

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL

GESTÃO DE MUDANÇAS: TEMA OPCIONAL OU OBRIGATÓRIO?

VINÍCIUS VALÉRIO KÖPP

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

GESTÃO DE MUDANÇAS: TEMA OPCIONAL OU OBRIGATÓRIO?

Vinícius Valério Köpp

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do grau de Especialista Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof. Dra. Ângela Brodbeck

Coordenador do Curso: Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada

Porto Alegre

2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial à minha noiva, Daniela dos Santos, que sempre me deu motivação para concluir mais este objetivo.

Agradeço a minha família pelo suporte dado durante o período em que cursei o Programa de Pós Graduação em Administração.

Agradeço á Professora Ângela Brodbeck pela orientação na elaboração deste trabalho e à Professora Paola Valenzuela pela ajuda nas reuniões de planejamento e no auxílio do referencial bibliográfico para minha pesquisa.

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
2	A EMPRESA	12
3	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	15
4	EVOLUÇÃO DOS FATOS.....	16
4.1	UM NOVO PRESIDENTE ASSUME:.....	16
4.2	REAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA:.....	17
4.3	APROXIMAÇÃO DAS ÁREAS:.....	18
4.4	O IMPREVISTO E O DILEMA:.....	18
4.5	OS PONTOS IMPORTANTES PARA A TOMADA DE DECISÃO:	18
4.6	A DECISÃO TOMADA:	19
4.7	APÓS A DECISÃO:	19
4.8	A REPERCUSSÃO:	22
4.9	A OPINIÃO DO PRESIDENTE:.....	24
5	REFERENCIAL TEÓRICO	26
5.1	TIPOS DE MUDANÇA:	29
5.1.1	Mudança Estratégica.....	29
5.1.2	Mudança Estrutural	29
5.1.3	Mudança Processual	30
5.1.4	Mudança Sócio-Comportamental	30
5.1.5	Mudança Tecnológica;	31
5.2	A EMPRESA E A TURBULÊNCIA EXTERNA:.....	31
5.3	A EMPRESA E A TURBULÊNCIA INTERNA:.....	31
5.4	TI E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:	32
5.5	REAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL:	33
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS.....	37
	ANEXO A - ORGANOGRAMA INICIAL	39
	ANEXO B - ORGANOGRAMA FINAL.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
BA 40	Equipamento Remoto para Armário Óptico Geração 4
DCS 20	Equipamento Remoto para Armário Óptico Geração 2
DCS 30	Equipamento Remoto para Armário Óptico Geração 3
ERP	Enterprise Resource Planning
EXCEL	Software para Planilhas de Controle
IAN	Equipamento Remoto para Armário Óptico Geração 5
PABX	Private Automatic Branch Exchange (Central Telefônica Privativa)
RMA	Return to Manufacturer Authorization (Processo de reparo em Israel)
TEND SERVICES	Serviço de pré-venda/suporte ao cliente
TI	Tecnologia da Informação

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo mostrar a aplicação dos conceitos de Gestão de Mudanças através da exposição de um caso de ensino. Este caso é real e teve os nomes de empresas e personagens alterados para preservar a imagem dos mesmos.

A empresa, inserida num cenário mutante sofre pressões de diversas naturezas e o presidente enfrenta um dilema que definirá um novo rumo para a sua gestão. Os fatores que o levam a tomada de decisão são abordados e questionados sob diferentes focos de conhecedores da área.

Palavras-Chave: Gestão de Mudanças, caso de ensino, cenário mutante, dilema, tomada de decisão.

Management Changes

ABSTRACT

This paper has the purpose to show the application of Management Changes Concept through a learning case. This case had companies and people names changed to preserve their image.

The Company inserted in a mutant scenario suffered different pressures and its president meet by the chance to define the new direction for his management. The reasons guided his decision are discussed over different focus of specialists of this area.

Keywords: Management Changes Concept, learning case, mutant scenario, new direction.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O incremento na velocidade de mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas nos últimos 15 anos e o modo como as organizações respondem a essas alterações e se ajustam aos novos cenários tem sido tema de discussão e de estudos no meio acadêmico e profissional. As empresas de telecomunicações desenvolvedoras de tecnologia têm em seu ramo de negócio constantes transformações, advindas principalmente da abertura de mercado, dos avanços tecnológicos e dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, como já apontado por Fleury e Fleury (1995). Essas empresas lidam com o crescente aumento da velocidade de: obsolescência de produtos, implementação de novos processos e metas, além do surgimento de novas necessidades de mercado. O que é novidade agora será obsoleto daqui a pouco! A Gestão de Mudanças vem colaborar com as empresas inseridas nesse cenário. “O constante ajuste ao meio externo e o tratamento das próprias pressões internas fazem com que as empresas tenham apenas algo imutável: a presença de mudanças” (Biasca, 1995).

A empresa CDA Mentel Telecomunicações S.A. foi criada em 2000 a partir da fusão de três empresas com culturas diferentes, mas com um propósito em comum: preencher a lacuna existente na forte demanda de consumo de equipamentos de telefonia fixa no Brasil. Neste período, muitas licitações aconteciam e empresas dominantes do segmento, como Siemens, Alcatel e Ericsson, não atendiam a necessidade de demanda para clientes importantes como: Telefônica, Brasil Telecom e a recém chegada GBT.

Para entrar neste negócio uma série de pré-requisitos se faziam necessários. Entre eles, a tecnologia homologada pela ANATEL (agência regulamentadora deste seguimento no Brasil), o cadastro aprovado pelo cliente, onde o fornecedor leva em média um ano para ser homologado, pois, clientes desta magnitude analisam o histórico com o balanço da empresa nos últimos três anos antes de aprová-lo como fornecedor, além da imagem, capital de giro e

garantias de financiamento de projetos através de capital próprio. Sem estas prerrogativas, não existe possibilidade de uma empresa participar de licitações de Armários Ópticos para telefonia fixa.

Identificadas as necessidades básicas para se entrar no negócio, CDA Telecommunication Israel, Mentel Telecomunicações L.T.D.A. e Teloeste L.T.D.A., criaram a CDA Mentel Telecomunicações S.A. para ingressar neste mercado. Esta sociedade levou em consideração: know-how da CDA com produto de tecnologia própria, histórico de vendas deste mesmo produto em vários países, capacidade para atender altas demandas e capital internacional para financiar os projetos. A Mentel Telecomunicações entrou com a estrutura produtiva, mão de obra qualificada e know-how em instalação de campo para produção e instalação de PABX. E a influência junto aos clientes, bem como o cadastro já aprovado na maioria destes, além da estrutura comercial “Tend Services” junto a clientes estratégicos no Brasil foi a contribuição por parte da Teloeste. Divididas as responsabilidades e os percentuais de direito de cada um, a CDA Telecomunicações S.A. entrou com o seu produto DCS 20, DCS-30 e BA-40 no decorrer dos meses seguintes.

