

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
STRICTO SENSU EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Mestrado

**ALTERAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL EM
INSTITUIÇÃO DE GRANDE PORTE: UM ESTUDO**

Autora: Suely Braga Castilho
Orientadora: Prof. Dra. Luiza Beth Nunes Alonso

2008

SUELY BRAGA CASTILHO

Alteração de modelo de gestão empresarial em instituição de grande porte: um estudo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação.

Orientadora: Prof. Dra. Luiza Beth Nunes Alonso

Brasília
2008

C352a Castilho, Suely Braga.
Alteração de modelo de gestão empresarial em instituição de grande
porte: um estudo / Suely Braga Castilho. – 2008.
109 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2008.
Orientação: Luiza Beth Nunes Alonso.

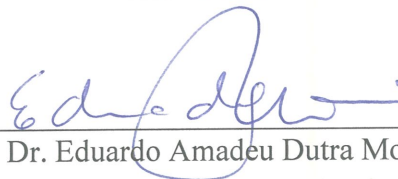
1. Mudança organizacional. 2. Competência gerencial. 3. Gestão do
conhecimento. 4. Grupos de trabalho. I. Alonso, Luiza Beth Nunes,
orient. II. Título.

CDU 005.94:658

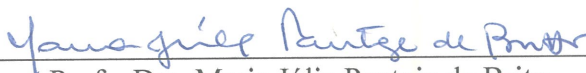
Dissertação de autoria de Suely Braga Castilho, intitulada “Alteração de Modelo de Gestão Empresarial em Instituição Financeira de Grande Porte: Um Estudo de Caso de Implantação da Área de Controladoria”, requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, defendida e aprovada, em 05 de setembro de 2008, pela banca examinadora constituída por:



Profª. Dra. Luiza Beth Nunes Alonso
Orientadora



Prof. Dr. Eduardo Amadeu Dutra Moresi



Profª. Dra. Maria Júlia Pantoja de Brito

Aos meus filhos, Luciana e Leonardo, que, por serem os seres que são, conduzem suas vidas de forma a me proporcionarem tranquilidade para viver. Meus filhos, minhas únicas obras perfeitas e irretocáveis!

Ao meu marido, Eduardo, o grande incentivador e apoio para todas as horas! Com a sabedoria que só as grandes almas demonstram, me acalenta sempre nas horas de dúvidas e crises.

A minha mãe, que me mostrou que o trabalho sempre vale a pena e me educou de forma a valorizar a responsabilidade, o empenho e a dedicação! Obrigada pelo apoio de sempre!

Ao meu pai, estrela que me ilumina, e que com certeza estaria com os olhos marejados a me abraçar por mais esta etapa! Obrigada pelos livros de Monteiro Lobato...

A Deus que nos conduziu até aqui...

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dra. Luiza, que sempre esteve pronta para apoiar, orientar e acalmar minhas angústias, abdicando de seu profundo universo de conhecimento para me ouvir! Pelo prazer indescritível de ouvi-la falar, sempre com propriedade, sobre qualquer tema! A minha eterna admiração e gratidão.

“E quando nossa visão de mundo muda, o mundo muda.”
Nicolescu

RESUMO

A implantação de novos modelos de atuação em uma empresa de grande porte envolve mudanças nos processos de tomada de decisão, nas relações de poder e altera metodologias de trabalho. Para que os novos conceitos provoquem alterações na forma de decidir dos gestores, fazem-se necessárias, além da ampla divulgação destes conceitos, competências e habilidades adequadas da equipe responsável pela condução do processo e clima organizacional favorável a mudança. O estudo de fatores que propiciam implantação de mudanças organizacionais é relevante dentro do contexto em que se inserem as empresas no mundo moderno, que requer constante adaptação e desenvolvimento de novas formas de atuação. A metodologia de pesquisa escolhida para o estudo se utilizou da técnica de grupo focal, por possibilitar a exploração em profundidade do fenômeno. Para interpretação das mensagens obtidas nas entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo. Participaram dos grupos focais 10 pessoas, que estiveram envolvidas no projeto de implantação do novo modelo de gestão. Os grupos foram separados, a priori, em categorias de gerentes e analistas, com o objetivo de analisar percepções diferenciadas do fenômeno estudado. A pesquisa demonstrou que comprometimento, hierarquia flexível, confiança e conhecimento técnico do grupo envolvido com a mudança, assim como um projeto estruturado e baseado em conceitos técnicos são fatores relevantes para o sucesso do empreendimento. Porém, a situação econômica da empresa e a busca pela continuidade da organização foram consideradas a mola propulsora das ações.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Equipes de trabalho. Alteração do Modelo de Gestão. Competências Gerenciais. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The implementation of new business models in a large company involves making changes in the decision making processes and the power structure. In addition, it alters the company's work methodologies. In order for the new concepts to provoke the necessary changes in the decision making process used by managers, other than their ample dissemination, there is a necessity for the team responsible for conducting the process to have the necessary competencies and adequate abilities. Furthermore, there must be a favorable organizational atmosphere for change. The study of factors that favor the implementation of organizational change is relevant in a modern day context which requires companies to constantly adapt and develop new ways of doing business. The research methodology chosen for this study utilizes the focus group technique due to its capacity to explore the depth of the phenomenon. Content analysis was used to interpret the messages obtained through interviews. Ten people, who were involved in the implementation of the new management model, participated in the focus groups. In principle, the groups were separated into categories of managers and analysts for the purpose of analyzing the different perceptions of the phenomenon under study. This research demonstrates that commitment, flexible hierarchy, trust and the technical knowledge of the group involved with the change as well as a structured project based on technical concepts are relevant factors for the success of the undertaking. However, the economic situation of the company and the search for continuity of the organization were considered to be the driving force behind the actions.

Key Words: Organizational Change, Work Groups, Change Management Model, Management Competencies, Knowledge Management.

Lista de Figuras

Figura 1 - Mapa de Recombinantes.....	24
Figura 2 - Visão sistêmica do modelo de gestão.....	28
Figura 3 - Dez princípios e condições da competitividade.....	32
Figura 4 - A organização do conhecimento.....	40
Figura 5 - Modelo de trajetória-meta de House.....	44
Figura 6 - Ciclo de reforço da liderança.....	47
Figura 7 - Mapa da Cultura.....	52
Figura 8 - O processo de comunicação.....	55
Figura 9 - O ciclo do conhecimento.....	59
Figura 10 - Conhecimento, habilidade e competência.....	63

Lista de Quadros

Quadro 1 - Tipos de resistência dos empregados à mudança.....	20
Quadro 2 - Estilos de tomada de decisão de acordo com o modelo de liderança participativa.....	44
Quadro 3 - Os três modos de uso da informação organizacional.....	65

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Referências teóricas.....	14
Tabela 2 – Características dos líderes transacionais e transformacionais.....	45

SUMÁRIO

1. Introdução.....	12
1.1 Revisão de literatura.....	13
1.2 Relevância do estudo.....	16
1.3 Formulação do problema.....	18
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 Geral.....	18
1.4.2 Específicos.....	18
2. Referencial Teórico	
2.1 Mudanças nas Organizações.....	19
2.2 O Modelo de Gestão e o papel da Controladoria.....	25
2.3 Equipes de Trabalho.....	33
2.4 Condições que influenciam os processos de mudanças organizacionais	
2.4.1 Aprendizagem Organizacional.....	36
2.4.2 Gestão do Conhecimento.....	39
2.4.3 Liderança.....	41
2.4.4 Clima e Cultura organizacional.....	48
2.4.5 Comunicação Organizacional.....	52
2.4.6 Conhecimento e Informação.....	57
2.4.7 Capital Intelectual.....	60
2.4.8 Sistemas de Informação.....	63
3. Pesquisa	
3.1 Classificação da Pesquisa.....	66
3.2 Suposições.....	67
3.3 Coleta dos dados.....	68
3.4 Delimitação do estudo.....	70
3.5 Resultados esperados.....	70
3.6 Tempo da pesquisa.....	71
3.7 Estrutura e Conteúdos.....	71
3.8 O Papel do Moderador.....	71
3.9 O Papel dos Grupos.....	72
4. Resultados e Análise dos Dados	
4.1 Introdução.....	72
4.2 Resultados Obtidos.....	73
4.3 Análise dos dados.....	78
5. Conclusão.....	87
6. Sugestões para trabalhos futuros.....	89
Referências.....	90
APÊNDICE A – GRUPOS FOCAIS.....	94

1 INTRODUÇÃO

O mundo passa por mudanças constantes e significativas que exigem das empresas ações e revisão de conceitos rápidos para que se busque garantir a continuidade. Dentre as mudanças, por vezes necessárias, temos a alteração do modelo de gestão empresarial, entendido como modelo conceitual adotado para gerir uma empresa. Os momentos de crises, se trabalhados de forma adequada, podem se transformar em janelas de oportunidade para implantação de novos conceitos e mudança de cultura. Nos momentos de grande dificuldade as organizações necessitam ser conduzidas por grupos que apresentem características específicas e que entendam a crise como uma oportunidade de crescimento. Este processo de mudança em empresas de grande porte tem que se apoiar em ações relevantes e tempestivas que permitam a consolidação de novas crenças, assim como em um processo de comunicação eficiente. É natural que as constantes mudanças gerem ansiedade e insegurança nas empresas, e como as mudanças não mais poderão ser evitadas, necessário é que se entenda o processo e a melhor forma de conduzir as empresas rumo a novas formas de trabalho.

Algumas características e habilidades devem ser observadas por líderes e gestores empresariais para que promovam as mudanças e readaptações exigidas no mundo moderno. Torna-se absolutamente indispensável criar ambientes propícios à geração do conhecimento e sua disseminação.

Segundo Senge (2002), “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”. A aprendizagem é favorecida, dentre outros, por aprendizagem em equipe e construção de visão compartilhada. O processo de comunicação em uma empresa de grande porte deve evidenciar a sinergia entre relacionamentos e processos, de forma a induzir as ações desejadas. Argyris (1999) afirma que a mudança de comportamento é fundamental para a aprendizagem organizacional, o que leva ao desenvolvimento da organização.

Este estudo aborda as condições que proporcionaram a uma instituição de grande porte alterar seus procedimentos de negócio frente à absorção de novos conceitos, até então desconhecidos da grande maioria dos trabalhadores da empresa, bem como as condições que contribuíram para o sucesso da empreitada.

Para a implantação da mudança objeto de estudo, a empresa criou uma área que ficaria responsável por desempenhar as funções de controladoria. O grupo de pessoas que foi selecionado para compor esta área tinha como missão inicial promover a implantação de um

novo modelo de gestão empresarial, preparando o ambiente para a absorção de novos conceitos, que deveriam permear os produtos e serviços oferecidos pela instituição. Como o modelo de gestão define a forma de decidir de uma empresa, a equipe teve que passar pela experiência de promover alteração no modelo decisório, fundamentando as ações em bases conceituais e divulgando os novos conhecimentos. A equipe era composta por funcionários com formação acadêmica diversa, oriundos de várias áreas da empresa e detentores de conhecimentos diferenciados. A equipe teve que trabalhar sob um mesmo foco e se envolveu em uma missão comum, apoiando-se nos seus conhecimentos diferenciados. Este trabalho teve como objetivo estudar as condições e diferenciais necessários para que uma empresa de grande porte, com atuação nacional e em crise financeira, se transformasse, em curto espaço de tempo, em uma empresa rentável e competitiva, por meio da alteração do seu modelo de gestão.

O texto está estruturado em 6 capítulos, sendo o primeiro composto da Introdução, contendo a revisão de literatura, relevância do estudo, formulação do problema e os objetivos geral e específicos. O referencial teórico é abordado no Capítulo 2 e foi desenvolvido apontando para a complexidade do ambiente em que as empresas estão inseridas e as condições que influenciam os processos de mudança nas organizações. No Capítulo 3, apresentamos a metodologia de pesquisa utilizada, a definição e a justificativa para escolha da metodologia. O Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos e a análise dos resultados. A conclusão e sugestões para estudos futuros compõem, respectivamente, os Capítulos 5 e 6. O resultado detalhado da pesquisa encontra-se no APÊNDICE A.

1.1 Revisão de Literatura

Para o desenvolvimento do trabalho foram realizadas pesquisas em bibliografias especializadas, livros e em diversas bases de teses, monografias e artigos, dentre elas a da Universidade Católica de Brasília – UCB, Universidade de Brasília – UnB, Universidade de São Paulo – USP e Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

A busca de fontes para a dissertação foi feita em duas bases: Web of Science e Science Direct, indexada pelo Scirus [<http://www.scirus.com/srsapp>]. Foram pesquisadas as seguintes palavras-chave, estabelecendo-se combinações de conectores lógicos “AND” entre as mesmas: “organizational learning”, “controller”, “financial”, “financial institution”, “knowledge management”, “teams multidisciplinary” e “change management”. Buscaram-se

nas bases possíveis associações entre os seguintes assuntos: aprendizagem organizacional, controladoria, controle em instituição financeira, gestão do conhecimento, equipes multidisciplinares e modelo de gestão. A pesquisa focou em artigos, teses e dissertações vinculadas à área de administração, economia e negócios. As palavras e expressões foram buscadas nas palavras-chave e nos títulos das publicações.

As bases foram pesquisadas durante o 2o semestre de 2007 e, em 20.03.2008, revisitamos os sites Web of Science e Scirus para reavaliação. O resultado apresentado na Tabela 1 se refere a esta data.

Palavras-chave da Pesquisa	Fontes Pesquisadas	
	Web of Science	Scirus
“KNOWLEDGE MANAGEMENT”	1.025	890
“CONTROLLER” AND “FINANCIAL”	31	24
“LEARNING ORGANIZATION”	854	529
“LEARNING ORGANIZATION” AND “CONTROLLER”	1	0
“LEARNING ORGANIZATION” AND “FINANCIAL INSTITUTION”	0	0
“TEAMS MULTIDISCIPLINARY” AND “FINANCIAL INSTITUTION”	0	0
“CHANGE MANAGEMENT”	12	24

Tabela 1 – Referências Teóricas

Não foram encontrados estudos sobre características e habilidades de equipe que tenha implantado mudanças organizacionais, aqui incluída a alteração de modelo de gestão em instituições financeiras. Encontramos artigos versando sobre mudança organizacional em instituição financeira, mas que não detinha o foco da pesquisa no trabalho da equipe responsável pela mudança, objeto deste estudo.

Os estudos encontrados sobre mudança de gestão se referiam a alterações derivadas de ambiente político, de administração em universidades e hospitais. Não foram encontradas referências a alteração de modelo de gestão em instituições financeiras.

Entretanto, serão descritos a seguir dois estudos empíricos que focalizaram mudança e sistema de mensuração de capital intelectual em instituições financeiras.

