação de idéias em todos os departamentos da empresa e a submissão de pelo menos uma sugestão implantada para o concurso ao Prêmio Bronze (realizado para escolher as melhores sugestões implantadas no continente americano). Fase que se caracterizou pela mudança de um estado no qual imperava o *status quo* e a organização passava a atingir o estado desejado de elaboração e submissão de sugestões aos concursos institucionalizados pela Dumbledore (JUDSON, 1991, *APUD ARMENAKIS; DEDEIAN, 1999*).

A consolidação e institucionalização do programa (Fase 5) foi caracterizada pelo envio das melhores sugestões implantadas no Brasil para o concurso ao prêmio bronze (JUDSON, 1991, *APUD ARMENAKIS; DEDEIAN, 1999*).

Para Van de Ven e Pole (1995) a mudança organizacional deve ser analisada a partir de motores (Já apresentados no Item 2 deste trabalho) que impulsionam os processos de mudança. Os modelos apresentado pelos autores pode ser analisado e compreendido a partir da análise do Quadro 1, (apresentado no Item 2 deste trabalho) no qual são apresentados os quatro motores.

A implantação do programa de sugestão, analisada neste trabalho, segue o motor caracterizado por Van de Ven e Pole (1995) como ciclo de vida, pois surge a partir da iniciativa do CEO global da controladora da empresa como alternativa para a implantação do projeto de globalização a que a Dumbledore deveria se submeter. Esta caracterização está relacionada ao fato de que a mudança iniciou a partir da obrigatoriedade da implantação do programa de sugestão na organização como parte de um projeto maior de internacionalização da empresa. Tal implantação seguiu uma seqüência de estágios que foi desde o planejamento para a implantação, seguindo o treinamento dos responsáveis, treinamento dos empregados, implantação do programa, seguimento do progresso do programa e etc.

O ciclo de vida teve início com a implantação do programa, passando a uma seqüência prescritiva/impositiva, seguindo uma seqüências de passos e ações logicamente estruturadas com a finalidade de planejar, divulgar, implantar e acompanhar o desenvolvimento do programa ao longo de sua existência, o que caracterizou um modo ou um “como” a mudança foi implantada. A unidade da mudança estava ligada ao todo da organização, pois não houve

departamento ou profissional na empresa que não fosse atingido pela implantação do programa de sugestão.

O programa seguiu na organização como uma determinação do CEO global da controladora, porém, como já apresentado no item 3.1, com a saída do referido CEO o programa chega ao seu final, sendo brevemente esquecido pelos membros da organização, descaracterizando sua existência, chegando ao estágio 4, definido por Van de Ven e Pole (1995) como sendo o final do ciclo de vida do programa.

Pensando no motor relacionado ao ciclo de vida de Van de Ven e Pole (1995), com seus diferentes estágios, é possível fazer um paralelo com o modelo de equilíbrio pontuado apresentado por Romanelli e Tushman (1994). A primeira fase do ciclo de vida pode também ser interpretada como a decisão estratégica voltada para a implantação do programa, etapa quando são fomentadas as iniciativas a serem seguidas no início dos trabalhos de preparação, análise, planejamento, implantação, acompanhamento, consolidação e institucionalização da mudança, momentos interpretados como etapas dois e três do ciclo de vida.

A decisão estratégica adotado pelo CEO da controladora e conseqüentemente pelo CEO da empresa brasileira dá início ao processo de mudança, desencadeando uma série de ações que resultam na implantação do programa de sugestão na Dumbledore Organizations. Este programa apresentou uma magnitude ampla e irrestrita, uma vez que envolveu a organização como um todo. O período de ajuste descrito por Tushman e Romanelli (1985) seguiu passos e seqüências prescritivas tanto na fase de planejamento e implantação quanto no seu amadurecimento ao longo do primeiro ano de existência. A próxima etapa do programa se caracterizou pela inércia, o que causou a morte do programa, caracterizando assim o estágio final do ciclo de vida ou o surgimento de uma nova possibilidade. A morte do programa se deu em função das metas estabelecidas em seu início terem sido atingidas e em função da saída do CEO da controladora, o que fez com que o programa fosse completamente abandonado e esquecido pelos empregados da empresa.