Este processo de fusão introduzia à nova empresa, uma série de benefícios fiscais, mudando o core business da Mentel Telecomunicações, que passaria a produzir armários ópticos a partir de então. A CDA Telecomunicações S.A. entrava no roll das maiores empresas do setor ao final do seu segundo ano de operação, quando vendia o seu milésimo sistema no Brasil. Neste período, conquistou clientes importantes como: GBT, Brasil Telescom e Telefônica projetando o Brasil como vitrine para seus produtos, uma vez que a planta de equipamentos CDA brasileira já era a maior do mundo meses antes do término dos contratos. Para se atingir esta condição, a empresa enfrentou turbulências e mudou a forma como trabalhava inicialmente em muitos processos. O aumento em seu quadro de funcionários de 20 para 120 pessoas, choques culturais entre brasileiros e israelenses, falta de conhecimento tecnológico sobre o produto por parte dos brasileiros, inexperiência dos israelenses com o mercado brasileiro, dificuldades alfandegárias, flutuações no câmbio, sistema de ERP implementado às pressas, enfim, a falta de planejamento em vários itens importantes agregados a um crescimento desordenado foram “mascarados” frente ao alto número de pedidos de clientes, numa oportunidade única de se obter um alto faturamento que seria capaz de sustentar a matriz por mais dois anos, sem mudanças bruscas de gestão.

Enquanto a empresa faturava, fornecia e atendia os contratos, a unidade Brasil acumulava erros em seus processos de compra, estoque, produção e projetos além de acumular prejuízos futuros por processos decorrentes de problemas em importações e exportações de produtos. Observava-se que o volume de gastos aumentava, exponencialmente, à medida que o faturamento da empresa crescia.

Para atender exigências contratuais, a empresa se viu obrigada a implantar um sistema de manutenção de placas no Brasil visando à redução dos prazos de reparo ao cliente, uma vez que as placas problemáticas precisavam ser exportadas para Israel e reimportadas após o reparo das mesmas. Por uma questão cultural, a CDA não admitia criar uma unidade de tecnologia no Brasil, visto que problemas com espionagem industrial são frequentes nesta área e foi uma barreira muito difícil a ser vencida. A criação desta unidade em meados de 2002 foi o estopim para o problema operacional da empresa. A CDA Telecomunicações destinava mais tempo para resolver problemas acumulados do que viabilizar soluções para problemas técnicos.

A empresa estava estruturada com seus 120 funcionários, direção brasileira e a informação sobre os problemas operacionais começavam a ficar aparente aos Israelenses que faziam auditorias periódicas. O alto número de erros nos processos de compra de matérias prima e nos processos de exportação e importação se refletia em pesadas multas impostas por processos junto à Receita Federal, além de multas contratuais junto a fornecedores. O “balão já tinha inflado ao máximo e algo precisava ser feito”. A empresa utilizava um sistema de ERP para controlar seus processos, que curiosamente, só havia sido vendido a duas empresas no Brasil até aquele momento.

Em resumo: decisões apressadas, sem planejamento estratégico ou mal planejadas aliadas ao crescimento desordenado levaram a atual direção a ser destituída. Tais problemas auditados, tardiamente, por israelenses do grupo ocasionaram uma mudança de gestão na empresa.

Apesar disso, o lucro da empresa mantinha a maior parte dos acionistas em Israel contente e a CDA era vista como a máquina de crescimento da matriz. Tudo era justificável frente ao alto número de BA-40 vendidos. A CDA israelense nunca sonhara em vender tanto como vendia no Brasil. Os problemas eram postergados, pois o tempo deveria ser destinado ao fechamento de novas vendas, o que facilitaria a resolução de qualquer problema na ótica da

matriz. Se um equipamento precisasse ser trocado, que se trocasse. Se um funcionário precisasse viajar para satisfazer a vontade do cliente, que assim o fizesse.

Os balanços mensais reportados, assim como a interpretação dos mesmos pela matriz alimentavam este ciclo operacional.

2 A EMPRESA

A empresa era vista pelos próprios funcionários como um dos melhores lugares para se trabalhar e o número de pessoas satisfeitas era grande. Com carência de mão-de-obra para este segmento, os salários eram atrativos e o volume de benefícios era amplo. Numa análise mais técnica, era visível que as coisas poderiam funcionar melhor do que funcionavam, porém, não parecia ser uma necessidade, a melhoria de eficiência frente ao cenário inicial ao qual a empresa estava inserida. O número de horas extras era grande e benefícios com diárias de viagens eram facilmente justificáveis e aceitos. Pouco controle, poderia resumir a política praticada nos diferentes setores da empresa.

Uma nova direção assumiria a empresa e um Israelense, Sr. Dabui estaria à frente dos negócios a partir maio de 2002. Sabia-se pouco a respeito do novo presidente. Comentava-se que o mesmo já trabalhara no lado do cliente e possuía um histórico no exército israelense, como a maior parte dos administradores provenientes daquela região. Ele entrou na empresa e ocupou uma sala simples nos dois meses subsequentes, com um tom de coadjuvante, analisando e participando desta transição. Neste período, o mesmo visitou algumas empresas locais e conversou com alguns diretores de seu relacionamento, observando como essas empresas funcionavam e analisando alguns pontos relevantes para sua gestão. Não era preciso pesquisa para se constatar que qualquer pessoa, política ou fato que cortasse o excesso de regalias ou programasse algum tipo de mudança visando melhoria de eficiência, seria o “bode expiatório” para os comentários negativos e críticas que surgiriam por parte dos funcionários. A nova presidência assumiu o organograma mostrado no ANEXO A. Pelo organograma vigente neste período, pode-se verificar a posição de cada gerente de área. Um perfil de cada personagem é descrito abaixo:

Gerente de projetos: O Sr. Faisaca era experiente e, temendo perder o seu emprego, vinha agradando o cliente, estendendo serviços fora da garantia na expectativa de arrumar um lugar em outra organização, caso fosse preciso. Embora não declarasse abertamente, jogava mais no time do cliente do que no time da empresa. Os clientes teciam excelentes comentários sobre seu trabalho ao novo presidente. O Sr. Faisaca não se sentia confortável com a presença do novo presidente na sala ao lado da sua, pois suas ligações telefônicas poderiam ser compartilhadas. Ele não era de fino trato com os funcionários da empresa, fazendo valer seus interesses acima de qualquer coisa.

Gerente de Tecnologia: Pessoa calma, sem muita iniciativa e excessivamente dependente dos demais para desenvolver o seu trabalho, estava irritado por ter dois orçamentos cortados destinados à investimentos na área. Ele não se sentia confortável com a presença do novo presidente que não lhe dava atenção para ouvir sobre os detalhes técnicos do novo projeto. O projeto IAN representava o futuro tecnológico da empresa e o Sr. Amilton, gerente da tecnologia, embora irritado pela falta de atenção do novo presidente, dava como certo, ser ele o responsável por levar a frente este projeto tecnológico no Brasil, uma vez que ele já havia sido treinado na Matriz, em Israel, para atender aos clientes nos negócios quando chegasse a época adequada. Na sua visão a empresa só tinha um caminho pela frente: Colocar o IAN em operação.