Pretorius (2004) desenvolveu estudo sobre mudança organizacional ocorrida em instituição financeira localizada na África do Sul, país que vem passando por profundas mudanças econômicas e sociais nos últimos 10 anos. A autora nos diz que toda empresa tem sua própria cultura que se altera para garantir adaptação às mudanças externas. Afirma que, para que se tenha êxito, a mudança organizacional deve ser conduzida de forma a envolver a estrutura, as técnicas utilizadas e o comportamento dos indivíduos. Manter a motivação dos empregados em situações de mudança é uma arte e as pessoas tendem a procurar pessoas-chaves para se apoiar dentro do processo de mudança. As empresas são entendidas como sistemas abertos e as mudanças são necessárias para garantir a permanência da empresa no ambiente.

Faz uma revisão bibliográfica sobre a cultura organizacional, entendendo que o sucesso da organização é resultado de crenças, normas, valores, políticas, procedimentos e prática. A mudança cultural, para que seja efetiva, pressupõe alteração nos modelos básicos, mentes e corações dos empregados.

Sua pesquisa focou itens como idade, sexo, estado civil, religião, grau de instrução dos empregados da instituição financeira que passou pelo processo de mudança. Considerou também o percentual de aprendizagem que os empregados obtiveram durante o processo, seu entendimento da nova missão e objetivos empresariais e satisfação com o trabalho.

Pretorius (2004) pesquisou também o reflexo do trabalho nas emoções e vida pessoal dos empregados.

Antunes (2006) estudou o sistema de informações contábeis e gerenciais de grandes empresas brasileiras e o investimento em capital intelectual. Dentro desse contexto, a Controladoria é identificada pela autora como a área da organização responsável pela agregação e disponibilização das informações necessárias ao processo decisório, subsidiando a gestão e propiciando o atingimento da missão empresarial.

A autora desenvolveu pesquisa qualitativa com 30 gestores de empresas. Verificou que, para as organizações empresariais, a aplicação do recurso do conhecimento, juntamente com as tecnologias disponíveis, produz benefícios intangíveis denominados Capital Intelectual. O surgimento deste conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração.

Conforme apresenta a autora, dadas as limitações das normas contábeis, entende-se que todo o panorama que envolve a complexidade dos ativos intangíveis e do Capital Intelectual faz com que se direcionem os esforços da sua materialização para a Contabilidade Gerencial. A Contabilidade Gerencial, por ser interna e não restrita às imposições legais, pode

desenvolver modelos gerenciais para a identificação, registro e gestão dos elementos intangíveis que associados à estratégia das organizações podem conduzi-las a maior competitividade.

Antunes coloca que o capital intelectual se apresenta de duas formas: positiva e negativa. A forma positiva tem relação com o conhecimento dos seus membros e a materialização desse conhecimento com o sucesso da empresa. A forma negativa conceitua o capital intelectual como “alguma coisa” que cria valor, mas é intangível e forma a diferença entre o valor total da empresa e seu valor financeiro.

A autora estudou a existência de sistemas que considerem alguma forma de mensuração do capital intelectual, mas não houve mapeamento das características de equipes e nenhuma referência a habilidades e atitudes relevantes para a constituição de um capital intelectual adequado para os desafios que as empresas enfrentam na atualidade.

A relevância deste estudo se respalda pela lacuna existente na literatura relacionando os temas de equipes de trabalho, mudança organizacional e aprendizagem organizacional em instituições financeiras. O estudo analisa e relaciona as principais características apresentadas por uma equipe que efetivamente implantou mudanças e alterou o modelo de gestão empresarial em uma instituição financeira de grande porte e dispersão geográfica.

1.2 Relevância do estudo

O dinamismo e a instabilidade do mercado atual trouxeram a necessidade de constante aprendizado e adaptação para garantir a continuidade do negócio. Conforme Nonaka (1995), na economia atual a única certeza é a incerteza e a vantagem competitiva é o conhecimento, fato que provoca nossa curiosidade em pesquisar que características as empresas e seus trabalhadores devem ter para viabilizar as constantes mudanças necessárias para sobrevivência do negócio.

As empresas são profícuas em investir na atualização técnica dos empregados, fato que favorece o constante aprimoramento de processos, produtos, serviços e mensurações de resultados empresariais. O conhecimento técnico é com certeza base para a implantação e adaptação às novas exigências de mercado, porém, deve ser conjugado com alguns outros fatores para que possa garantir a eficácia da mudança.

Dentro deste contexto, as instituições financeiras também necessitam de definições de rumo e alterações de atuação rápidas para fazer frente à concorrência. Como uma das ações necessárias para garantir sua perenidade, a empresa estudada optou por implantar um novo

modelo de gestão, baseado na gestão econômica, na identificação de responsabilidades por áreas e com foco em resultado. Definiu que seria criada uma área na organização que ficaria responsável por promover as mudanças necessárias para a implantação do novo modelo de gestão. Esta área organizacional seria uma controladoria, que, por definição, tem a função de apontar o norte para a empresa, mensurar o resultado das decisões, garantindo a eficácia empresarial.

O objetivo de longo prazo de uma empresa é garantir sua adaptação e fazer com que continue prosperando em um ambiente dinâmico (CHOO, 2006), e, para isso, existem condições que a empresa e as equipes de trabalho devem apresentar.

Para que atinja seu objetivo, uma controladoria deve ser formada por uma equipe que detenha, dentre outros, conhecimentos sobre ciências contábeis, economia, sociologia, recursos humanos, administração e finanças. A interdisciplinaridade, entendida como um processo de integração entre várias disciplinas e campos de conhecimento, é requisito de sucesso na atuação desta equipe. Além de conhecimentos teóricos e habilidades específicas de relacionamento, é imprescindível que a equipe tenha credibilidade e saiba atuar no campo da negociação. A formação de um profissional de controladoria é fator preponderante para seu sucesso. Os conhecimentos existentes em uma controladoria devem permear a organização para que toda a empresa entenda e, desta forma, se envolva, apóie e acredite nos rumos traçados.

Para tanto, faz-se necessária a divulgação dos conceitos utilizados e uma adaptação das decisões empresariais a estes conceitos. Como toda controladoria pressupõe um modelo de decisão, em algum grau altera a forma de atuar dos gestores, influenciando as premissas da sua atuação. No caso estudado, a alteração da maneira de atuar dos gestores foi ainda mais significativa, pois a área foi criada para implantar um novo modelo de gestão, ou seja, uma nova forma de pensar antes de agir. Os conceitos que a área agregou aos processos na empresa em estudo eram inovadores e provocaram alterações nos paradigmas vigentes e seculares da instituição.

Surge então o tema desta pesquisa: que condições uma instituição financeira tradicional e de grande porte deve apresentar para que implante com sucesso um novo modelo de gestão empresarial, alterando os conceitos e a cultura vigentes?

Encontra-se vasta literatura sobre aprendizagem organizacional, e, em número bem menor, referências em controladoria. Não foram encontradas referências que indiquem as condições e critérios que favorecem alterações significativas na gestão e cultura empresariais,

e nem sobre as características de uma equipe de trabalho que tenha implantado alterações no modelo de gestão.

1.3 Formulação do Problema

Quais as condições que influenciam na alteração do modelo de gestão empresarial em instituição de grande porte?

1.4 Objetivos:

1.4.1 Geral

Caracterizar e descrever as condições que influenciaram a implantação de novo modelo de gestão empresarial em uma instituição de grande porte.

1.4.2 Específicos

- Identificar e descrever as condições organizacionais, estruturais e psicossociais que favoreceram a implantação do novo modelo de gestão.
- Analisar o contexto histórico da instituição no momento da implantação do novo modelo de gestão.
- Analisar as condições psicossociais do grupo envolvido no processo de alteração do modelo de gestão empresarial.
- Identificar as condições que favorecem a disseminação e incorporação dos conceitos de controladoria nos produtos e serviços da instituição.
- Examinar a relevância dos sistemas de informação no processo de geração de conhecimento e aprendizagem organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para análise do fenômeno estudado, foi feita revisão na literatura sobre diversos temas que apontam para a complexidade do ambiente em que as empresas estão inseridas e sobre as condições que influenciam os processos de mudança nas organizações. A complexidade indica para um clima de constantes alterações, que passam a provocar ações rápidas na busca de adequação das empresas a novas exigências. Ao mesmo tempo, a necessidade de interação entre as várias áreas do conhecimento exige cada vez mais que as pessoas trabalhem em equipe, conduzindo suas ações para uma busca coletiva de sucesso. As

organizações, por sua vez, devem proporcionar um ambiente de aprendizagem e confiança para a absorção de novas formas de interação e estímulo ao trabalho em grupo.

Desta forma, baseados na literatura especializada, abordamos temas tais como mudança organizacional, modelo de gestão e o papel da controladoria, equipes de trabalho e outras condições que impactam na implantação de mudanças nas organizações.

2.1 Mudança nas organizações

As organizações, assim como as pessoas, costumam resistir ao processo de mudança. O desconhecido gera desconforto e necessidade de readaptação. Esta característica é mais forte quando tratamos de empresas seculares e tradicionalistas, cuja permanência no mercado foi sustentada por vários fatores, mas não por implantação de grandes alterações e inovações na sua forma de atuar.

As mudanças no mundo moderno são, entretanto, inevitáveis e se tornaram uma constante no ambiente empresarial. Conforme Echeverria (1999, p.25), “toda empresa reconhece, hoje em dia, a importância e a necessidade de transformações. Toda empresa sabe que, se não se transformar, comprometerá sua sobrevivência”. A transformação pode ser sustentada pela necessidade que a empresa tem de se adaptar ao mundo a sua volta, incorporando fatores mais atuais nos seus sistemas e procedimentos para incrementar seu desempenho, competitividade e rentabilidade (ECHEVERRIA, 1999). Este desafio, ainda de acordo com o autor, gera tensão, angústia e incertezas no ambiente organizacional, além do processo de resistência.

A mudança organizacional gera uma necessidade de aprender novas formas de trabalho e de convivência. Este fato, por si só, evidencia uma lacuna entre o que se sabe e o que se deve saber, gerando tensão. A evidência de que se deve aprender algo novo se configura em ameaça e pode desenvolver rotinas defensivas (SOTO, 2005).

De acordo com Davis e Newstrom (2004), existem três tipos de resistência à mudança, que trabalham em conjunto para produzir as reações dos empregados: a resistência lógica, baseada em raciocínio lógico, a resistência psicológica, que é baseada em emoções, sentimentos e atitudes e a resistência sociológica, baseada em interesses e valores coletivos.

Davis e Newstrom (2004, p.44) especificam os tipos de resistência conforme quadro abaixo:

Objecções lógicas e racionais:

- Tempo necessário para se adaptar
- Esforço extra para reaprender
- Possibilidade de condições menos desejáveis; declínio das habilidades.
- Custos econômicos da mudança
- Dúvidas sobre a viabilidade técnica da mudança

Atitudes psicológicas e emocionais:

- Medo do desconhecido
- Baixa tolerância a mudança
- Aversão pela gerência ou outro agente de mudança
- Falta de confiança nos outros
- Necessidade de segurança; desejo de manter o *status quo*

Fatores sociológicos; interesses grupais:

- Coligações políticas
- Valores coletivos opostos
- Interesses adquiridos
- Desejo de preservar os relacionamentos existentes

Quadro 1 – Tipos de resistência dos empregados à mudança

Fonte: adaptado de Davis; Newstrom (2004).

As resistências lógicas surgem do tempo que deverá ser despendido e da preocupação com as novas atribuições que deverão ser aprendidas. A resistência psicológica é “lógica” em termos de sentimentos individuais e atitudes com relação à mudança (DAVIS; NEWSTROM, 2004). Já a resistência sociológica tem relação com os interesses grupais, com os valores vivenciados e com a alteração dos poderes na organização.

Davis e Newstrom (2004) afirmam também que a resistência à mudança não é de todo ruim, pois faz com que se examinem cuidadosamente as propostas para se assegurar de sua validade.

Nas empresas atuais, reduzidas ao mínimo necessário para garantir seu funcionamento, é mais importante do que nunca o clima de adaptação a mudanças e manutenção da visão otimista. Na medida em que as empresas diminuem seus quadros, as pessoas que permanecem assumem maiores responsabilidades e tem a oportunidade de se destacar (SOTO, 2005).

Além disto, quando uma empresa passa pelo processo de enxugamento de pessoal, fato bastante comum na nossa época, é esperado que passe também por um período de desânimo e desesperança no futuro. As pessoas costumam enxergar o futuro com desconfiança e diminuem a produtividade, minimizando a chance de ocorrerem novas idéias para solução da crise. Conforme questiona Nicolescu (1999, p.16), “porque somos tão inventivos, em todas as situações, em descobrir todos os perigos possíveis e imaginários, mas tão pobres quando se trata de propor, de construir, de erguer, de fazer emergir o que é novo e positivo, não num futuro distante, mas no presente, aqui e agora?”.

A crise pode ser provocada por fatores externos (econômicos, políticos) ou internos (surgimento de novas lideranças, por exemplo). Para Pettigrew (1987), os fatores capazes de precipitar mudanças organizacionais são basicamente extra-organizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica. No entanto, outros aspectos também devem ser analisados em um processo de mudança: a inércia organizacional, as mudanças de estrutura da organização e o ambiente em que esta se insere.

De qualquer forma a crise é percebida de maneira diferenciada pelos segmentos da organização, tanto pelo diagnóstico como pela compreensão da necessidade da mudança. Como nos afirmam Fleury e Fischer (2007, p. 26), “o momento da mudança é de ruptura, de transformação, de criação, o que envolve sempre risco – principalmente o risco das alterações nas relações de poder”.

Por outro lado, conforme diz Chiavenato (2005, p.32), há momentos mais favoráveis para tomada de decisões drásticas nas empresas e “as melhores oportunidades são, sem dúvida, os momentos de crise e dificuldade, quando as pessoas se conscientizam mais agudamente da necessidade de apertar os cintos e assumir mudanças”.

O processo de mudança organizacional representa um custo, sobretudo, psicológico e social. A mudança traz receios e ansiedades, principalmente para aquelas pessoas que se sentem inseguras quanto à nova situação.

A mudança é uma estratégia de intervenção que envolve um conjunto de atividades e técnicas estruturadas para trazer melhoria ao funcionamento da organização, grupos e indivíduos.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), há duas maneiras de se efetuar uma mudança nas organizações. Uma delas é fazendo os integrantes da organização “comprar” a idéia, ou seja, envolver as pessoas no projeto e permitir que elas participem ativamente das discussões, inclusive criticando os fatores com os quais não concordem. A outra forma é

recrutar e selecionar novas pessoas para a organização, dando ênfase às novas crenças e aos novos valores.