Esta seção teve como objetivo apresentar as principais análises relativas ao caso de mudança estudado, na seqüência, no Item 5, são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

5. Considerações Finais

Apresentar as considerações finais de um trabalho é sempre uma tarefa árdua, pois por mais que se atente as análises, um trabalho nunca pode ser considerado acabado, pois não só o trabalho quanto as próprias considerações se constituem a partir de um processo de reflexão que traduz um momento pontual e uma condição de entendimento que certamente se altera na medida em que tomamos conhecimento de que somos perpassados e constituídos por um conjunto de discursos que nos caracteriza enquanto sujeitos.

O programa, à luz dos autores apresentados no referencial teórico deste trabalho, (ROSSETTO, 2003; VAN DE VEN e POLE, 1995; TUSHMAN, ROMANELLI, 1985; ROMANELLI; TUSHMAN, 1994), pode ser interpretado como tendo obtido sucesso em suas estratégias tanto de planejamento quanto de implantação e finalmente de substituição ou morte. Os passos e as seqüências apresentados pelos autores foram seguidos, sendo que o programa tanto na sua concepção quanto no seu ciclo de vida alcançaram os objetivos determinados pela organização.

À luz de Van de Ven e Pole (1995) é possível afirmar que o motor mais adequado para realização das análises do caso estudado é aquele classificado como ciclo de vida, na medida em que o programa foi implantado a partir de uma seqüência de estágios muito bem definida, sendo o seu surgimento ligado a imposição do CEO mundial da controladora em se transformar a Dumbledore Organizations em uma empresa global, passando pelas fases de

crescimento, caracterizada como momento de disseminação do programa para os empregados e o surgimento das primeiras idéias enviadas para análises. A fase de maturidade pode ser caracterizada como o momento no qual a organização passa a participar dos concursos aos prêmios bronze, prata e ouro por meio da submissão de sugestões, o que caracteriza não só a existência do programa quanto o seu funcionamento. Por fim, a saída do CEO mundial da controladora representou a morte do programa e o final do seu ciclo de vida.

À luz de Judson (1991, *APUD ARMENAKIS; DEDEIAN*, 1999) a implantação do processo de mudança pode ser caracterizado como tendo obtido sucesso na medida em que os cinco passos determinados pelo autor foram seguidos. No passo 1 a mudança foi analisada e planejada, no 2 ela foi comunicada, na seqüência, passo 3 houve a aceitação e novos comportamentos em relação as aproximações que os empregados tinham com a organização foram atingidos, sendo que a Dumbledore passou a ser entendida vista como uma empresa global. No passo 4 a situação anterior a que a organização estava submetida, entendida como *status quo* e passa por um processo no qual surge o estado desejado pela implantação da mudança, no qual sugestões passam a ser apresentadas ao programa e finalmente, no passo 5, surge a consolidação e institucionalização do novo estado com o envio das melhores sugestões aos programas de premiações estabelecidos pela Dumbledore Organizations.

A luz de Romanelli e Tushman (1994) e de Tushman e Romanelli (1985), o processo de mudança analisado neste trabalho pode ser entendido como revolucionário, uma vez que a mudança que afetou tanto questões ligadas a estratégias quanto a estruturas, processo e pessoas, o que possibilitou uma remodelagem da empresa como um todo. A decisão de tomada pelo CEO mundial da controladora representou o início de um processo que buscou uma mudança ampla e irrestrita na empresa. Este processo de mudança inicia após um período inércia que se caracterizava como sendo a realidade adotada por cada uma das empresas que constituíam o grupo Dumbledore.

É possível afirmar à luz das teorias presentes no referencial teórico deste trabalho que a implantação do programa de sugestões seguiu um percurso de sucesso, atendendo tanto as necessidades a que foi proposta quanto aos passos descritos na literatura como sendo aqueles mais indicados para a implantação/análise de um processo de mudança.

Referências Bibliográficas.

- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, n. 3, p. 293 - 315, 1999.
- DEMARTINI, Z. B. F. Trabalhando com relatos orais: reflexões a partir de uma trajetória de pesquisa. **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. 2. ed. TEXTOS. Série 2, n. 3, NAP-CERU, São Paulo, p. 33-45, 1999.
- FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2006.
- GREENWOOD II, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v.21, n. 4, p. 1022 – 1054, 1996.
- LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa Pedagógica: Do Projeto à Implantação**. Porto alegre: Artmed, 2008.

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal*, v.37, n. 5, Oct. 1994.

ROSSETTO, C. R. Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-Caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações. *Anais...* XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, v.7, p.171-222, 1985.

VAN de VEN, A. H; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, v.20, n.3, p. 510 – 540, 1995.