Gerente Industrial: Experiente, o Sr. Benz sentia que se ficasse na empresa, perderia algumas regalias, pois as metas eram claras e alguns projetos seriam alterados bem como alguns processos produtivos. O mesmo gozava de alguns benefícios conquistados em prol da antiga amizade com o presidente anterior da empresa, ao qual não poupava elogios. Entre esses benefícios, o horário reduzido que cumpria na empresa, pois era raro conseguir tratar algum assunto com o mesmo. Problemas particulares eram apontados como razão para sua ausência. Era uma pessoa que não se exaltava com facilidade, mas ele espalhava boatos na própria linha de produção. Divergia muito na maneira de pensar com relação ao novo presidente, embora não externasse sua opinião a ele. O Sr. Benz era muito bem quisto pela produção, que o apoiava integralmente. Enxergava que o “período de vacas gordas” estava acabando e que faturamentos altos e grandes oportunidades para negócios pertenciam ao passado. A era de trabalhos duros no segmento de serviços, era o que lhe esperava.

Gerente Financeiro: O seu Itamar, gerente da área financeira, sabia que não poderia ser demitido em curto prazo, por razões contratuais na empresa. Ainda era “o braço direito” do presidente, pois todas as decisões precisavam de sua assinatura e as prestações de contas á matriz também passavam por ele. Os detalhes financeiros não poderiam se perder e sua permanência no grupo, pelo menos por mais algum tempo, seria necessária. Ele já montara seu negócio no decorrer dos anos anteriores e tinha lojas de revenda de calçados. Portanto, sua preocupação era relativa quanto ao futuro da empresa. Tinha um alto astral, percebido pelos demais colegas de trabalho. Ele se enrolava com muitos problemas gerados pela sua própria ineficiência e omissão.

Não obstante ao perfil gerencial acima exposto a empresa era vista pelos clientes como uma potência na área e para alguns, chegaria a ser comparada com empresas de renome no mercado e com tradição de anos no setor.

A CDA era capaz de mobilizar setores inteiros para produzir única e exclusivamente seus produtos. Isto gerou uma imagem de empresa forte e sólida, aparentemente, aos clientes. Fábricas produziam nos fins de semana e feriados para atender as demandas. A CDA pagava mais se fosse preciso, para atender o cliente final.

A CDA ocupava quatro prédios e dispunha de uma estrutura grande para atender aos projetos que estavam em andamento.

3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Dois meses passaram, e o novo presidente assume. O discurso inicial dá o tom de que a empresa irá atravessar um momento de crise, pois não existem contratos sendo fechados. A aposta, segundo pesquisas de mercado, é de que as empresas de Telecom deveriam focar os próximos dois anos na área de serviços e renunciar a possibilidade de retorno das vendas. Em paralelo, o cenário internacional, não favorecia a empresa, que entrava no seu terceiro mês sem receber sequer um pedido. No mercado nacional, o ano eleitoral não facultava certezas para investimentos na área. Pressionado pela matriz, para realinhar a empresa com redução de gastos e dar uma resposta com resultados conforme metas estabelecidas quando assumiu, o presidente da empresa decide antecipar a reunião de planejamento estratégico e enfrenta o dilema: **Romper com o modelo atual da estrutura organizacional, contratando novos gerentes e alterando o quadro administrativo, ou manter a atual gerência, tentando mobilizar uma estrutura viciada em erros a trabalhar de outra forma?**

4 EVOLUÇÃO DOS FATOS

4.1 UM NOVO PRESIDENTE ASSUME:

O novo presidente, ao assumir a direção da empresa, convocou duas reuniões, onde na primeira, ele convidou alguns funcionários subordinados aos gerentes das respectivas áreas que nunca haviam participado de reuniões gerenciais para se fazerem presentes. Pela primeira vez essas pessoas tomaram ciência de alguns problemas e da relevância dos mesmos na organização. O Sr. Dabui impôs metas de curto prazo para algumas áreas, anunciando a demissão de 30 pessoas que, em sua opinião, não justificavam as funções que ocupavam. Ele deixou claro que não queria começar uma gestão com pendências da gestão anterior. Entre as metas, estavam: a eliminação de problemas técnicos, recebimento por projetos já executados, resolução técnica de novas versões de software, discussão dos prazos da garantia de venda ao cliente. Segundo ele, esses assuntos precisavam ser liquidados para o bom andamento da empresa.

O resultado se refletiu em um excesso de força de vontade para resolver tais problemas, que aparentemente eram insolúveis até a presente data, por parte de alguns funcionários que queriam mostrar serviço. Entretanto, era possível observar que os assuntos eram tratados de forma desorganizada, na base de improvisos, sem critérios definidos, embora o empenho de alguns fosse visível. A segunda reunião estava marcada para 30 dias depois da primeira e se daria um desfecho para tais assuntos e outros entrariam em pauta. Observando sua equipe de trabalho, o Sr. Dabui tinha certeza de que a mudança precisava ser à base de sua gestão. Entretanto, o que? Onde? Quando? E como mudar?

Era visível o acúmulo de erros em processos e a tentativa de omissão dos mesmos por parte dos responsáveis das áreas. Ele já sabia que esta situação não passaria da data definida para a segunda reunião gerencial que aconteceria ao final do mês e estava decidido a tomar uma ação nesta data.

4.2 REAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA:

Os boatos tomavam conta da empresa após a apresentação do novo presidente. Na área Industrial / Produção, a própria gerência comentava com seus funcionários que o novo presidente tinha vindo para mudar a empresa, mas que “parecia ser um cara mais equilibrado do que os auditores israelenses”. Entretanto a falta de trabalho dava lugar à “Rádio corredor”, e o pessoal da produção passava mais tempo comentando e espalhando boatos, do que produzindo ou ocupados com afazeres da área. Apavorados com as demissões, alguns faltavam ao trabalho para procurar emprego, outros criticavam o novo presidente pelos colegas que “eram bons” e que haviam sido demitidos. Enfim, o clima de pavor e de insatisfação tomava conta dos setores.

Na área financeira, diziam: “vamos ter cortes. Ele não tem cara de ter bons amigos”. Uma forte pressão se estabeleceu neste setor, pois rezava inúmeros contratos para os quais equipamentos foram fornecidos, porém ainda não haviam sido faturados. “O gerente já avisou: quem não andar na linha vai dançar”. Outros acreditavam que a “Operação Tartaruga” garantiria mais tempo de seus trabalhos, pois sempre haveria atividade aparente.

Na área técnica, o gerente dizia aos técnicos: “vão para campo, não quero ver ninguém na empresa. Isso! É para mostrar que ta todo mundo ocupado”. Os técnicos gastavam mais com km rodado neste período, do que em períodos de instalação de produtos, onde se gerava receita.