Conforme Soto (2005, p. 13), “os gerentes sempre se interessam pelas mudanças. O que difere hoje é o tempo que transcorre entre elas. Esses gerentes costumavam introduzir mudanças importantes uma ou duas vezes por década”. Em passado não muito remoto, a sociedade caracterizava-se por longos períodos de estabilidade, e isto era refletido no comportamento organizacional. Não havia necessidade de grandes movimentos de atualização. A sociedade gerava suas novidades em ritmo lento e havia tempo para o processo de adaptação. De acordo com Cortella (2001), não há novidade na mudança, mas na velocidade em que ela ocorre nos dias atuais.

A tarefa de uma equipe que se propõe a implantar mudanças em uma organização não é trivial. Os líderes devem se transformar em facilitadores permanentes, e estar predispostos a aprender e rever sempre suas crenças, escutando e compreendendo as inquietudes das partes envolvidas (SOTO, 2005). Conforme Senge (2001), equipe inteligente é aquela cujos componentes aprendem a aprender juntos.

Tamayo (2005, p.23) nos diz que “todos os indivíduos e sociedades têm de responder aos seguintes requisitos: as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos”.

O mundo atual prevê como inevitáveis as mudanças, e, de acordo com Nicolescu (1999, p. 63), “quando a nossa visão de mundo muda, o mundo muda”.

Os profissionais devem aprender a lidar com a inconstância e ter flexibilidade, adquirindo espontaneidade para as situações imprevistas. As organizações devem superar a resistência à mudança para que possam criar uma cultura que prospere pela mudança (SOTO, 2005).

Tamayo (2005, p.28) afirma que “ações na busca por novidades e mudança (valores de estimulação) tendem a ir contra a preservação de costumes antigos e honrados (valores de tradição)”.

Importante se faz, portanto, trabalhar de forma adequada as resistências encontradas nos momentos de mudança. Para tanto, os profissionais tem que se dedicar à experimentação, apoiado pela equipe que se propôs a conduzir as mudanças, para que possa introspectar as novas orientações, pois, para que normas sejam aceitas, elas devem ser validadas pela experiência de cada um (Nicolescu, 1999).

Mayo (2003, p.29) afirma que:

A experiência produz conhecimento, o qual, por sua vez, leva a um sólido julgamento à sabedoria – o “conhecimento” que é utilizado na tomada de decisões futuras. Essa é uma área complexa, intrincadamente atada a atributos pessoais, tais como reflexão e intuição analítica. A experiência forma o centro do capital humano pessoal de um indivíduo. A maneira pela qual o conhecimento tácito coletivo dos indivíduos é aproveitado é um fator crítico de sucesso nas organizações de criação de valor.

Conforme Nicolescu (1999, p.68), “a passagem de uma visão à outra não é progressiva, contínua; ela se dá através de rupturas bruscas, radicais, descontínuas. Muitas visões contraditórias podem até mesmo coexistir”.

O processo de mudança organizacional está intrinsecamente correlacionado com a inovação. Um ambiente empresarial inovador deve apresentar as seguintes características, conforme nos aponta Mayo (2003, p.150):

- Aceitação e prontidão para mudanças em cada pessoa e ao longo de toda a organização;
- Dedicção ao aperfeiçoamento contínuo do processo;
- Desejo de experimentar e explorar novos modos de trabalho, novos fornecedores, novas tecnologias;
- Sede de aprender com outros;
- Criação de novos mercados e novos clientes;
- Construção de novos relacionamentos e alianças;
- Estabelecimento de novas abordagens para os mercados: canais e estratégia de preços;
- Abordagens novas e variadas dirigidas à organização, ao gerenciamento e às medições do desempenho.

O ambiente da empresa que estimula inovação deve contar com sistemas formais e informais para sugestões de melhorias; as sugestões devem ser avaliadas rapidamente pelo corpo diretivo, que deve ser formado por pessoas abertas a novas idéias. Este ambiente deve também apresentar tolerância com o erro, para que não se reprima o surgimento de idéias inovadoras (MAYO, 2003).

Em qualquer arquitetura organizacional podemos encontrar cinco elementos em comum: as pessoas, as redes, a cultura, os processos e a estrutura, conforme demonstrado na Figura 1, abaixo. Estes são os elementos que devem ser recombinados para proporcionar uma mudança organizacional (ABRAHAMSON, 2006).

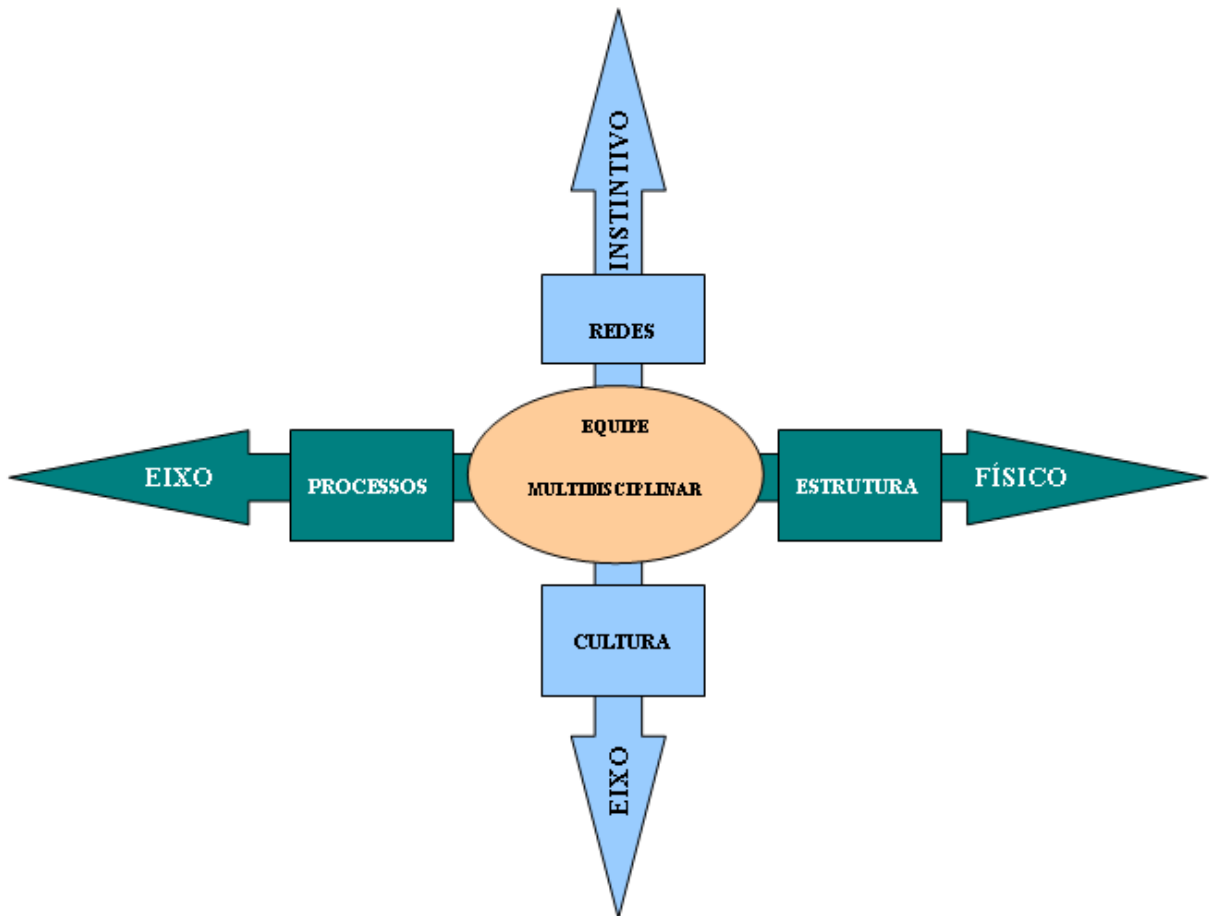


Figura 1: Mapa de Recombinantes

Fonte: adaptado de Abrahamson (2006)

O eixo cultura – rede é considerado instintivo por se combinarem de forma espontânea na organização, não sendo determinado pela administração. Toda vez que a empresa busca uma nova estratégia, recombina os aspectos dos eixos físico e instintivo. As situações de crise surgem como oportunidades para o processo de recombinação criativa (ABRAHAMSON, 2006).

Para proporcionar esta transição com maior chance de sucesso, a empresa deve procurar organizar uma equipe diferenciada que possa atingir com mais facilidade os eixos empresariais, pois, conforme nos ensina Abrahamson (2006, p.43),

A maneira mais fácil de usar seu pessoal para promover uma mudança sem dor é começar tendo em mente um determinado fim – a mudança que você deseja fomentar – e depois procurar recombinações existentes nos funcionários da empresa que podem ser utilizados.

As alterações do eixo físico (processos e estrutura) são facilmente alteráveis com decisões administrativas e tecnológicas. Uma mudança cultural não se faz com determinações, e, as tentativas de fazê-la com técnicas de comando e controle servem para reforçar a cultura vigente ou não torna a mudança cultural sustentável (ABRAHAMSON, 2006).

A condução da mudança deve ser feita da forma adequada, tendo presente inclusive que o objetivo da administração deve ser restaurar e manter o equilíbrio do grupo e a adaptação dos empregados perturbada pela mudança. Uma mudança pode ser um sucesso ou um fracasso, dependendo da forma como é gerenciada para minimizar a resistência (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

2.2 O Modelo de Gestão e o papel da Controladoria

O ambiente atual em que se inserem as empresas vem-se modificando, tornando-se cada vez mais competitivo, exigente e seletivo. Dentro deste contexto, o processo de gestão passa por desafios e provoca a necessidade de revisão nos modelos de decisão dos gestores.

Catelli (1999, p.29) diz que:

Muito mais do que fórmulas mágicas para resolver problemas, as empresas necessitam de uma abordagem “holística” para fazer face a seus desafios, devendo implantar metodologias/tecnologias adequadas nos diversos subsistemas do ambiente empresarial, como na organização, no modelo de gestão, no sistema de gestão, no sistema de informação, nos processos operacionais e fundamentalmente fomentar a competência das pessoas e estimulá-las ao atingimento dos objetivos da empresa.

Como afirma Catelli (1999, p. 46), “um dos pressupostos básicos da criação de uma empresa é sua continuidade”. As relações das empresas com o ambiente em que se inserem devem proporcionar condições de sobrevivência. Faz-se necessário que a organização apresente e mantenha certa capacidade de adaptação às mudanças ambientais (CATELLI, 1999).

A situação patrimonial, econômica e financeira da organização é influenciada por fatores externos e internos. Gibson (1988), *apud* Catelli (1999), considera que a adaptação da empresa às exigências ambientais se dá pelos canais de informação que permitem à organização perceber estas exigências. Dá a este processo o nome de *feedback*, e define como sendo “um processo dinâmico pelo qual o organismo aprende através de sua experiência com o meio ambiente”.

De acordo com Catelli (1999), o processo de autocontrole da empresa se evidencia pelo processo de gestão, e os efeitos sobre o sistema institucional decorrem das decisões tomadas pelos gestores nas fases de planejamento, execução e controle das atividades.

A origem da ciência de controladoria está intimamente ligada à evolução dos meios sociais e complexidade do ambiente em que se encontram inseridas as empresas. A expansão física e a globalização também foram fatores decisivos no impulso desta ciência. O acirramento da competição tem feito as empresas, de forma espontânea ou compulsoriamente, repensar práticas e processos de atuação no mercado (CATELLI, 1999).

Apesar de não ser o único, a busca de resultado econômico é um dos objetivos primordiais em uma organização que pretende sua permanência no mercado. Uma instituição financeira deve gerar lucro para que justifique e garanta a continuidade do investimento de seus acionistas. Para os membros da organização, o objetivo de criar um consenso sobre o que é a organização e o que ela está fazendo, assim como definir seus objetivos em longo prazo é garantir que a empresa se adapte e continue prosperando em um ambiente dinâmico (CHOO, 2006).

Conforme Catelli e Guerreiro (1992, p.11):

A garantia da continuidade da empresa só é obtida quando as atividades realizadas geram um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos os seus ativos consumidos no processo de realização de tais atividades.

Ainda segundo os autores, se as atividades da empresa não gerarem um resultado suficiente para garantir a reposição do capital investido, “estariam consumindo seu próprio potencial de geração de benefícios”, fato que afetaria a continuidade da empresa.

Catelli (1999, p.50) afirma que:

Os resultados globais de uma empresa determinam sua continuidade, evidenciando o grau em que ela cumpre sua missão, satisfaz necessidades ambientais, atende às expectativas dos investidores e de seus empregados. Enfim, demonstram sua capacidade de adaptação ao ambiente e, portanto, de sobrevivência e desenvolvimento.

As empresas são consideradas sistemas abertos, pois interagem com a sociedade, e são norteadas pelo seu modelo de gestão. Uma das características fundamentais de um sistema é a existência de um objetivo comum, que integra as partes, constituindo o “todo” (CATELLI, 1999).

Guerreiro apud Catelli (1999, p.50), nos indica que:

Um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de sua existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem com de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a sua missão.

A missão da empresa consiste no papel que pretende desempenhar no ambiente social e nas crenças e valores das pessoas que a dirigem. Indica os valores fundamentais da entidade, produtos e serviços oferecidos, mercado de atuação e clientes atendidos. Guerreiro

(1989) diz que estes pontos devem ser definidos de forma genérica e flexível, considerando que este é um objetivo permanente do sistema empresa. A missão da empresa justifica a sua existência e é o elemento que integra os subsistemas empresariais. Nem sempre a missão da empresa é explicitada, mas com certeza existe uma. Como a missão empresarial se constitui em seu principal objetivo e influencia sua atuação de maneira efetiva, há necessidade de ser explicitada adequadamente.

Conforme afirma Catelli (1999, p.52), “a caracterização da missão de uma empresa é fundamental para sua atuação eficaz, devendo mesmo partir da satisfação de necessidades externas”. Assim, no entendimento do autor, os produtos e serviços são considerados como meios para cumprimento da missão.

A gestão empresarial é responsável por sua dinâmica e qualidade das respostas dadas ao ambiente, assim como pela manutenção do equilíbrio em sua estrutura e definição de seus objetivos. Catelli (1999, p. 57) aponta que “a gestão empresarial é responsável pela eficácia do sistema empresa” e se caracteriza pela atuação interna que busca otimizar as relações do negócio. A gestão eficaz se caracteriza por garantir a continuidade da empresa, desenvolvendo e otimizando seus resultados, sob qualquer circunstância que influencie seu desempenho hoje e no futuro (GUERREIRO, 1989).

O modelo de gestão é definido com um conjunto de crenças e valores sobre a forma de administrar e resolver os problemas na empresa, como demonstrado abaixo na Figura 2. É fortemente influenciado pelas crenças e valores da alta administração e dos principais executivos da empresa (CATELLI, 1999).