Na área de projetos, muitas plantas, possibilidades, especulações, mas de concreto, apenas pendências de projetos já entregues onde faltavam ajustes de desenho ou documentação. Era previsível que mudanças estavam por vir.

4.3 APROXIMAÇÃO DAS ÁREAS:

O presidente passou a oferecer cafezinho em todos os setores da empresa e balas, que eram diariamente repostas nas áreas e visitadas por ele na primeira hora da manhã! Churrascos eram marcados em intervalos de 15 dias a pedido do novo presidente. Objetivava ele conhecer um pouco mais os seus funcionários? Ou quem sabe vender sua imagem como alguém que não era tão mau como diziam? O fato é que existia mais espaço para os comentários negativos do que para comentários positivos. Levaria tempo para mudar a opinião da maioria.

4.4 O IMPREVISTO E O DILEMA:

Cinco dias antes da reunião gerencial, um novo fato surge: A Matriz decide demitir 150 funcionários, num único dia, e cancelar as pesquisas de seu projeto mais recente, o IAN, que seria lançado no ano seguinte. Os choques atingem a unidade Brasil que seria forçada a escolher apenas 32 funcionários para permanecerem na empresa e reestruturar sua linha operacional frente aos anos que viriam.

O presidente da empresa antecipa a reunião e enfrenta o seu principal dilema: **Romper com o modelo atual da estrutura organizacional, contratando novos gerentes e alterando o quadro administrativo, ou manter a atual gerência, tentando mobilizar uma estrutura viciada em erros a trabalhar de outra forma?**

4.5 OS PONTOS IMPORTANTES PARA A TOMADA DE DECISÃO:

Pressionado por erros decorrentes do passado e por metas impostas pela matriz o presidente da empresa avalia os riscos antes de tomar sua decisão! Com cunho estratégico, analisa alguns pontos, como:

- Existem pessoas sem vícios e que podem ser aproveitadas?

- Em face ao novo budget da empresa e aos resultados que o novo presidente se comprometeu a dar para a matriz, como manter novos e antigos funcionários na mesma faixa salarial?

- Como implementar a mudança de forma rápida, efetiva com o mínimo de impactos sociais;

- Como mostrar ao cliente que a empresa ao reduzir seu quadro de funcionários, não está deixando o Brasil?

- Como preparar a empresa para o futuro, sem repetir os erros do passado?

Para a tomada de decisão de romper com a atual estrutura, um ponto gera insegurança para cada processo avaliado. O sistema de ERP se encontra “parcialmente integrado”, demanda grandes esforços coletivos e uma redução forte de pessoas colocará em risco o pouco da operação que ainda funciona.

4.6 A DECISÃO TOMADA:

Após avaliar as competências individuais e o histórico de cada um de seus funcionários, o Sr. Dabui chega a uma conclusão e decide mudar o organograma da empresa radicalmente e implementar um modelo com o fim de ajustar a empresa à nova realidade. Este novo organograma pode ser visto no ANEXO II.

4.7 APÓS A DECISÃO:

A atual gerencia (seis gerentes) é demitida e dois supervisores assumem mais responsabilidades. Dos quatro prédios que a empresa dispunha para trabalhar, reduz suas operações inicialmente para dois prédios, com objetivo de ocupar após os seis meses iniciais, apenas um deles. Intercâmbios técnicos são estabelecidos para padronizar alguns processos e adaptarem o modelo Israelense ao cenário nacional.

Em sua primeira reunião com a nova equipe de gerentes, o presidente esboçava num português precário: “Temos que ajustar a empresa ao novo momento: Israel quer que fiquemos “dormindo”, sem gerar despesas, sem gerar problemas e manter o mínimo da estrutura até a crise passar para que possamos vender novamente!”. “O que você acha que podemos fazer para diminuir custos e ganhar mais dinheiro?”.

A gerência de Operações através do Sr. Kilpp respondeu: “podemos terceirizar processos que não são necessários em nosso cotidiano. Precisamos focar a área de serviços que será a nossa única fonte de receita. Poderíamos fazer isto a partir de contratos de manutenção, pois a garantia de venda de nossos produtos está expirando! Mas, para viabilizarmos isso, precisaremos investir num sistema novo de ERP, pois o atual é um Elefante Branco!”.

A gerência de Finanças é incumbida de reduzir custos progressivamente e trabalhar sincronizada com a área de operações, fazendo com que a mesma enxugue ao máximo a estrutura sem causar impactos. Um cronograma de adequação de metas é montado e o Sr. Minazzi, agora Gerente Financeiro, assume a responsabilidade sobre este trabalho.

Com pouco apóio inicial, a falta de recursos para investimentos dava lugar a criatividade! A empresa decide contratar um programador free-lance, elimina planilhas em EXCEL, e migra para um banco MDB com uma plataforma em Access.

Em pouco mais de dois meses, algumas atividades são automatizadas, como: a leitura de placas por código de barras, armazenando o histórico de cada placa e promovendo relatórios automáticos. Alguns funcionários são demitidos e outros são remanejados. A matriz enxerga o novo modelo de gestão como satisfatório, uma vez que está produzindo resultados que vão ao encontro das suas expectativas, reduzindo a partir de então, a pressão sobre o novo presidente da unidade Brasil.

Em seis meses, a estrutura de manutenção estava montada com um laboratório no Brasil capaz de atender cerca de 70% das placas que a empresa recebia de seus clientes. Isto era um forte argumento para mostrar aos clientes que a CDA havia reestruturado com fins de atender melhor o cliente ao invés de ir embora do Brasil. Em paralelo, eram menos problemas com os processos de RMA junto a Receita Federal que aplicava severas multas á empresa por erros nas importações/exportações.

A partir de um único módulo operando e gerando receitas a empresa, o presidente concedia autonomia para a integração de todas as operações no mesmo banco de dados. Resistências foram vencidas e o sistema, completamente customizado a um baixo preço, foi conquistando a credibilidade dos funcionários e dos clientes que passavam a contar com a informação de forma rápida sem envolver muitos funcionários e com menos propensão a erros se comparados com os relatórios do sistema antigo. A empresa passara a reduzir o fluxo de importações e de exportações e controlar o tempo para estes processos, controlava o tempo de reparo para cada unidade que entrava para conserto, controlava os pedidos de reparo e de venda de sobressalentes, além de estar atenta aos vencimentos de notas fiscais. Assumia um controle sobre o seu estoque, usado para regular os tempos de reparos definidos em contratos permitindo uma melhor tomada de decisão sobre a ação em seu produto. O setor de serviço ganhou espaço e garantiu a sobrevivência da empresa pelos dois anos seguintes. Em paralelo, a gerencia financeira terceirizou sua contabilidade, adotou centros de custos para gerenciar os gastos por projeto e em conjunto com a área operacional adotou a terceirização de contratados para a execução de serviços temporários. A empresa firmou contratos de manutenção com os clientes fazendo da CDA Mentel Telecomunicações a partir de então, uma empresa não só fabricante, mas sim prestadora de serviços. O sistema para emissão de notas fiscais, importação/exportação, movimentação de materiais e compras também foram integrados ao Access.

O presidente da empresa sai da condição de pedir recursos à matriz para oferecê-los à mesma, caso ela julgue necessário.

Um novo contrato com a Brasil Telescom começa a ser discutido e o presidente da empresa pretende inflar a mesma para atender as necessidades que estão por vir. Um sistema de BI como ferramenta de controle para os novos processos que serão implementados é sugerido como forma de melhorar o “pobre Access”, pois a empresa pretende vender sistemas com configurações novas, administrar sua produção em terceiros e gerenciar seu estoque em diferentes localidades, prestando conta permanentemente à matriz. “Não poderemos trabalhar como antes, precisamos investir!”, sinaliza o Sr. Minazzi do Financeiro. A empresa entra novamente num ciclo de produção elevado em 2004 e começa a contratar e crescer, mas de forma moderada. Grandes projetos são fechados e a capacidade produtiva da empresa se ajusta novamente.

4.8 A REPERCUSSÃO:

Para muitos funcionários da produção, especialmente para os desprovidos de informação e para muitos que perderam seus empregos, o novo presidente foi considerado uma pessoa fria que veio para afundar a empresa, pois, “destruiu” com algo que foi construído com muito trabalho. Equipamentos vendidos, doados e outros sucateados. Demissão de antigos funcionários, terceirização de serviços, desativação da estrutura predial, entre outras medidas foram entendidas como uma péssima decisão.

A repercussão percebida no cliente, inicialmente foi muito ruim, pois os clientes se apavoraram achando que a empresa iria fechar e deixá-los sem assistência com uma planta em operação. Entretanto, 2 anos após o acontecido, o mesmo cliente enxerga a empresa como parceira e pretende fazer novos negócios com ela.

Muitas ações trabalhistas foram movidas por ex-funcionários contra a empresa, em que pese à ação de premiação proposta pelo Sr. Dabui nas demissões efetuadas.

Por parte dos terceirizados, foi percebido uma grande vontade de efetivar parcerias, uma vez que a empresa estava desativando sua estrutura e pode transferir para alguns seus equipamentos de testes. Alguns terceirizados contrataram ex-funcionários da empresa com o objetivo de manter a característica dos serviços, embora, curiosamente, nenhum ex-funcionário permaneceu trabalhando nos terceiros por mais de três meses.

O Sr. Minazzi, considera que a empresa tomou a decisão antes tarde do que nunca, pois o nome da empresa foi limpo, junto a Receita Federal e os processos de importação e exportação em menos de um ano voltaram a ser executados sem excesso de fiscalização. Além disso, ele foi convidado a ser diretor diante dos resultados apresentados a matriz, após os dois últimos anos de crescente lucro. Ele e o Sr. Kilpp receberam “Stock Options” em reconhecimento ao serviço prestado. O Sr. Kilpp foi cursar Pós-Graduação para se familiarizar com a área de Business, pois entende que existem ferramentas que pode aprender e aplicar na empresa para melhorar o desempenho da mesma. Ele discorda de muitas atitudes

impostas pela presidência, pois entende que a empresa poderia ousar mais em alguns aspectos para melhorar seus resultados.

O Sr. Dabui contratou mais dois gerentes com o fim de expandir os negócios no Brasil, pois enxerga que não consegue expandir hoje por ter sua compacta estrutura sobrecarregada frente ao novo volume de operações.

O Sr. Bells, um dos novos gerentes que assumiu a gestão de contratos novos, acredita que não vai ter problemas para se adaptar à empresa, pois já trabalhou na concorrente israelense e sabe o que é preciso para se trabalhar numa estrutura com estilo militar. Ele entende que as empresas israelenses costumam a transferir tecnologia, são muito dinâmicas e mudam as prioridades com muita rapidez. Mas ele também considera que essas empresas têm a capacidade de se adaptar as novas prioridades e se ajustar às novas necessidades com mais dinamismo do que à concorrência e isso pode ser um grande diferencial.

O Sr. Brown o outro gerente contratado recentemente, esta fechando muitos negócios para a empresa e gradativamente começa a discordar de procedimentos adotados na operação da empresa.

Na visão do antigo gerente da área industrial, o que dispunha do maior número de subordinados e que entrou com processo trabalhista contra a empresa, o atual presidente é especulador, e extrai lucros em próprio proveito. O gerente diz que a empresa perdeu sua identidade e executa os processos sem preocupação e detalhamentos que são essenciais para o sucesso de uma empresa que é fábrica, antes de ser prestadora de serviço. Ele ainda complementa, informando que se a empresa tivesse mantido a estrutura anterior, teria corrigido os problemas, que são normais para empresas que crescem rápido e estaria produzindo e vendendo mais e operando de forma mais eficiente.

Na opinião do antigo gerente de Projetos, o carnaval tinha de acabar e acabou tarde. Ele complementa, citando erros propositais de má gestão para benefícios próprios da gestão anterior. Este gerente conhece o programador que desenvolveu o sistema da empresa e diz que a decisão mais coerente foi a troca de sistema, pois além do programador ser bom e o processo não ser tão complexo, o antigo ERP não é reconhecido como um bom sistema, é caro e necessita de muitos funcionários para operar o mesmo.

4.9 A OPINIÃO DO PRESIDENTE:

O próprio Sr. Dabui nos diz como e por que tomou tal decisão:

“Eu descobri muitas irregularidades na gestão passada. Algumas delas, posteriormente à minha decisão. Uma empresa que compra algumas matérias-primas em quantidade para usar por 15 anos e não sabe como isso ocorreu, merece atenção. Esse foi o primeiro alerta! Identifiquei que tínhamos excessos de especialistas e o momento exigia que enxugássemos a estrutura. Por exemplo: O Kilpp é engenheiro mecânico e técnico em eletrônica, possuía experiência de dois anos em produção, além de ser jovem e estar em início de carreira. Decidi demitir dois gerentes (um engenheiro elétrico e o outro engenheiro mecânico) e com menos da metade de salário extrai mais resultados dele, moldando o mesmo à cultura da empresa, ajustando o organograma, ao invés de permanecer com os outros dois que tinham vícios constituídos. Fiz o mesmo com o Minazzi que já fora comprador e está estudando “Negócios Internacionais” para a área financeira. Com isso, impus metas e padrões de relatórios nos quais eu fazia as minhas análises e tirava minhas próprias conclusões. Pode haver maneiras melhores para se administrar, mas tenho a base militar e fui Major no exército de Israel. Conheço logística e no exército, se amanhã você precisa mover uma estrutura de um lado do país para outro, e se no dia seguinte você tiver de mover para o lugar inicial, isso tem de ser feito e precisa pessoas que façam sem discutir que não vão fazer porque não tem lógica. Sei que uma estrutura enxuta e rígida em época de crise, se mantém. Esse era o meu objetivo: Manter a empresa e livrar a mesma dos erros. Agora estamos prontos para crescer. Agora a casa está arrumada e podemos investir com eficiência. Sem remendar problemas. Já existe uma cultura nova. Eu posso ficar um mês longe, que sei exatamente se as coisas estão indo bem ou não. Isso não ocorria quando cheguei aqui!