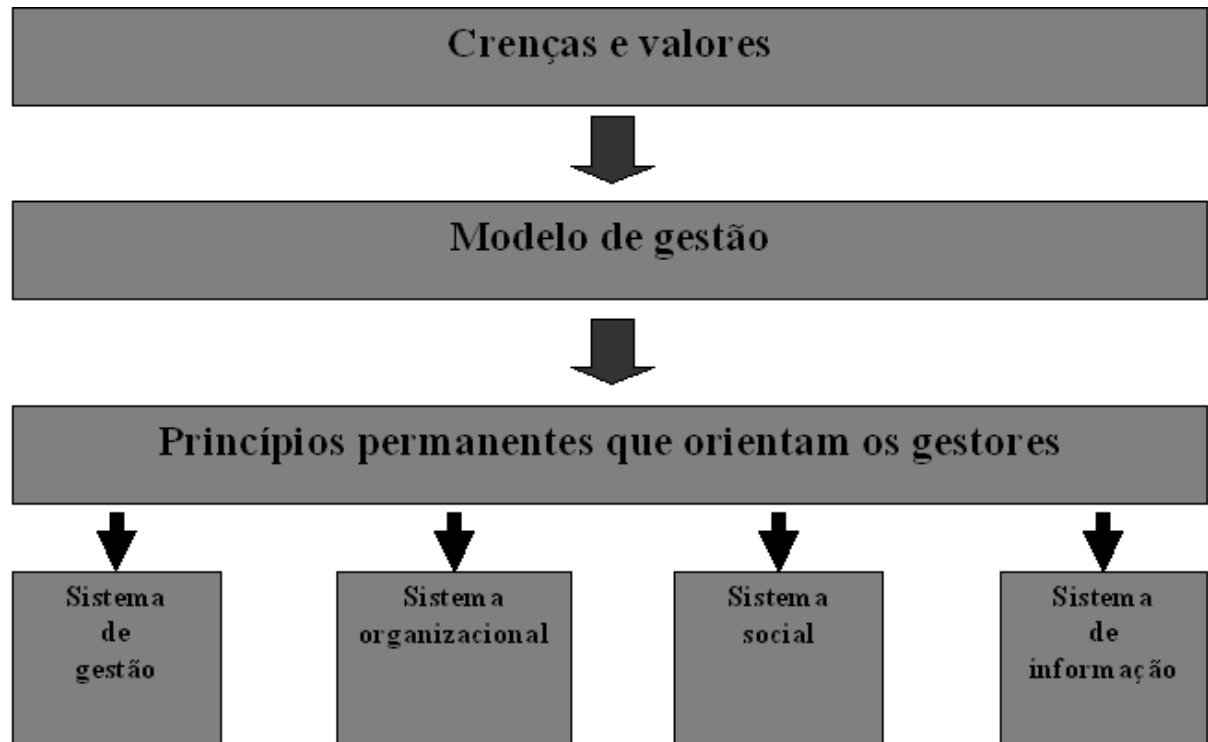


Figura 2: Visão sistêmica do modelo de gestão
 Fonte: Catelli, 1999.

De acordo com Catelli (1999), o modelo de gestão define uma série de diretrizes que afetam os subsistemas da empresa e o comportamento do sistema como um todo. Indica como alguns dos fatores indicam a existência ou não de planejamento e controle; o grau de participação dos gestores nas decisões empresariais, assim com sua autonomia; os critérios de avaliação de desempenho e os papéis e posturas gerenciais.

Como explicitam Nonaka e Takeuchi (1995, p. 90), quando a organização enfrenta uma crise, por exemplo, um rápido declínio de desempenho devido a mudanças nas necessidades do mercado ou ao crescimento significativo dos concorrentes, o caos é gerado de forma natural. É quando novas variáveis ambientais surgem que a empresa deve estar preparada para tomar as decisões oportunas, que, dada a sua complexidade, podem mudar o rumo da organização.

A crise pode provocar ações reestruturantes nas empresas, buscando garantir sua sobrevivência, assim como pode acelerar decisões que embora entendidas como necessárias, são postergadas pela cultura empresarial vigente.

A empresa estudada é uma instituição financeira cujo acionista majoritário é o governo federal. Em 1994, o governo implementou o Plano Real, que tinha como objetivo a estabilização econômica do país. Este plano alterou significativamente as relações econômico-financeiras, especialmente na área bancária (GUERREIRO, 2006). O equilíbrio da moeda e o

fim da inflação provocaram nas instituições financeiras a necessidade de reestruturar seus processos, com o objetivo de melhorar seus resultados.

Dentre as ações de reestruturação, algumas instituições optaram por programas de desligamentos e demissões. Com a empresa estudada não foi diferente. Porém, mesmo com desligamento de milhares de funcionários, a empresa continuou apresentando resultados deficitários.

Diante deste quadro, a empresa adotou medidas para conter suas despesas e aumentar a rentabilidade nas operações, assim como implementou alterações nas estruturas administrativa e operacional, fato que, já em 1997, apontou para um considerável lucro (GUERREIRO, 2006).

Dentre as medidas adotadas, estava a criação de uma área com funções de controladoria, em 1996, que tinha como missão a otimização do resultado da empresa. A unidade também trabalharia na definição da missão da empresa, seus objetivos e planejamento estratégico. Esta área ficou responsável pela interligação dos sistemas da empresa e dos processos, além de implantar os conceitos de gestão econômica na instituição.

A controladoria, como ramo do conhecimento apoiada pela teoria da contabilidade e numa visão interdisciplinar, é responsável pelo estabelecimento de bases conceituais necessárias à modelagem, à construção e à manutenção de sistemas de informação e modelo de gestão, que devem suprir as necessidades de informação dos gestores, de forma a guiá-los durante o processo de decisões.

A interligação dos sistemas era importante para que se propiciasse uma visão sistêmica das decisões tomadas e uniformizasse as metodologias de apuração de resultado (GUERREIRO, 2006). Conforme nos diz Guerreiro (2006), as alterações implantadas nos sistemas de apuração de resultado foram tão significativas que podem ser consideradas “revolucionárias”.

A linha conceitual escolhida – gestão econômica – aponta para um processo de gestão que identifica as áreas responsáveis pelas decisões e busca a melhoria do resultado das operações. O modelo adotado evidenciava a interligação entre as áreas e as conseqüências das ações escolhidas pelos gestores de área, produtos e clientes no resultado do banco. A empresa se dedicou fortemente ao treinamento e à divulgação dos conceitos que davam suporte ao processo decisório que se pretendia disseminar.

Dentro do modelo adotado, as decisões devem ser cuidadosamente estudadas e avaliadas para que garanta a sobrevivência da empresa. As pessoas envolvidas no processo decisório devem se sentir convencidas das premissas que norteiam as decisões. Conforme

Choo (2006, p.123), “mais do que nunca, as organizações estão conscientes de que sua sobrevivência e sua evolução dependem de sua capacidade de dar sentido ou influenciar o ambiente e de renovar constantemente seu significado e seu propósito à luz das novas condições”.

De acordo com Choo (2006, p. 29),

Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante.

O processo de tomada de decisão é complexo e é parte essencial de uma empresa. Como nos diz Choo (2006, p.29), “toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação”.

Considerando que a missão de uma empresa nasce de suas crenças e valores, o papel fundamental de uma controladoria é zelar pelo atingimento desta missão, garantindo a continuidade da empresa (SCHMIDT, 2006).

Faz-se necessário também avaliar o impacto do aprendizado empresarial sobre o resultado da empresa (SOTO, 2005). A implantação de processos que provocam a aprendizagem organizacional deve ser mensurada para avaliar o rumo que se tomou. A aprendizagem organizacional passa pelo processo de criação de significado e esta criação ocorre quando uma mudança no ambiente provoca perturbações ou variações nos fluxos de experiência, afetando os processos e pessoas da organização (CHOO, 2006).

Conforme aponta Choo (2006, p.124),

Selecionar uma interpretação adequada é difícil porque cada pessoa julga uma parte do ambiente interessante, dependendo de seus valores, sua história e sua experiência. Se a sondagem visa reunir informações suficientes para reduzir a incerteza do ambiente, a criação de significado envolve escolher consensualmente um conjunto de significados ou interpretações para reduzir a ambigüidade dos sinais fornecidos pelo ambiente.

É atribuição de controladoria a seleção das informações que devem permear os processos empresariais, de maneira a gerar conhecimento e esclarecimento das ações. A maneira básica de se criar significado é o discurso, pois é por meio da fala que os membros da empresa descobrem o que os outros pensam, e é por meio da fala que as pessoas se convencem, negociam e refazem seu ponto de vista (CHOO, 2006). Este fato carrega mais uma importante atribuição para a área de controladoria que é a comunicação organizacional no que se refere ao resultado econômico das atividades e desempenho das áreas.

Por outro lado, a implantação de processos de controladoria em uma organização pode significar redução do poder decisório e alteração nos padrões de relacionamento dentro e fora da empresa, pelo menos durante a fase de concretização e disseminação dos conceitos e processos. Conforme Tavares (2000), as mudanças trazidas pelos conceitos de controladoria nem sempre correspondem à manutenção de privilégios e de reconhecimentos já adquiridos.

A controladoria, presente na coordenação do processo de definição do planejamento estratégico, deve indicar qual é a melhor alternativa a ser seguida pela organização, tanto em relação à diretriz estratégica global definida pela alta administração, quanto às estratégias definidas pelos gestores de cada área da empresa. Significa, portanto, que, quando todas as áreas da organização elaboram os seus próprios planejamentos, a controladoria tem a responsabilidade de analisá-los, buscando a sua harmonização. Dessa forma, a controladoria busca garantir que a soma do resultado das áreas represente o resultado esperado pela organização, atingindo uma sinergia pela qual toda a empresa caminha no mesmo sentido a fim de atingir o seu objetivo. O objetivo da empresa como um todo se sobrepõe ao interesse individual de cada área.

Após absorvidos os novos conceitos, os atores organizacionais simplificam o processo decisório, adaptando suas rotinas, regras e princípios de modo a reduzir a incerteza e a complexidade do ambiente (CHOO, 2006).

Quando é o momento de decidir a estratégia ou curso da ação, a área de controladoria precisa saber quais os elementos mais importantes para a empresa, quais as opções e capacidades disponíveis e como lidar com a complexa rede de fatores e contingências para fazer a escolha aceitável (CHOO, 2006). O processo de gestão é entendido como um grande processo de controle que tem por objetivo assegurar a eficácia da empresa, atividade que tem sido caracterizada como um contínuo processo de tomada de decisões.

A empresa deve atuar baseada nos conceitos de controladoria, na busca de manter a competitividade necessária para a sobrevivência da empresa no mundo globalizado. De acordo com Soto (2005), a competitividade além de ser uma condição de sobrevivência, é uma forma de aprender para poder enfrentar a vida com êxito, o ambiente e os desafios da existência com determinação, buscando um processo evolutivo de mudanças, desenvolvimento e melhoria contínua. Segundo o autor, a cultura da competitividade se baseia no confronto com as próprias debilidades e na busca da sua superação. É uma maneira de agir, pensar e fazer dentro de uma cultura organizacional na busca do bem-estar comum.

Soto (2005) aponta os princípios e condições da competitividade, conforme figura abaixo:

1. Espírito inovador e operação de mudança
2. Fortalecimento interno da organização e trabalho em equipe.
3. Conhecimento do ambiente, do mercado e das necessidades dos clientes.
4. Qualidade, serviço e valor agregado.
5. Novos compromissos e exigências com indicadores mundiais e enfoque no negócio.
6. Promoção do capital intelectual e emocional das organizações.
7. Conhecimento e valorização dos sinais vitais da organização.
8. Processo de melhoria contínua.
9. Definição clara da filosofia da empresa: visão, missão e valores.
10. Sabedoria dos dirigentes

Figura 3: Dez princípios e condições da competitividade

Fonte: Soto (2005)

Para garantir a permanência no mercado, a empresa deve passar confiança aos investidores. Conforme nos demonstra Mayo (2003, p.213), pesquisa efetuada em relatórios de 40 grandes companhias concluiu que:

Um investidor precisa estar confiante de que:

- Há uma estratégia coerente para levar a empresa adiante;
- Os clientes mantêm uma relação contínua de confiança e lealdade;
- Novos produtos e serviços chegam a um preço pelo menos tão bom quanto o da concorrente;
- As pessoas são altamente qualificadas;
- Os funcionários se sentem satisfeitos em relação à empresa e ao seu trabalho;
- O nível de investimento em treinamento e desenvolvimento das pessoas é adequado;
- O investimento em novos sistemas e processos é contínuo;
- Existem parcerias de negócio bem-sucedidas;
- Existe um cuidado adequado em relação ao ambiente.

As mudanças nas organizações são por muitas vezes provocadas por pressões ambientais, portanto há a necessidade de implantar certa velocidade na mudança, para que se garanta a continuidade da empresa. Para sustentar as mudanças provocadas por pressões externas, é necessário estabelecer cooperação interorganizacional e estratégias políticas, assim como estabilizar alguns elementos para mudar outros (ABRAHAMSON, 2006).

A estabilidade de alguns processos, ou seja, a história da empresa sendo mantida em parte, ajuda a organização a promover mudanças sem levar ao caos e estresse desnecessários. Isto significa que, conforme nos afirma Abrahamson (2006, p. 183), “valorizar o passado, portanto, também significa examinar a história de uma empresa para saber se uma mudança proposta já foi tentada anteriormente, qual o resultado e por quê”. Esta atitude evita que a

empresa cometa erros já cometidos ou ignore boas soluções que não foram implantadas no passado por não deter a empresa as condições favoráveis para tanto.

Para garantir que as decisões tomadas estejam suportadas pelos novos conceitos disseminados, a empresa adota um sistema de desempenho. Segundo Choo (2006, p.43), “a maior parte dos comportamentos numa organização é governada por programas de desempenho”.

A controladoria detém papel decisivo neste processo. Conforme nos ensina Choo (2006, p.43), “procedimentos orçamentários, de planejamento e de avaliação de projetos permitem que grupos internos disputem os recursos com base em critérios e procedimentos claros e justos”. Os processos da controladoria dão legitimidade às decisões tomadas, dando transparência e uniformidade às premissas decisórias. As metas e objetivos a serem atingidos são definidos antecipadamente e, quando os atores organizacionais detectam algum problema no percurso, procuram junto a controladoria informações sobre alternativas e conseqüências (CHOO, 2006).

2.3 Equipes de trabalho

Conforme Soto (2005, p.19), “uma empresa bem-dirigida se baseia em boa parte nas iniciativas individuais ou coletivas de inovação e na energia criativa. Utiliza-se o máximo grau de capacidade criativa e produtiva de cada um dos empregados”.

Para Mayo (2003), o que as pessoas trazem para dentro da organização é essencialmente sua capacidade acumulada e o seu potencial de crescimento. Para que esta conjugação funcione, há a necessidade de que sejam oferecidas as condições e oportunidades certas.

Como a capacidade cognitiva dos indivíduos é limitada e influenciada por seus hábitos, crenças e pelas informações que possui, as equipes tornam-se instrumentos necessários e úteis para a conquista de propósitos mais amplos nas empresas.