Confesso que senti um pouco de medo quando o Minazzi e o Kilpp disseram que fariam um sistema em Access que seria melhor do que o anterior. Em minha experiência, nunca passei por um problema parecido. Sei que essas estruturas são rígidas para não permitirem erros. Entretanto, conversei com 60 funcionários da empresa quando cheguei aqui e apenas um deles me disse que o sistema antigo era bom. Veja que ele me disse que era bom, e não, muito bom. Este funcionário era do CPD e por isso simplificou a decisão de banir o tal sistema. Meu medo era que os gerentes não assumissem de passar várias noites sem dormir

por causa do novo sistema que exigiu muita energia deles. Toda implementação sem histórico é um risco. Eu não sabia até aonde eu poderia contar com eles. Que nível de comprometimento eles teriam com a empresa para fazer um novo sistema funcionar. Propus um prêmio ao final de um ano de operação e agora estamos indo para um segundo prêmio quando esta fase do BSC estiver concluída. Acredito que se pararmos de arriscar, nossas experiências ficarão restritas também. “Não arrisco mais, porque também tenho uma estrutura rígida e respondo por cada passo errado que der”.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico aborda a Mudança Organizacional relacionando os pré-requisitos para que as empresas implementem nas suas gestões os ajustes necessários frente às alterações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, sem que isso seja traumático ou repercuta de forma negativa afetando a performance das mesmas.

“Organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores”. (Estevão, 1995)

O aumento da expectativa por parte dos consumidores, bem como um acirramento da concorrência, corrobora a redução do ciclo de vida dos produtos dependendo esforços adicionais para se reestruturar e velocidade para alinhar a empresa frente a um novo objetivo. O mercado tem mostrado que “a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação”. (Wood, 1995)

Alterações constantes no ambiente interno e externo exigem respostas imediatas por parte das empresas, que realizam mudanças estratégicas, tecnológicas, estruturais e sócio-comportamentais cada vez mais profundas e complexas.

“O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro” (Pettigrew, 1989 in Estevão, 1995).

E se por um lado é clara e determinante a influência do ambiente externo e interno no processo de mudança organizacional, por outro, esta precisa estar altamente alinhada com a estratégia da empresa. “A intervenção organizacional, só tem sentido de servir para melhorar

uma empresa de maneira coerente com a estratégia, isto é, com os objetivos estratégicos em mente” (Wood, 1995).

Na maioria das organizações “é a estratégia o fator responsável pela definição das mudanças a serem implementadas”(Estevão, 1995).

Para o case estudado, aplica-se a definição do processo de mudanças estratégicas como “o conjunto de decisões e ações que buscam mudar a estratégia, a estrutura, a distribuição de poder e/ou a cultura organizacional, de forma isolada ou conjunta, tendo em vista o desequilíbrio e as pressões do contexto externo e interno à organização” (Estevão, 1995).

Já a intervenção organizacional, por outro enfoque é definida como “qualquer ação significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico” (Araújo, 1982 in Wood, 1995).

Entretanto, para Nadler e colaboradores (1995), essas são mudanças que acontecem em resposta a eventos desestabilizadores e em períodos de maior desequilíbrio na vida das organizações. Nesse tipo de mudança, ao invés de buscar melhorias incrementais no seu desempenho, a organização está em busca de uma nova reconfiguração, envolvendo novas estratégias, atividades/missão, organização dos processos, estrutura e pessoas.

Já em oposição a essas mudanças descontínuas, observa-se também a ocorrência de mudanças em períodos de equilíbrio, visando à melhoria da eficiência e desempenho da organização. Este outro tipo de mudança, denominada mudança incremental, pelos autores, é mais focado em melhorias de sistemas específicos da organização, existindo continuidade nos padrões de funcionamento da organização.

Segundo (Marinho e Sylos, 1999), há pelo menos 3 motivos pelos quais as empresas mudam:

1-Mudanças ambientais que ameacem a sobrevivência da organização. Isto pode ocorrer quando uma empresa perde o contato com seu ambiente. Ela pode se ver oferecendo produtos ou serviços que seus clientes não desejam mais, pois a concorrência já lhe tomou parte do mercado.

2-Mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade. Uma mudança ambiental pode representar um problema ou uma oportunidade, dependendo da forma como for gerida;

3-A estrutura das organizações está reduzindo sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais. O meio externo exige uma resposta mais rápida da empresa do que o habitual.

Já para Pettigrew (1987) os fatores capazes de precipitar mudanças organizacionais são basicamente extra-organizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica.

Robbins (1999) apresenta seis aspectos específicos que atuam como responsáveis por desencadear mudanças: a natureza da força de trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses estariam presentes de forma mais ou menos intensa exercendo pressão sobre a organização.

A pesquisa de Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) indica a existência de doze fatores que podem propiciar ou retardar as mudanças. Neste estudo, fica concluído que somente um ambiente turbulento é capaz de causar mudanças significativas, bem como facilitar sua implementação, na medida em que exige um reposicionamento da organização frente às novas demandas do meio.

Ajustes entre a mudança e a estrutura são fundamentais para que o alinhamento aconteça. Para isto, alguns pontos se relacionam ao case exposto, como:

- Idealmente, deve-se possuir uma estrutura que não impeça a mudança estratégica. Ela deve ser flexível, de menor tamanho e com organização diferente (Estevão, 1995).

- O investimento em pessoal, maquinaria e outros recursos necessários para acompanhar determinada estratégia podem ser significativos; isso limita a organização quanto a mudar facilmente de estratégia (Freeman & Boecker, 1984 in Estevão, 1995).

- Com o tempo, uma determinada estratégia atrai e gera um conjunto de filosofias e valores gerenciais que restringem as alternativas futuras de mudança (Guth & Taguri, 1965 in Estevão, 1995).

5.1 TIPOS DE MUDANÇA:

5.1.1 Mudança Estratégica

“A estratégia é uma importante análise crítica de diferentes alternativas de caminhos para alcançar metas, indo de acordo com a missão, estratégia de corporação e dos negócios” (Estevão, 1995).

Desta forma, quando se opta por uma mudança estratégica está se alterando aspectos relacionados ao nível de investimento da organização, estrutura de mercado em que compete ou irá competir, as armas competitivas que serão utilizadas, o tipo de diferenciação de segmentos que se tem aplicado ou mesmo uma política de preços específica a ser seguida.

5.1.2 Mudança Estrutural

Define-se Estrutura como: “o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas” (Stoner, 1992).