Existe a crença de que a maioria dos homens de empresa é incapaz de ter novas idéias porque não consegue fugir da tirania da razão (SOTO, 2005). Há em qualquer momento um conjunto de crenças compartilhadas na organização que se constituem no paradigma vigente. Alterar este paradigma é a difícil missão de qualquer grupo que queira promover mudanças nos processos empresariais.

Conforme Soto (2005, p. 22):

As empresas com melhores resultados criam uma cultura ampla, edificante e compartilhada, um arcabouço coerente dentro do qual as pessoas com

responsabilidades definidas procuram as adaptações apropriadas. Sua capacidade para conseguir contribuições extraordinárias de grande número de pessoas repousa em sua atitude para criar um sentido de finalidade altamente valorizada.

A velocidade com que ocorrem as mudanças nas empresas alterou o perfil do profissional desejado. Hoje a habilidade para formação de equipes e a adaptação a mudanças são características buscadas nos profissionais. Dessa forma, passamos a observar como características básicas para a contratação de trabalhadores de primeira linha habilidades completamente novas, pessoas notáveis que podem se tornar catalisadoras da mudança e niveladoras da adversidade (SOTO, 2005). As qualidades pessoais buscadas são a flexibilidade, a diversidade, a criatividade, a iniciativa e outros atributos que conduzam a mudança do comportamento organizacional, com otimismo e minimização dos traumas.

Os indivíduos que pretendem implantar mudanças em uma organização devem ser inovadores e criativos. Estas pessoas são conhecidas por desafiar seus próprios pressupostos, olhar os problemas como possibilidades de aprendizagem e inovação, compreender e utilizar técnicas básicas para desafiar o *status quo* (MAYO, 2003).

As pessoas colocam sua capacidade individual e comprometimento, seu conhecimento e sua experiência pessoais à disposição da empresa. Conforme nos demonstra Choo (2006, p. 28), “conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho.” A questão, porém, vai muito além disto e se referencia na maneira como estas pessoas trabalham em conjunto e os relacionamentos internos e externos que mantém (MAYO, 2003).

Conforme Mayo (2003, p.133),

As pessoas aprendem a trabalhar (e entreter-se) eficazmente juntas; passam a partilhar os mesmos valores e processos semelhantes e confiam umas nas outras; planejam e lutam por propósitos comuns – comemorando ou lamentando suas realizações juntas.

Tarapanoff (2006, p. 29) afirma que dentre as “atividades capazes de construir conhecimento, está a de partilhar a solução de problemas”, ocasião em que os indivíduos trabalham juntos experimentando, implementando e integrando novos processos.

Davis e Newstrom (2004, p.76) dizem que quando os membros do grupo conhecem os objetivos, contribuem de forma responsável e entusiástica para a tarefa e criam um ambiente de apoio mútuo estão demonstrando que há um trabalho em equipe.

Segundo SOTO (2005, p.25), os dirigentes atuais buscam características como:

- Saber ouvir e comunicar-se verbalmente.
- Adaptabilidade e respostas criativas diante dos obstáculos e reveses.
- Domínio pessoal, confiança em si mesmo, motivação para trabalhar em prol de um objetivo.

- Efetividade grupal e interpessoal, espírito de colaboração e de equipe, habilidade para negociar diante de um desentendimento.
- Efetividade na organização, desejo de contribuir, potencial para a liderança.

O processo de tomada de decisão é difícil, pois necessita de experiência, conhecimento, senso comum e capacidade de julgamento, sem perder de vista as incertezas que ameaçam os resultados da decisão tomada. Algumas pessoas têm a necessidade de estruturar as informações para diminuir a ambigüidade, já outras são capazes de processar diversos pensamentos ao mesmo tempo. São os estilos de tomada de decisão (SOTO, 2005).

Soto (2005) define grupo de trabalho como sendo uma ou mais pessoas em um ambiente, que de alguma maneira colaboram para alcançar um objetivo. Entende que há grupos administrados da maneira tradicional e autogeridos. Para Soto (2005), os grupos autogeridos dividem a atribuição de administrar o grupo como um todo e podem desenvolver uma estratégia global e introduzir inovações na equipe. Neste contexto de equipe de trabalho autogerida, os administradores servem de vínculos com as outras áreas da organização.

Estas equipes, conforme afirma Soto, costumam se formar por terem metas e interesses em comum. A proximidade física e uma missão determinada não garantem efetividade no trabalho da equipe. A atratividade do grupo cresce na medida em que o grupo adquire prestígio, interage com as áreas da empresa e os demais componentes da organização o enxergam como bem-sucedido. As equipes de trabalho que desenvolvem a coesão interpessoal conseguem melhor desempenho, satisfação e atingimento de metas.

Segundo Soto (2005), uma equipe de alto desempenho é aquela em que “os membros do grupo criam um clima de confiança em que se comunicam de forma aberta e honrada”. Além disto, estas equipes costumam revisar e avaliar seu desempenho com regularidade, com o objetivo de identificar pontos a melhorar.

Em torno deste ponto, cabe a conceituação da competência que, segundo Soto (2005), é o grau de competência técnica e moral que constitui o perfil profissional de uma pessoa e que o diferencia no momento de confrontar outras competências na disputa de um mesmo benefício ou de idéias.

De acordo com Nicolescu (1999, p. 133),

A recusa ao questionamento, a certeza absoluta, são a marca de uma atitude que não está inscrita no campo da transdisciplinaridade. A cultura transdisciplinar é a cultura do eterno questionamento acompanhando respostas aceitas como temporárias.

As equipes de trabalho que funcionam da maneira produtiva transformam os conflitos divisórios em oportunidades de aprendizagem. Fazem isto se apoiando na destreza e na visão. As equipes inteligentes não se caracterizam pela ausência de rotinas defensivas, mas pela maturidade com que as reconhecem e as encaram. Esta atitude gera uma lucidez na equipe, altamente propícia ao aprendizado e crescimento do grupo (SOTO, 2005).

Trindade (2003) afirma que na ciência moderna o conhecimento desenvolveu-se pela especialização e passou a ser considerado mais rigoroso quanto mais restrito seu objeto de estudo; mais preciso, quanto mais impessoal, eliminando o sujeito de seu discurso, e pondo de lado a emoção, o amor, considerados obstáculos à verdade. Esta tendência afastou as pessoas umas das outras, dificultando o relacionamento e aceitação de dependência. Ensinou os seres a serem sós. Por ser especializado, restrito e fragmentado, o conhecimento disciplinar passou a ser disciplinador e segregador (TRINDADE, 2003).

O conhecimento e o trabalho em equipe necessitam de pessoas abertas, flexíveis, solidárias e democráticas. Conforme afirma Santomé (1998, p.45), *apud* Trindade (2003), o mundo atual necessita de pessoas com uma formação cada vez mais polivalente para enfrentar uma sociedade onde a palavra mudança é um dos vocábulos mais freqüentes e o futuro tem um grau de imprevisibilidade como em nenhuma outra época da história da humanidade.

Importante se faz refletir sobre as atitudes que favorecem a atuação interdisciplinar, como a humildade diante dos limites do próprio saber, o deslumbramento diante da possibilidade de superar desafios, a atitude de respeito ao olhar o velho como novo. A cooperação que leva às parcerias e trocas das pessoas e das disciplinas é que propiciam as transformações.

2.4 Condições que influenciam os processos de mudança nas organizações

2.4.1 Aprendizagem organizacional

Conforme Soto (2005, p.93), “denomina-se aprendizagem à aquisição de novas formas de comportamento que se entrelaçam e combinam com comportamentos inatos que vão surgindo à medida que o organismo amadurece.” A aprendizagem leva a mudanças permanentes de conduta, que frequentemente ocorrem sem que o indivíduo ou a organização estejam conscientes disto. O termo aprendizagem engloba o desenvolvimento de novas atitudes frente a uma mesma situação. Segundo Maturana, aprender é um fenômeno de transformação estrutural na convivência.

O mundo atual pressupõe rapidez nos reposicionamentos empresariais. Para permitir isto o foco do ensino está se deslocando da sala de aula para o próprio ambiente de trabalho (WICK; LÉON, 1997). O aprendizado que ocorre nas situações reais – fazendo e aprendendo – é muito efetivo. Para aprender, dentre outras características, a organização necessita de líderes com visão definida, um plano de ação detalhado e mensurável, rápida divulgação das informações, inventividade e capacidade para implementar o plano.

Segundo Soto (2005, p. 22):

As empresas com melhores resultados criam uma cultura ampla, edificante e compartilhada, um arcabouço coerente dentro do qual as pessoas com responsabilidades definidas procuram as adaptações apropriadas. Sua capacidade para conseguir contribuições extraordinárias de grande número de pessoas repousa em sua atitude para criar um sentido de finalidade altamente valorizada.

Todo processo de implantação de novos conceitos e formas de trabalhar esbarram com resistência na organização. Segundo Tavares (2000), os processos de mudança criam por si só um processo de desordem no ambiente e nas pessoas nele inseridas e, as ações de resistência, antes de qualquer outra intenção, pretendem restabelecer a ordem e retornar a situação de conforto. Conforme Argyris (2001, p.53), “as rotinas defensivas são comuns em toda organização”. O grande obstáculo criado pelas rotinas defensivas é que as causas que as geraram acabam se tornando indiscutíveis e o motivo de não serem discutíveis termina sendo também indiscutível (ARGYRIS, 2001). Comportando-se desta forma a empresa se afasta cada vez mais da possibilidade de aprendizagem. A empresa se defende dela mesma e de sua única solução: os indivíduos!

As rotinas defensivas se formam quando há uma mensagem ambígua ou inadequada, e as pessoas atuam como se fosse uma mensagem inteligível e bem recebida. Depois disto, não aceitam conversar sobre estes fatos. As rotinas defensivas se tornam um ciclo vicioso que se retro alimenta. São hábitos assimilados de que nos servimos para nos proteger do sentimento de insegurança que surge com as mudanças.

Este processo impede a aprendizagem organizacional. As organizações aprendem por meio do aprendizado de seus indivíduos. O fenômeno da aprendizagem individual não garante a aprendizagem da organização, porém, sem ela é impossível ocorrer aprendizagem organizacional (SENGE, 2001).

Como assinala Senge (2001), nas grandes equipes o conflito pode se tornar produtivo. O autor afirma também que com freqüência há um conflito em torno da visão e que

a essência do processo visionário está na emergência gradual de uma visão compartilhada a partir das visões pessoais.

Um novo processo pressupõe alteração nos modelos mentais dos profissionais envolvidos. Não há como alterar conceitos ou rever paradigmas sem aceitar a teoria dos modelos mentais. Caso se acredite exclusivamente na sua forma de ver as coisas, não haverá possibilidade de evolução nos processos (SENGE, 2001).

De acordo com Arntz; Chasse e Vicente (2007), um paradigma é como se fosse uma teoria, mas que não se testa e comprova por meio de experimentação e reflexão. O paradigma é um conjunto de premissas implícitas que não se pensa em testar e são, essencialmente, inconscientes. Fazem parte do *modus operandi* dos indivíduos e da sociedade. É um sistema de crenças e regras de uma cultura e as pessoas que o experimentam vivem e interagem de acordo com ele.

Dependendo do grau com que ocorre e da forma como é trabalhada, a resistência a mudança pode deteriorar o relacionamento interpessoal e o clima organizacional, afetando o moral dos empregados e inviabilizando um projeto (TAVARES, 2000).

Conforme nos ensina Senge (2001), uma empresa que aprende maximiza cinco disciplinas: domínio pessoal ou capacitação individual, trabalho em equipe, modelos mentais, visões compartilhadas e visão sistêmica.

Mayo (2003, p. 155) define a organização que aprende como aquela que “aproveita toda capacidade mental, conhecimento e experiência disponíveis, a fim de se expandir, para o benefício de todos os seus interessados”. O autor preconiza que a aprendizagem organizacional tem relação direta com questões de abertura, escuta e capacidade de adaptação. O compartilhamento de conhecimento traz a inovação na medida em que estimula o surgimento de novas idéias pela interação dos indivíduos. De acordo com Mayo (2003, p.157), “a administração sistemática do conhecimento, portanto, ajuda tanto na questão da lucratividade, como na criação de novo capital intelectual.”.

2.4.2 Gestão do conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995, p. xii), “por criação de conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.”

A criação do conhecimento pode ocorrer em três perspectivas: a individual, a grupal e a organizacional. Para que efetivamente ocorra a aprendizagem da empresa, deverá o conhecimento atingir estas três perspectivas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento organizacional resultaria da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, formando uma espiral que envolve as dimensões epistemológica e a ontológica. Conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1995, p. 62), “a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos”.

O foco da teoria é a descrição do surgimento desta ‘espiral’. Segundo os autores, as maneiras de conversão do conhecimento são: a socialização – de conhecimento tácito em tácito; a externalização – de conhecimento tácito em conhecimento explícito; a combinação – de conhecimento explícito em explícito; a internalização – de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Nonaka e Takeuchi (1995) entendem que a criação do conhecimento organizacional é um processo que amplia o conhecimento individual em nível organizacional e que a expansão do conhecimento humano decorre da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Estes autores denominam este fato de conversão de conhecimento.

O conhecimento existe na mente dos indivíduos e deve ser convertido em conhecimento compartilhado e transformado em inovação.

De acordo com Choo (2006, p.30),

Quando existe conhecimento suficiente, a organização está preparada para a ação e escolhe seu curso racionalmente, de acordo com seus objetivos. A ação organizacional muda o ambiente e produz novas correntes de experiência, às quais a organização terá de se adaptar, gerando assim um novo ciclo.

A partir da experiência passada, os membros da organização trocam e negociam seus pontos de vista até chegarem a um consenso. As pessoas partilham seu conhecimento, articulam e analisam as vantagens e desvantagens das decisões.

Como nos diz Choo (2006, p. 30), “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

Choo (2006, p.30) nos mostra que “a informação flui do ambiente externo (fora dos círculos) e é progressivamente assimilada para permitir a ação da empresa”. Primeiramente, a informação sobre o ambiente externo é percebida, depois ocorre a criação de significado no ambiente social da empresa, conforme nos mostra a Figura 4. Isso fornece o contexto para as atividades empresariais, e orienta a construção do conhecimento.