A estrutura organizacional divide-se em:

Aspectos físicos: instalações, localização e uso do espaço, tamanho, estoques, redes de distribuição e rede de fornecedores;

Aspectos administrativos: Englobam tanto a parte de organização (atribuição de responsabilidades, níveis de supervisão, integração entre áreas, grau de centralização, delegação, grupos de trabalho) quanto de procedimentos e métodos utilizados.

Aspectos financeiros: composição do ativo e do passivo da empresa e outras especificidades;

Aspectos Legais: tipo de sociedade e aspectos da legislação em geral.

5.1.3 Mudança Processual

A mudança processual tem como principais objetivos: a redução de custos e a eliminação de tempo nas atividades da empresa. Esta mudança tem sido alavancada pela tecnologia da informação e pela “orientação para processos”. Essa forma de tecnologia tem feito com que mudanças processuais ocorreram sob diversos enfoques. Alguns desses principais enfoques são:

- **Automacional:** eliminação do trabalho humano de um processo e implementação de um processo mais estruturado;
- **Informacional:** captação da informação dos desempenhos de processos com o objetivo de compreensão e análise;
- **Seqüencial:** modificação da seqüência do processo ou utilização do paralelismo a fim de realizar reduções no ciclo de tempo;
- **De acompanhamento:** monitoração rigorosa da situação de objetos do processo;

5.1.4 Mudança Sócio-Comportamental

As mudanças sócio-comportamentais estão relacionadas às alterações na cultura da organização, estilo de liderança, grau de delegação, tipo de controle exercido, habilidades gerenciais pretendidas e papel de supervisão de primeira linha; além de alterações no ambiente de trabalho, como as condições de trabalho sistemas de recompensa e punição, padrões de desempenho, diretrizes e métodos de ação, grau de compromisso com a empresa, atitudes, valores e conceitos.

O estudo de “reengenharia das empresas” (Gonçalves, 1996) aponta que: 29% das empresas após Intervenção Organizacional melhoraram em produtividade, 13,7% reduziram seus custos e 22,8% incrementaram suas receitas e ficaram mais ágeis ou melhoraram em flexibilidade.

“A sobrevivência de uma organização depende frequentemente de sua habilidade em se adaptar às mudanças no mundo ao seu redor” (Stoner, 1992). “Diagnosticar essa adequação e determinar cursos de ação deve ser o objetivo da mudança ou intervenção organizacional” (Wood, 1995).

5.1.5 Mudança Tecnológica;

No case narrado, a empresa apenas não apresentou a mudança tecnológica, a qual é abstraída de maiores detalhes.

5.2 A EMPRESA E A TURBULÊNCIA EXTERNA:

Por aspectos ligados ao ambiente externo entende-se: política mundial, crises e tendências macroeconômicas, mudanças legais e regulamentação, recessão econômica, competição e inovação tecnológica. O ambiente externo, nos dias de hoje, passa por mudanças contínuas e rápidas com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas. “É preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (Robins, 1999:407), ou seja, as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações onde cada vez mais os administradores sofrem pressão para prever e responder a essa quantidade de forças externas.

5.3 A EMPRESA E A TURBULÊNCIA INTERNA:

Por aspectos ligados ao ambiente interno entende-se: desempenho, características pessoais dos gerentes, natureza da força de trabalho, crescimento organizacional e descontinuidade na estrutura organizacional. O ambiente interno também impõe pressões. O crescimento ou alterações na estratégia da empresa, são exemplos de fontes de pressão interna.

As forças internas para mudança podem estar associadas a três tipos de problemas inter-relacionados: problemas técnicos, políticos ou de ordem cultural.

Sabe-se que em apenas 37,8% das empresas que alteraram suas estratégias, ocorrem mudanças organizacionais (Marinho e Sylos, 1999). A CDA está inserida neste percentual.

Apenas 25% das mudanças organizacionais são provocadas por mudanças estratégicas como no caso da CDA. As maiorias das mudanças são de natureza tecnológica, com 40,3% (Marinho e Sylos, 1999).

5.4 TI E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

Um outro enfoque pode ser analisado, onde a maturidade das relações entre a TI e os negócios segundo seis critérios aliados a um conjunto de práticas asseguram a promoção do alinhamento estratégico e sua otimização.

Para referenciar esse conceito à melhoria contínua, leva-se em conta: "Quais são as práticas de Alinhamento Estratégico mais promovido pelas organizações? Em que nível de maturidade o Alinhamento Estratégico está sendo promovido? E qual a importância atribuída aos critérios de Alinhamento Estratégico pelos executivos de negócios?" (Brodbeck et al, 2005).

Alguns critérios são fundamentais para balisar esse estudo como:

Comunicação, medidas de valor e competência, governança, parcerias, escopo e arquitetura, habilidades, metodologia de implementação, execução e acompanhamento do planejamento estratégico. Os resultados obtidos são cruzados numa matriz, onde se estabelece a análise da correlação entre a importância atribuída e a promoção do alinhamento estratégico para cada um dos critérios. Observa-se neste estudo que: "atingir o alinhamento estratégico é um processo evolutivo e dinâmico. Assim, conhecer as principais práticas e a importância de sua aplicação em um nível otimizado pode ser uma forma de avaliação e monitoramento que possibilite o atingimento de maior desempenho organizacional" (Luftman, 2000; Henderson e Venkatraman, 1993).

Além disto, a aplicação de um instrumento de medida do nível de maturidade de AE pelas organizações, permitindo diagnosticar o grau de utilização das práticas, pode ser uma forma de propiciar melhoria contínua de sua gestão (Kaplan e Norton, 2004; Brodbeck e Hoppen, 2003).

O alinhamento estratégico adequado será função de práticas definidas a partir de uma base bem mensurada. Esta base modelada mede o nível de maturação de cada critério segundo seu nível de significância do core business analisado.

Já para (Bressan, 2004) em seu estudo sobre mudança organizacional: uma visão geral, a abordagem das variáveis que ocasionam mudanças é feita mostrando que as mesmas podem tanto facilitar quanto dificultar o processo e a importância do líder é citada como exemplo disso.

5.5 REAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL:

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reação dos atores organizacionais. Essas reações variam de adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a qualquer tipo de mudança. Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato de a mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho.

De maneira geral, as reações mais frequentes à mudança organizacional são de resistência. Isso pode se dever ao fato de que as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, não costumam ser bem-vindas. Segundo Motta (1999) a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida" (p.xiv). A resistência à mudança, para Robbins (1999), pode se dar nos âmbitos:

Individual e organizacional: As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos,

necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança (ex: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança. Ainda no que se refere à resistência, para Pereira (1995), ela é característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas que elas proporcionam e afirma:

[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? “Daí a angústia, o medo e a fuga” (p.116). Ou seja, a literatura parece apontar a existência de uma resistência natural dos indivíduos às mudanças, porém em graus variados. No entanto, existem autores como Hernandez e Caldas (2000) que se contrapõem a esta visão da resistência como algo natural e inevitável. Em suma, não é possível elaborar receituários de como lidar com a reação dos empregados às mudanças. O que de fato interessa é alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de mudanças, embora incipiente como objeto de estudo, é uma ferramenta cada vez mais indispensável às empresas que pretendem inovar, mudar ou se ajustar a novos cenários. O conhecimento sobre os elementos de pressão que se apresentam ao contexto, o dinamismo em que essas alterações precisam ser ajustadas e o estudo sobre casos de aplicação semelhante, preparam o executivo para uma melhor abordagem do assunto e para as conseqüências advindas deste processo.