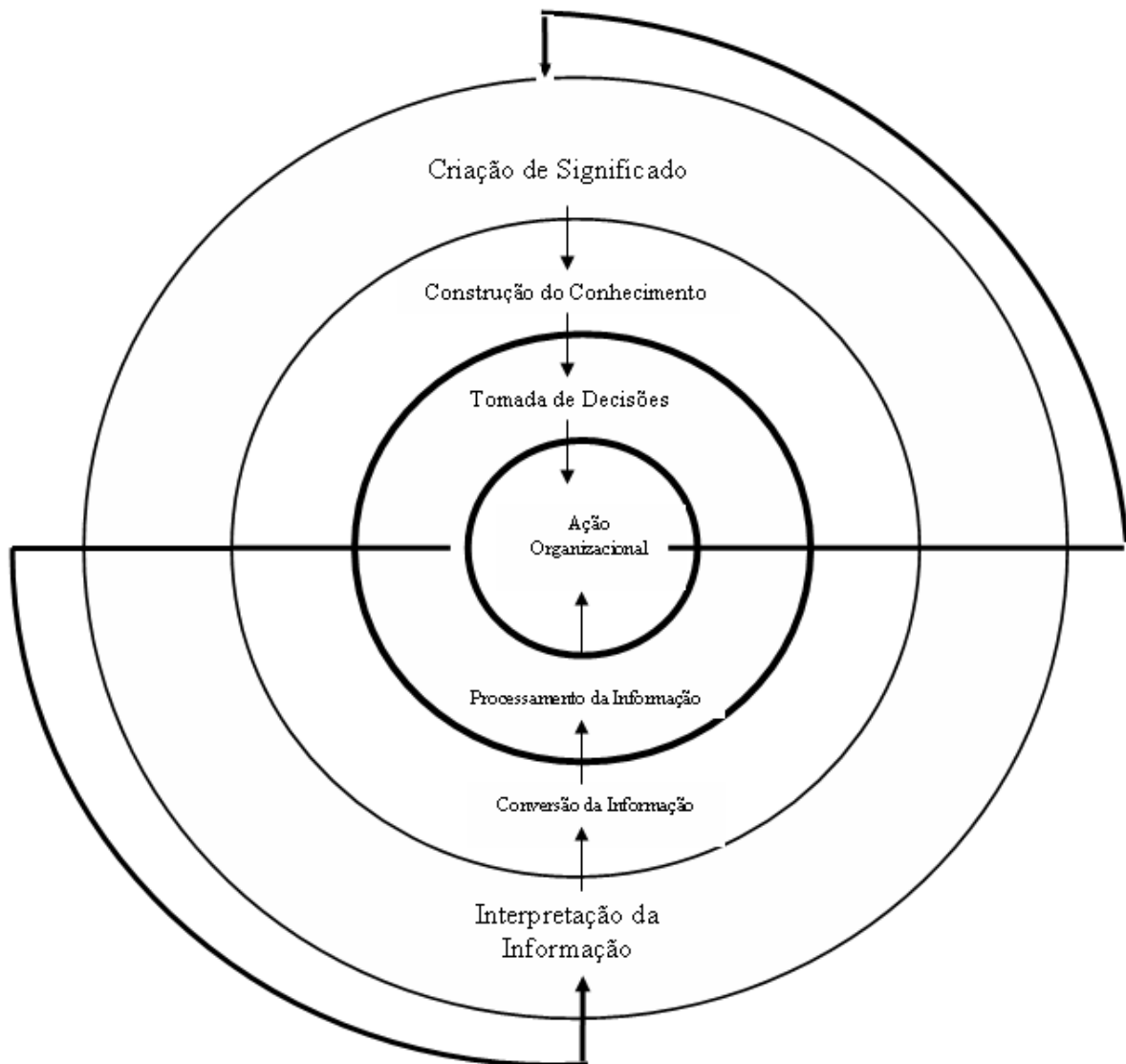


Figura 4: A organização do conhecimento
Fonte: (CHOO, 2006)

A organização possui informações e conhecimentos que a tornam capaz de perceber o ambiente interno e externo, assim como a necessidade de mudanças. De acordo com Choo (2006, p 31):

Administando os recursos e processos de informação, a organização do conhecimento é capaz de:

- Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- Empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- Mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- Focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

2.4.3 Liderança

Ser líder significa conduzir pessoas eficazmente mesmo em meio a turbulências trazidas pelas mudanças no ambiente. O sucesso ou o fracasso de uma mudança está intimamente ligado ao líder da equipe, que deve estar preparado para enfrentar a complexidade do ambiente (DRUCKER, 1997, p. 334):

Todos nós resistimos às mudanças. Este é um fenômeno humano provocado pela busca de controle e previsibilidade em nossa vida. Levantamos barreiras e silenciemos para poder sobreviver. As pessoas precisam de tempo para atravessar o processo de mudança. Algumas resistem mais do que outras, e muitos de nós vivenciam várias mudanças ao mesmo tempo. Ninguém passa por mudanças no mesmo ritmo e da mesma maneira, nem recebe o mesmo estímulo. Tudo isso sugere que o líder precisa dar especial atenção aos motivos e à maneira como as pessoas lidam com as mudanças.

Como definem Bowditch e Buono (2004, p.118), “a liderança pode ser considerada como um *processo de influência*, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1995, p. 16):

As pessoas não recebem um novo conhecimento de forma apenas passiva; elas o interpretam ativamente, adaptando-o às suas próprias situações e perspectivas. Assim, o que faz sentido em um determinado contexto pode mudar ou até mesmo perder o sentido quando comunicado a pessoas de um contexto diferente. Resultado: há confusão contínua quando um novo conhecimento é difundido em uma organização.

Aqui se revela a grande importância do fator liderança nas pessoas que estão envolvidas em projetos significativos que provocam alterações nos paradigmas da organização. Em uma grande empresa, a gerência média tem papel fundamental como elo entre a alta gerência e os demais níveis hierárquicos. De acordo com Nonaka e Takeuchi

(1995, p. 16), “os gerentes de nível médio são mediadores entre a mentalidade de ‘o que deveria ser’ da alta gerência e a mentalidade ‘do que é’ dos funcionários de linha [...]”.

Os gerentes médios, quando desempenham seu papel de líderes da mudança, devem desenvolver a capacidade de traduzir a sua visão, estimulando os demais a compartilharem também suas formas de ver (SENGE, 2005).

Conforme Nicolescu (1999, p 81), “a realidade sendo múltipla e complexa, os níveis de compreensão são múltiplos e complexos”.

Em situação de implantação de mudanças significativas em organizações de grande porte, a influência que o grupo exerce nos demais é uma manifestação importante, e é o fator que permite que um maior número de pessoas atue e envolva a empresa toda no processo de mudança. Dependendo do porte da empresa, não se pode contar apenas com a cúpula da empresa para promover mudanças. A alta administração detém a autoridade e tem o importante papel de patrocinar e apoiar, mas são os líderes que detém a missão de convencimento. Segundo Soto (2005, p. 210), influência é “a capacidade de algumas pessoas para orientar, conforme seus desejos e interesses, a conduta de outra ou outras que não estão sujeitas ao que influencia por uma relação de dependência, submissão ou hierarquia”. Esta característica, conforme o autor, diferencia autoridade de influência.

Em um projeto amplo de mudança, temos que entender o papel do grupo como define Soto (2005, p.212):

Na *macroliderança* o papel do líder na criação de uma organização de sucesso se cumpre de duas formas: descobrimento de caminhos e construção da cultura. O descobrimento de caminhos pode se resumir em como encontrar a via para um futuro com êxito. A construção de cultura pode ser contemplada como atrair outras pessoas para uma organização dotada de propósitos, isto é, aquela que é capaz de transitar pela senda descoberta ou de explorar plenamente as oportunidades existentes.

Neste contexto, as pessoas promovem comprometimento com a organização e com a nova proposta de trabalho. De acordo com Soto (2005), o fator liderança é elemento catalisador que transforma as possibilidades em realizações. Este fato segundo o autor pode ser observado com clareza em grandes organizações.

As habilidades que são observadas nos líderes podem ser classificadas em três tipos: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual. Conforme nos ensina Soto (2005), a habilidade técnica se refere ao conhecimento e capacidade da pessoa em um processo ou técnica. A habilidade humana se refere à capacidade para trabalhar de maneira eficaz para obter bons resultados no trabalho em equipe. Segundo o autor, esta é a habilidade

principal para o exercício de liderança. A habilidade conceitual se baseia na capacidade de pensar em termos de modelagem, perceber relações amplas e se refere a idéias.

Dentre as habilidades, entende-se como essencial a habilidade humana, a aptidão para lidar com as pessoas. Soto (2005, p.218) nos diz que “a análise de mais de 300 executivos de alto nível, de 15 companhias internacionais, demonstrou que os melhores se destacavam da média devido a aptidões emocionais: influência, liderança de equipes, consciência orgânica, confiança em si mesmo, ânsia de triunfo e liderança”. Os líderes, em geral, passam por várias áreas ou empresas e lidam com um grande número de pessoas durante a sua história profissional. Isto nos conduz a pensar que a habilidade para lidar com as pessoas é fator determinante, em conjunto com os conhecimentos técnicos, para o sucesso do estabelecimento da liderança.

As atitudes básicas de integração, lealdade e compromisso com a organização nos remetem aos estudos de Goleman (1995) que apontam a energia emocional como característica de conteúdo humano afetivo para a verdadeira eficácia e produtividade.

Soto (2005, p 220) nos diz que:

A dimensão emocional, isto é, o capital emocional que complementa o conceito de capital intelectual, deverá levar em conta as atitudes de compromisso, lealdade, afeto, estima, identificação, prazer, o “eu quero” além do “eu sei” ou do “eu posso” e, claro, a capacidade de amar do ser humano como energia para transformar o mundo, que não é outra coisa senão o trabalho. Esse capital emocional é o que levou a história universal e a história da administração a diferentes sucessos, a situações de destaque, extraordinárias, incríveis, e que levou Sigmund Freud a apontar que “o homem são” é aquele que tem duas grandes capacidades vitais: a de “amar” e a de “trabalhar”.

O modelo de liderança de trajetória-meta de House (apud SOTO, 2005, p.224), indica como tarefa do líder utilizar a estrutura, apoio e recompensas para criar um ambiente que ajude os empregados a atingir a meta da organização. Uma das missões do líder seria, de acordo com o modelo citado, eliminar as barreiras para o desempenho e oferecer assessoria para os empregados.

O modelo de liderança desenvolvido por Robert House aponta para algumas situações e indica o estilo de liderança adequado, impacto e resultados esperados, conforme Figura 5:

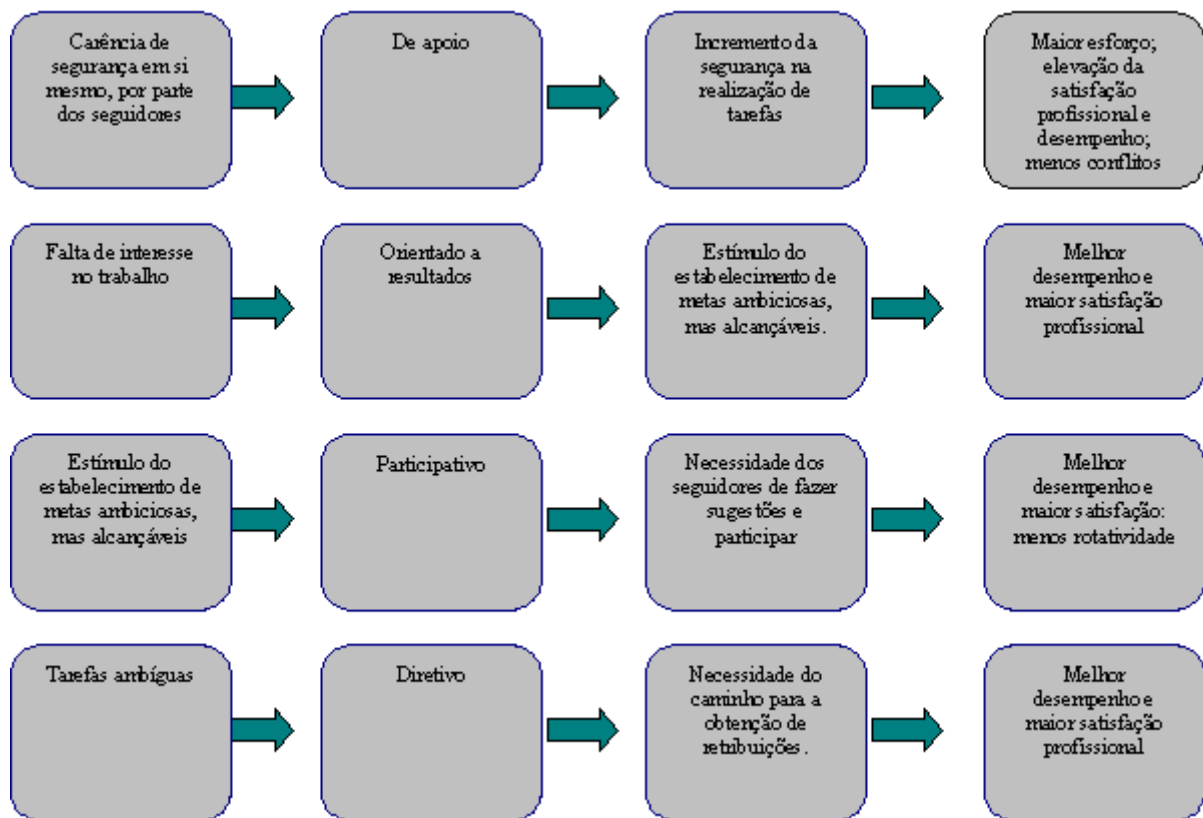


Figura 5: Modelo de trajetória-meta de House

Fonte: (SOTO, 2005)

Outra contribuição para o entendimento do enfoque participativo de liderança é o modelo proposto por Victor Vroom e modificado por Arthur Jago (*apud* SOTO, 2005, p.226), que sugere uma série de regras para determinar a modalidade da tomada de decisões em empresas. Segundo o estudo, o processo de tomada de decisão varia de acordo com o nível de estruturação dos processos empresariais, conforme Quadro 2. A escolha dentre os estilos de tomada de decisão cabe aos líderes do processo.

Estilos de decisão	Definição
AI	O líder toma a decisão sozinho.
AII	O líder pede informação aos membros de sua equipe, mas toma a decisão sozinho. Os membros da equipe podem ser informados ou não da situação.
CI	O líder apresenta a situação aos membros de sua equipe e lhes pede informação e avaliação. Os membros da equipe não trabalham em grupo

	e o líder toma a decisão sozinho.
CII	Líder e membros da equipe reúnem-se para discutir a situação, mas o líder toma a decisão.
GII	Líder e membros da equipe reúnem-se para discutir a decisão e a equipe toma a decisão
Nota: A = autocrático; C = consultivo; G = grupal	

Quadro 2 – Estilos de tomada de decisão de acordo com o modelo de liderança participativa

Fonte: (SOTO, 2005)

Dentre os temas contemporâneos sobre o assunto, encontramos na literatura a distinção do líder transformacional e líder transacional. Conforme Soto (2005), o líder transformacional cria uma visão do que deveria ser a organização ideal. Esta visão guia a empresa no caminho para o atingimento da meta. As principais características dos líderes transformacionais e transacionais podem ser obtidas na tabela abaixo:

Líder transacional	Líder transformacional
<i>Recompensa contingente:</i> contrata o intercâmbio de recompensas em troca de esforços, promete recompensas em troca de bom desempenho, reconhece os resultados.	<i>Carisma:</i> proporciona visão e sentido de missão, origina orgulho, obtém respeito e confiança.
<i>Administração por exceção (ativo):</i> controla e busca desvios das regras e normas, toma ações corretivas.	<i>Inspiração:</i> comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa os propósitos importantes de maneira simples.
<i>Administração por exceção (passivo):</i> intervém somente se as normas não são observadas.	<i>Estímulo intelectual:</i> promove a inteligência, racionalidades e solução cuidadosa dos problemas.
<i>Laissez-faire:</i> abdica de suas responsabilidades e evita tomar decisões.	<i>Consideração individualizada:</i> dá atenção pessoal, trata cada empregado de maneira individual, capacita, aconselha.

Tabela 2 – Características dos líderes transacionais e transformacionais

Fonte: adaptado de Soto, 2005.

O líder carismático surge em tempos de guerra, em tempos de crise empresarial, quando sua existência se encontra ameaçada ou quando a empresa está introduzindo uma forma nova de trabalhar.

Bowditch e Buono (2005) também se referem às figuras do líder transacional e transformacional. Para os autores, o líder transacional vê a relação líder-liderado como um processo de troca de um favor por outro ou troca de trabalho por uma determinada recompensa. Já o líder transformacional são figuras visionárias, inspiradoras e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. Esses indivíduos têm capacidade para articular e

de comunicar uma visão que identifique as metas da organização. Combinam interesses próprios com carisma para motivar as pessoas a atingirem as metas maiores da empresa.

Conforme afirmam Bowditch e Buono (2005), os líderes transformacionais se identificam como agentes de mudança, demonstram coragem e extroversão, acreditam nas pessoas, são orientados por valores e têm a capacidade de lidar com a complexidade, ambigüidade e incerteza.

Soto (2005) nos aponta as características-chave dos líderes carismáticos como sendo a autoconfiança, visão, habilidade para articular a visão, fortes convicções acerca da visão, comportamento não-convencional, consciência sobre seu papel de agente da mudança e sensibilidade ao ambiente.

Este tipo de pessoa possui grande confiança em si mesmo e é otimista. Não se curvam frente a situações difíceis, mas conseguem auto-motivação e motivação do grupo na busca de outros caminhos.

O líder a que nos referimos é em todos os níveis e em toda extensão organizacional um construtor da cultura organizacional (SOTO, 2005). A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, tradições, valores e conduto que diferenciam uma empresa de outra. Para que o líder construa ou altere a cultura de uma organização, faz-se necessário que remova os medos e a desconfiança, quebrando as barreiras ao novo aprendizado.

Como afirma Tamayo (2005, p.121), “o conhecimento dos valores associados a determinados tipos de atitudes e comportamento possibilita a realização de ações de mudança de valores...”. O autor ainda aponta que conhecer os valores da empresa é o primeiro passo para a realização de intervenções bem-sucedidas.

Dentro do contexto da liderança, a ética ocupa forte espaço quando se pretende alterar a cultura e paradigmas empresariais (SOTO, 2005). É também por meio do exemplo que os líderes conseguem angariar confiança dos liderados.

Conforme aponta Soto (2005), as empresas do século XXI estarão baseadas em líderes construtores de ambientes onde os processos humanos se realizem na sua plenitude. Soto (2005, p. 233) aborda processos humanos como sendo “as diferentes formas de uma relação saudável e a energia do homem em sua relação com outros orientada a um processo de melhoria contínua”. Considera que os processos humanos mais importantes referenciados a cultura organizacional são comunicação e informação, integração e trabalho em equipe, delegação, motivação, criatividade e inovação, tomada de decisão e liderança.

Podemos entender, dessa forma, que o processo de liderança tem a possibilidade de provocar alterações nos processos empresariais, gerando um resultado decorrente das

mudanças implantadas (Figura 6). Se o resultado gerado for positivo, reforça o papel da liderança, que mais facilmente conseguirá alterar outros processos, reforçando a influência da liderança.



Figura 6 – Ciclo de reforço da liderança

Fonte: A Autora

Mayo (2003, p.129) nos ensina que:

Em uma organização de criação de valor, estes são os comportamentos que queremos ver:

- Propiciar direção e visão claras, possibilitando às pessoas tomarem decisões por si mesmas.
- Assegurar que as pessoas claramente assumam um papel responsável.
- Ser um modelo de função visível para os valores da organização.
- Demonstrar preocupação prioritária e equilibrada relativa ao valor do interessado.
- Sustentar o crescimento da capacitação das pessoas por meio da orientação e de designações do trabalho.
- Construir e manter um ambiente de aprendizagem e de compartilhamento.
- Propiciar reconhecimento pelas realizações.
- Dar poder às pessoas que possam inovar e tomar decisões.
- Banir a cultura de “culpa” de decisões.
- Estar continuamente aberto ao *feedback*.
- Manter as pessoas totalmente informadas do que está ocorrendo e ouvir com regularidade suas opiniões.

De acordo com Mayo (2003), o papel dos líderes é gerar resultados, que se pode auferir pela produtividade ou valor adicionado da empresa.

2.4.4 Clima e cultura organizacional

As instituições se organizam de maneira a atender às necessidades de seus clientes, dentro das características de seus produtos e serviços, de sua história, das características do mercado e de seus concorrentes e fornecedores. A forma de se organizar reflete-se em seus quadros de pessoal e em seus valores. O relacionamento que permeia as pessoas de uma instituição forma o Clima Organizacional.

A palavra clima, originária do grego *Klima*, significa tendência, inclinação. O clima organizacional mede o nível de satisfação experimentado pelos empregados no trabalho. As organizações, segundo estudo da teoria da administração, comportam-se como organismos vivos que reagem e atuam nas mudanças do ambiente.

Segundo Bowditch e Buono (1992), clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas sobre como deveria se trabalhar numa organização estão sendo atendidas.

De acordo com Tamayo (2001), a cultura organizacional tem relação com os pressupostos compartilhados e o clima se refere às percepções compartilhadas. O clima é uma manifestação da cultura organizacional e diz respeito à forma como os empregados percebem e interpretam o ambiente.

Schein, *apud* Drummond (2007, p.90), define cultura como:

Um padrão de princípios básicos compartilhados que o grupo julgou capazes de resolver seus problemas de adaptação externa ou integração interna, que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

As características das pessoas escolhidas para constituírem uma equipe são alguns dos principais componentes responsáveis pelos bons resultados no desempenho de um grupo de profissionais ou colaboradores. Além disso, se o conteúdo técnico da instituição estiver sintonizado com as pessoas e elas umas com as outras, provavelmente o clima organizacional será melhor e com isso a motivação mais elevada, impactando positivamente o desempenho.

Nonaka e Takeuchi (1995) nos mostram que criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos os que dela participam, promovendo um processo contínuo de renovação organizacional e pessoal. Dentro deste contexto, as pessoas envolvidas no processo

e sua forma de atuação se constituem em fator relevante para o sucesso da implantação de um novo projeto.

Para que se dissemine um novo conceito, é necessário que haja um esforço da equipe responsável, entusiasmo e clareza na comunicação, além do comprometimento com as novas idéias (SENGE, 2005).

Conforme afirmam Bowditch e Buono (2004, p.90), “os *rumores*, que são mensagens baseadas em especulação, imaginação ou certos desejos, não têm qualquer base factual”, mas podem inviabilizar o envolvimento das pessoas com o novo projeto.

Faz parte do processo de comunicação demonstrar que relação as pessoas que estão com a missão de conduzir a mudança tem com o projeto. Assim, quanto maior o entusiasmo das pessoas envolvidas, maior o número de pessoas que se identificam com a nova proposta. O clima criado pelas pessoas envolvidas no novo projeto favorece também a geração de curiosidade nos indivíduos, o que cria novas oportunidades de convencimento e geração de conhecimento.

De acordo com Soto (2005), as pessoas aceitam arriscar mais quando atuam em grupo do que quando atuam sozinhas. Este é um fator determinante para a manutenção de um clima de otimismo e apoio entre as equipes e pessoas. A tomada de decisão em grupo faz com que o grupo tenha uma tendência a assumir uma posição mais inovadora (BOWDITCH; BUONO, 2004). O apoio percebido quando se trabalha em grupo minimiza o temor do fracasso, pois permite melhor dimensionamento do risco em que se está incorrendo nas decisões. Além disto, há a certeza da compreensão frente a alguma coisa que não saia conforme planejado. Ainda segundo Soto (2005, p. 71), “as pessoas que tendem mais a aceitar o risco influem mais no grupo do que as pessoas mais conservadoras”.

De acordo com a abordagem de clima organizacional feita por Chiavenato (1979), os seres humanos estão continuamente engajados em uma variedade de situações, com o objetivo de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Este ajustamento se traduz pela satisfação de necessidades individuais como segurança, sensação de pertencimento, estima, auto-realização, etc. Por outro lado, um clima organizacional insatisfatório traz frustração e gera problemas de desajustamento, impedindo o crescimento do indivíduo e do grupo.

Conforme Tavares (2000), os novos comportamentos requeridos pelo processo de mudança precisam ser incorporados e assimilados por valores compartilhados para que possam se tornar duradouros. Caso contrário, a inovação não foi assimilada e a tendência é o retorno ao patamar anterior de comportamento.

De acordo com Mayo (2003), cada empresa e seus subgrupos desenvolvem sua própria cultura, que não consegue ser mudada facilmente.

Tamayo (2004, p. 12) nos aponta que:

A pessoa recebe da cultura o sentido de quem ela é, de pertença, de como ela deve comportar-se e do que ela deve fazer. A cultura permeia toda a vida organizacional, desde o comportamento e desempenho do trabalhador até os padrões de julgamento do que é bom e desejável para a organização e para as pessoas que a compõem. A cultura é um elemento envolvente, onipresente e invisível, comparável ao ar que o trabalhador respira.

Bowditch e Buono (2004, p.182) indicam que a “cultura organizacional é um reflexo da ‘personalidade’ da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos”. A cultura da empresa pode se tornar uma barreira importante para a implantação de mudanças vitais.

Conforme Fleury e Fischer (2007, p. 39):

A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional.

Abrahamson (2006, p.85) nos mostra que:

[...] culturas corporativas tornam-se crescentemente indiscerníveis ao longo do tempo para aqueles que estão imersos nelas porque a onipresença da cultura os deixa cegos para a sua simples existência na empresa. A única maneira de escapar dessa armadilha de percepção é ou trazer alguém de fora que pode enxergar a cultura pelo que ela é (ou deixa de ser), ou introduzir termos que permitam discutir explicitamente o que a cultura não é e, em contraste, o que é. Só assim os elementos da cultura se tornam visíveis e passíveis de recombinação.

Segundo Pettigrew (1989), a dificuldade na alteração da cultura organizacional relaciona-se com alguns fatores, tais como os problemas dos níveis, da infiltração, do implícito e do impresso. O problema dos níveis reside no fato de que existem várias camadas na cultura organizacional, sendo que o nível mais profundo se relaciona com as crenças e pressupostos das pessoas assim como com a forma como a organização se relaciona com o ambiente externo. Corroborando as idéias de Abrahamson, o autor afirma que as crenças e pressupostos são muito mais difíceis de modificar do que a estrutura e os sistemas administrativos.

A infiltração se refere à influência que a cultura organizacional tem na forma das pessoas perceberem os produtos da empresa, sua estrutura, sistemas, missão e formas de recompensa. O problema do implícito, segundo Pettigrew, se refere ao fato de que muito da

cultura é aceita implicitamente e se torna difícil modificar algo que faz parte do pensamento e comportamento das pessoas e que raramente emerge para reflexão.

O problema a que o autor se refere como impresso diz respeito às raízes históricas da empresa. Segundo Pettigrew (1989), a história vivida pela empresa tem grande influência na administração presente e nas administrações futuras.

De acordo com Schein (2001), a análise da cultura organizacional envolve questões de sobrevivência externa, pela missão, estratégias e objetivos organizacionais; integração interna, pela natureza da autoridade, relacionamentos e sistema de recompensa adotado, assim como questões relativas à natureza humana e aos relacionamentos humanos.

Para descrever a cultura de uma empresa faz-se necessário entender as dimensões que a constituem (Figura 7). Podemos considerar que as dimensões de cultura que podem ser mudadas para melhorar o desempenho de uma empresa são os valores, as normas e os papéis informais. Os valores de uma empresa quase nunca são exatamente aqueles descritos nos documentos de relações públicas. Os valores são convicções compartilhadas pelas pessoas da empresa. As normas dizem respeito a formas de comportamento estabelecidas na organização. As normas culturais são em geral invisíveis, mas se tornam perceptíveis quando alguém se comporta de forma anormal (ABRAHAMSON, 2006).

Os papéis informais configuram uma terceira faceta da cultura. De acordo com Abrahamson (2006, p.89),

A maioria das empresas tem mentores informais – indivíduos que dedicam incontáveis horas para aconselhar e desenvolver um jovem com potencial, sem praticamente nenhum retorno para si, exceto a sensação de ter feito uma boa ação corporativa.

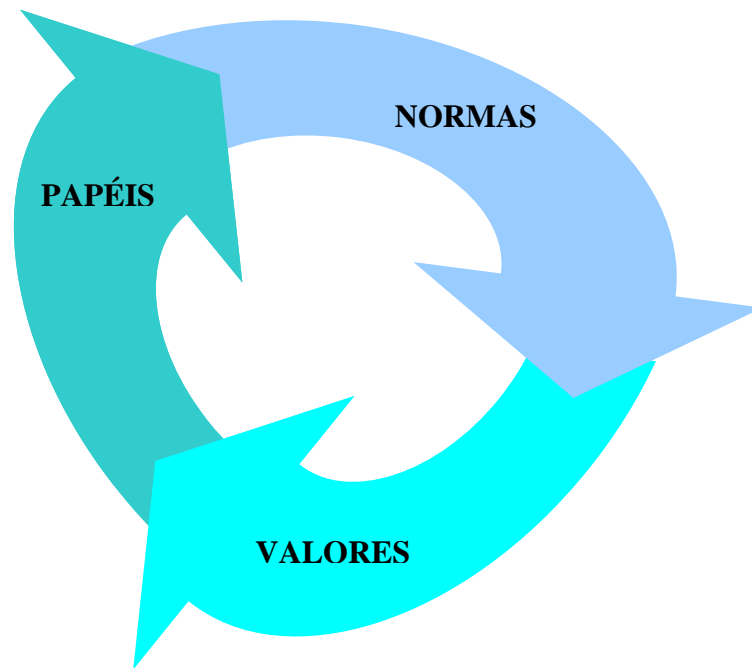


Figura 7: Mapa da Cultura

Fonte: adaptado de Abrahamson (2006)

As mudanças profundas esbarram nos valores organizacionais e pessoais. Conforme Tamayo (2005, p.167),

Os valores pessoais expressam metas da pessoa, os valores organizacionais referem-se a metas da organização. Tanto os valores organizacionais quanto os pessoais são princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e grupos. No caso das organizações eles orientam a vida organizacional, o comportamento de gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais.