Adotar políticas de mudanças sem um prévio estudo ou uma opinião de consultoria ou elementos de pesquisa pode levar uma empresa a caminhos desastrosos, uma vez que existem estatísticas e casos estudados onde se podem extrair resultados que venham de encontro ao objetivo da mudança em questão. Isto pode levar a um modelamento do problema com resultados convergentes aos interesses do gestor.

No caso exposto, pode-se identificar uma gestão baseada em princípios militares com alguns pilares rígidos, como: autocracia, metas rígidas, convergência de pensamentos, mas com outros pilares ajustáveis ao contexto, como: risco medido e delegação de poderes e de processos.

Uma semelhança entre o novo modelo de gestão utilizado pelo Sr. Dabui e alguns princípios abordados no referencial teórico, como: a adequação de sua estrutura a partir do entendimento de alguns fatores internos e externos, como: o realinhamento estratégico, propostos por (Luftman, 2000; Henderson e Venkatraman, 1993), podem levar ao leitor concluir que a empresa progrediu, ou venceu em função de princípios já conhecidos e adaptados ao contexto, mesmo não sendo de forma intencional ou programada.

Em contrapartida, a falta de conhecimento do Sr. Dabui de alguns pontos, como: os tipos de mudanças e a reação que as conseqüências advindas de cada uma dessas mudanças, apresentadas por (Stoner, 1992; Wood, 1995 e Brodbeck at al, 2005), podem levar o leitor a concluir que a empresa poderia ter seu desempenho melhorado se tivesse se utilizado de tais ferramentas.

É fato que uma gestão militar minimiza alguns riscos por ser baseada em uma estrutura mais rígida, centrada em princípios previamente definidos, enxuta e apta a dinamizar processos, a partir de uma equipe treinada para este fim. Entretanto, isso pode não ser o suficiente para o sucesso organizacional e uma abordagem acadêmica mostra que a empresa pode ter mais sucesso se conseguir trabalhar o conceito de gestão de mudanças em sua estrutura.

REFERÊNCIAS

BIASCA, Rodolfo. **Resizing: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

BRESSAN, C.L. (2004) **Mudança Organizacional: Uma visão gerencial**, Universidade São Francisco, Bragança Paulista – S.P.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. **Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um modelo operacional para implantação**. Revista de Administração Contemporânea, v.7, n.3, julho-setembro 2003, PR, p.9-33.

ESTEVÃO, Anselmo. **Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso**. São Paulo: Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T. (1995). Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Artigo da Revista RAE, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan/mar 2000. São Paulo: FGV.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, IBM Systems Journal;1993;32,1.

HERNANDEZ, J. M. C. & CALDAS, M. P. (2000). Resistência à Mudança: uma Abordagem Individual. Em: Anais do 24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Florianópolis/SC: ANPAD, 2000.

HUBER, G.P.; SUTCLIFFE, K.M.; MILLER, C.C. & GLICK, W.H. (1993). Understanding and predicting organizational change. Em: Huber, G.P. & Glick, W.H. (Orgs.) *Organizational Change and redesign* (pp.215-254). New York: Oxford University Press.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em tangíveis.** Rio de Janeiro: Campus, 2004, 471p.

LUFTMAN, Jerry, *Assessing Business – IT Alignment Maturity. Communications of the Association of Information Systems.* Volume 4, 14 December 2000.

MARINHO, B.L. & SYLOS A.L. (1999). **Gestão da Mudança Organizacional: A Necessidade de Busca Constante de Alinhamento e Realinhamento Estratégico.**

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. & AHLSTRAND, B. (2000). *Safári de Estratégia.* Porto Alegre:Bookman.

MOTTA, P.R. (1999). **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A. E. e cols.(1995). **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.

PEREIRA, M. L. J. de B. (1995). **Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica.** In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança.** (p.108-159). Porto Alegre: AGE.

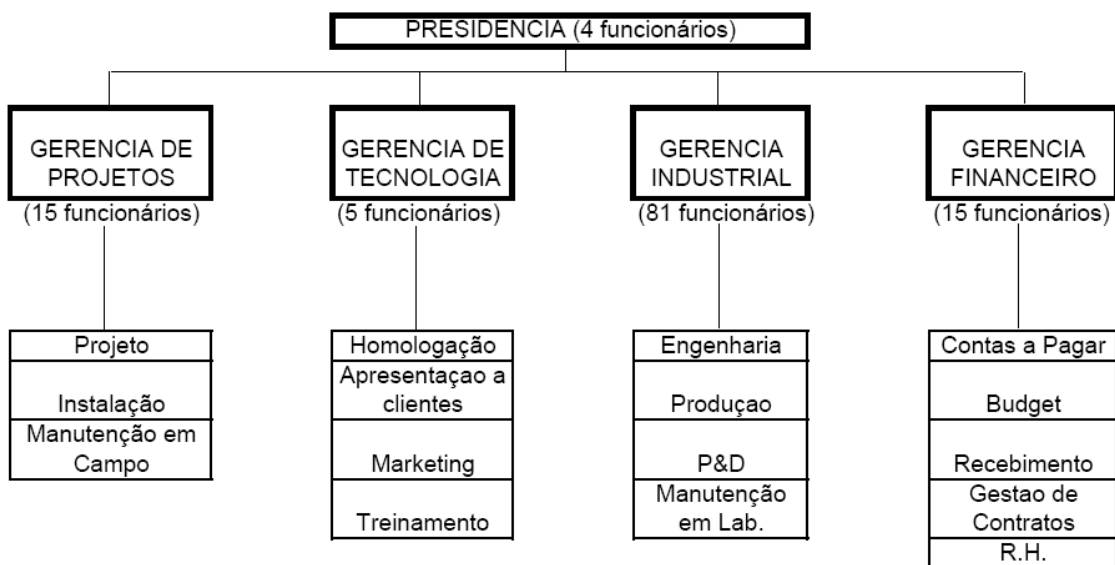
PETTIGREW, A. M. (1987). **Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey.** *Journal of Management Studies*, v.24, n.4, p.420-426. 14

ROBBINS, S. P. (1999). **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423).

STONER, James / FREMAN, Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

WOOD Jr, Thomaz. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

ANEXO A - ORGANOGRAMA INICIAL



ANEXO B - ORGANOGRAMA FINAL