Entende-se que uma empresa tenha uma cultura homogênea quando seus valores, normas e papéis informais são desposados por toda a empresa. Podemos dizer que a empresa tem uma cultura forte quando as pessoas se atêm profundamente aos valores, seguem estritamente as normas e recriminam duramente quem se comporta anormalmente (ABRAHAMSON, 2006).

2.4.5 Comunicação organizacional

Cardoso (2005) aponta a diferenciação entre os conceitos de comunicação empresarial e comunicação organizacional. Para o autor, os novos desafios enfrentados pelas

organizações, principalmente nas últimas duas décadas, mudaram significativamente o enfoque da comunicação empresarial para uma visão mais estratégica da comunicação que entende como comunicação organizacional.

De acordo com Cardoso (2005), para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques puramente instrumentais da comunicação organizacional, faz-se necessário o entendimento da comunicação como um processo estratégico para a ação na realidade atual, que é dinâmica e complexa, e visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico.

A dimensão estratégica que a comunicação assume hoje nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica antigos limites, não mais se restringindo à simples produção de instrumentos de comunicação. Assume um papel muito mais abrangente, que se refere à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais. Uma estratégia de comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização.

Cardoso (2005) nos aponta que:

O papel que se espera da comunicação hoje vai mais além. Ela deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos.

De acordo com Davis e Newstrom (2004 p. 4), “comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outras. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores”. Dentro deste conceito, se constitui em uma ponte entre os indivíduos, que permite compartilhamento das idéias e convicções. Os autores ressaltam que “comunicação é aquilo que o receptor compreendeu e não o que o emissor falou”.

Como afirmam Bowditch e Buono (1992), comunicação “é um processo transacional no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca”. É dessa forma que compartilham significados e expectativas com relação ao futuro. Uma organização não pode prescindir de um bom processo de comunicação, sob pena de inviabilizar a coordenação dos processos de trabalho. Davis e Newstrom (2004) afirmam que todo ato de comunicação influencia de alguma maneira a organização e que, quando a comunicação é eficaz, tende a incentivar o bom desempenho e a satisfação no ambiente de trabalho.

A importância da gerência média, conforme nos apontam Nonaka e Takeuchi (1997), é muito significativa neste processo, pois devem iniciar o processo de comunicação e interpretar as mensagens para os empregados. Dados inadequados ou incorretos podem afetar todo o processo de trabalho, tendo presente que o alcance da influência gerencial é muito grande. Ainda para reforçar o papel da gerência média no processo temos que a maior parte dos elos da cadeia de comunicação, de cima para baixo e de baixo para cima, se concentram neste grupo gerencial.

Para Davis e Newstrom (2004), o processo de comunicação requer duas vias e oito etapas, quer as duas partes falem, utilizem sinais ou qualquer outro meio de comunicação. A primeira etapa consiste em elaborar a idéia que o emissor deseja transmitir. Esta é a etapa chave e caso não seja bem trabalhada compromete as demais. A segunda etapa é codificar a idéia em palavras ou outros símbolos adequados ao tipo de transmissão. O tipo de transmissão – conversação, memorando, e-mail, etc. – influenciam e definem o tipo de codificação adequado e consiste na terceira etapa: transmissão.

A transmissão proporciona a próxima etapa, que é o recebimento da mensagem. Aqui o papel importante passa a ser desempenhado pelo receptor, que, por exemplo, deve ser um bom ouvinte, caso a transmissão seja oral. Em uma visão mais interativa, Oliveira (2003) entende que quem recebe a mensagem se denomina interlocutor, e faz-se necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores sentem e percebem em relação à organização, para conectar as demandas e promover a discussão a partir da negociação. Esta atitude possibilita encontrar o caminho do entendimento e aceitação das diferenças, a partir de um consenso, na busca de um interesse comum.

A próxima etapa é a decodificação da mensagem de forma que ela possa ser compreendida. A expectativa do emissor é que ela seja compreendida da forma como foi enviada. A compreensão de uma mensagem só ocorre na mente do receptor e este é um equívoco muito vivenciado nas empresas. Dar instruções e explicações não garante que houve comunicação. A comunicação só ocorre quando se consegue “alcançar” a outra pessoa (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

A próxima etapa é a aceitação, que também é uma questão de escolha do receptor, sendo influenciada pela forma como foi transmitida a mensagem. Esta decisão de aceitar ou rejeitar a mensagem reflete as percepções da exatidão da mensagem, a autoridade do emissor e as implicações comportamentais para o receptor (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

O uso da informação e o *feedback* ao emissor consistem respectivamente na sétima e oitava etapa do processo e completam a curva da comunicação, conforme indicado na Figura 8.

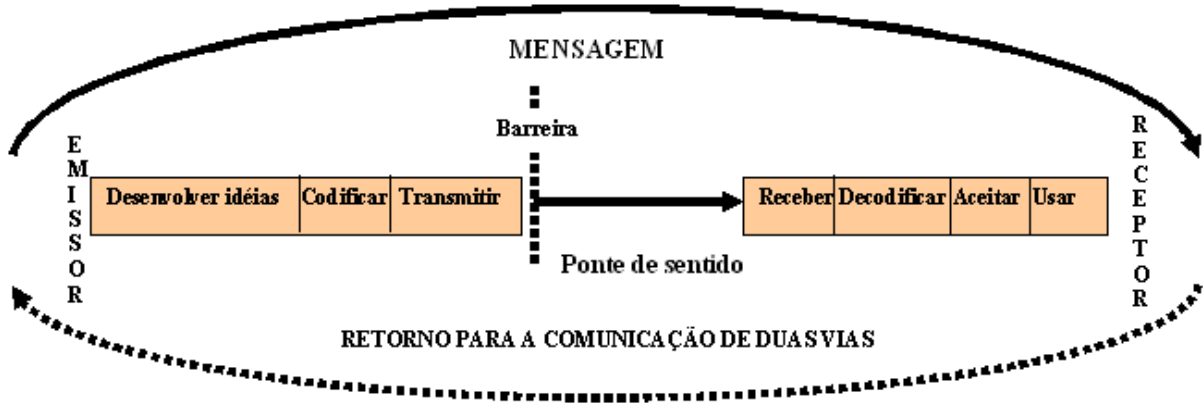


Figura 8: O processo de comunicação

Fonte: Davis e Newstrom (2004)

Para Davis e Newstrom (2004) mesmo quando o receptor recebe e se esforça para entender a mensagem existe um considerável número de interferências que podem limitar a boa compreensão. Estas interferências são chamadas de barreiras à comunicação e podem ser de ordem pessoal, física ou semântica. Os autores definem que as barreiras pessoais surgem das emoções humanas, dos valores ou de maus hábitos de escuta. Corroborando a teoria dos modelos mentais de Senge, Davis e Newstrom (2004) apontam que nossas emoções atuam como filtro em quase todas as comunicações, de forma que vemos e ouvimos aquilo que estamos emocionalmente “sintonizados” para ver e ouvir e dessa forma a comunicação não pode ser separada de nossa personalidade. Assim, o que nossa mensagem transmite é nossa interpretação da realidade e não a realidade propriamente dita.

As barreiras físicas, de acordo com Davis e Newstrom (2004), são interferências que residem no ambiente, como ruído, distância entre as pessoas, paredes e estática. As barreiras semânticas se relacionam com a ciência do significado, com a simbologia (palavras, quadros e ações) que sugerem certo significado. As palavras, quadros e ações podem ter significado diferente para as pessoas e para as organizações, assim como podem mudar de significado quando mudado o contexto em que são empregadas.

A comunicação é um processo fundamental da gerência e do comportamento organizacional. Bowditch e Buono (1992) apontam que a comunicação pode ser analisada sob três funções: produção e controle, quando é dirigida à realização do trabalho e atingimento de objetivos de produção; inovação, quando se refere à comunicação de novas idéias e mudanças

de procedimentos e socialização, quando é voltada para os meios de realização do trabalho e para o envolvimento pessoal. De acordo com os autores, todas estas funções são importantes para que uma organização seja administrada de forma eficiente e eficaz.

Quando as redes formais não atendem plenamente às necessidades, as redes informais são reforçadas e surgem padrões não-oficiais de comunicação em torno dos padrões existentes. Estes padrões podem ir ao sentido contrário do planejado pela organização, portanto há que se cuidar muito bem do processo de comunicação empresarial, principalmente quando se pretende implantar alterações nas formas estabelecidas de trabalho.

A comunicação informal pode ser tanto funcional como disfuncional. Como os canais informais não podem ser eliminados, os gerentes devem entender o fato e trabalhar para que isto não obstrua o processo pretendido de mudança na organização.

Uma questão de extrema importância colocada por Davis e Newstrom (2004) relacionada com o processo de comunicação é o grau de confiança que permeia a relação entre emissores e receptores. Para que a mensagem seja aceita faz-se necessário o reconhecimento da legitimidade e competência do emissor com relação ao assunto, assim como sua credibilidade. Além disto, deve-se desenvolver uma atitude positiva de comunicação, preservando a abertura para buscar esclarecimentos sempre que a mensagem não ficar clara e incentivar a comunicação ascendente (dos subordinados para os superiores).

Cardoso (2005) sustenta que:

Podemos afirmar que a comunicação, no ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar idéias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. Esse caráter democrático se expressa por meio do diálogo e da produção de significados.

Oliveira (2003) nos diz que:

O grande desafio com que se depara o campo da comunicação na organização, nesse momento, é reconhecer as transformações ocorridas na sociedade contemporânea: a nova economia, as tecnologias de informação e comunicação e suas materializações no ciclo produtivo, gerando uma nova qualidade de trabalho. Todos esses aspectos levam a organização a adotar uma metodologia de gestão embasada em parâmetros administrativos e produtivos mais abertos, que geram novas possibilidades de relacionamento e novas formas de se relacionar com o mundo da produção e o mundo social.

Dessa forma, conclui-se que o processo de comunicação é de vital importância para as organizações, principalmente em momentos de crises e de mudanças significativas no processo de trabalho. O campo da comunicação adquire papel fundamental no ordenamento

de ações para conjugar o ato produtivo, o processo de gestão e as demandas dos atores sociais. A comunicação ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar os fluxos de informação para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico ao processo de comunicação.

A dimensão estratégica acontece na medida em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, abandonando o caráter instrumental e mecânico da comunicação organizacional adotados no passado (OLIVEIRA, 2003).

Oliveira (2003) afirma que qualquer ação organizacional implica de alguma forma em mudanças de comportamento e atitudes de algum grupo de relacionamento. Dessa forma, o campo da comunicação organizacional deixa de ser simplesmente lugar de divulgação de notícias, passando a operar como interveniente do processo, trabalhando com informações e percepções dos grupos sobre as decisões organizacionais (OLIVEIRA, 2003).

Os acontecimentos da organização são os construtores de sentido e a comunicação desempenha papéis preponderantes junto ao grupo decisório: perceber e informar os acontecimentos da organização e promover um pacto de cooperação para direcionar e dar sentido ao que acontece.

A comunicação exerce papel fundamental no trabalho das equipes e no processo de aprendizagem organizacional, assim como no clima das empresas. A abertura da organização para o diálogo, a confiança, o conhecimento técnico e a transparência são condições indispensáveis para as organizações se posicionarem e se manterem competitivas no contexto contemporâneo (OLIVEIRA, 2003).

2.4.6 Conhecimento e Informação

Há que se ter presente os conceitos de conhecimento e informação dentro do contexto do que aqui se pretende. O conhecimento refere-se a crenças e compromissos e está relacionado à atuação (NONAKA, 1995). Informação é dado que, quando interpretado, pode se transformar em conhecimento.

Para que ocorra o fenômeno da criação de conhecimento, faz-se necessária a divulgação do conhecimento em toda a esfera organizacional (NONAKA, 1995). A organização cria, organiza e processa a informação para gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional (CHOO, 2006).

O mundo atual criou um novo desafio para as pessoas e as empresas: o excesso de informações. Temos disponíveis muito mais informações do que podemos absorver e

interpretar (SENGE, 2001). É dentro deste contexto que os líderes devem saber identificar as informações indispensáveis para que a organização atinja seus objetivos.

A empresa tem como uma de suas missões a disponibilização de informações para gestão. Estas informações devem ser tempestivas, qualificadas e de fácil interpretação para que cumpra o papel de norteadoras de rumo nas ações empresariais. De acordo com Choo (2006, p.83):

O estudo das necessidades e dos usos da informação é necessariamente transdisciplinar, ligando áreas como a psicologia cognitiva, estudos de comunicação, difusão de inovações, economia, armazenamento de informações, teoria organizacional e antropologia social. Ao mesmo tempo, essa diversidade pressiona por uma perspectiva unificadora que dê coerência ao grande volume de pesquisas sobre a busca e o uso da informação.

Teoricamente, toda decisão deve ser tomada racionalmente e baseada em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas possíveis, resultados prováveis das alternativas e a importância desses resultados para a organização (CHOO, 2006).

Conforme Tarapanoff (2006), é a partir da informação que se define a estratégia, avaliando oportunidades e ameaças e a capacidade que a empresa tem de responder aos desafios.

Tendo presente estas características, colocamo-nos frente à grande importância da seleção das informações que devem permear a empresa para conduzir ao processo de tomada de decisão desejado. Esta seleção, conforme literatura atual, deve ser feita pela área que detém as funções de controladoria. Esta área e as pessoas que nela trabalham devem ter as características da diversidade de conhecimentos. A equipe deve estar atenta aos fatores emocionais e cognitivos que envolvem o processo de disponibilização de informação, pois, conforme nos demonstra Choo (2006, p.92), “um excesso de informações redundantes gera aborrecimento, ao passo que um excesso de informações originais causa ansiedade”.

Há que se cuidar para que as informações disponibilizadas circulem a empresa dentro dos padrões estabelecidos, mantenham conceitos uniformes e permitam a correta interpretação. É a interpretação das informações que levam à decisão esperada. Daí a grande importância das informações geradas e disponibilizadas em uma empresa de grande porte. Os sistemas de informação e as informações neles divulgadas são, por muitas vezes, a forma mais constante e garantida de comunicação direta com os componentes de uma empresa de grande porte com dispersão geográfica.

O uso estratégico da informação se refere ao momento em que a empresa cria, organiza e processa a informação de forma a gerar novos conhecimentos. Conforme nos mostra Choo (2006, p. 28), “novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais”. As organizações buscam e analisam as informações para fundamentar a tomada de decisão.

A organização do conhecimento liga os processos do uso da informação para criar um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação, o que pode ser chamado de ciclo do conhecimento (CHOO, 2006), conforme representado na Figura 9.

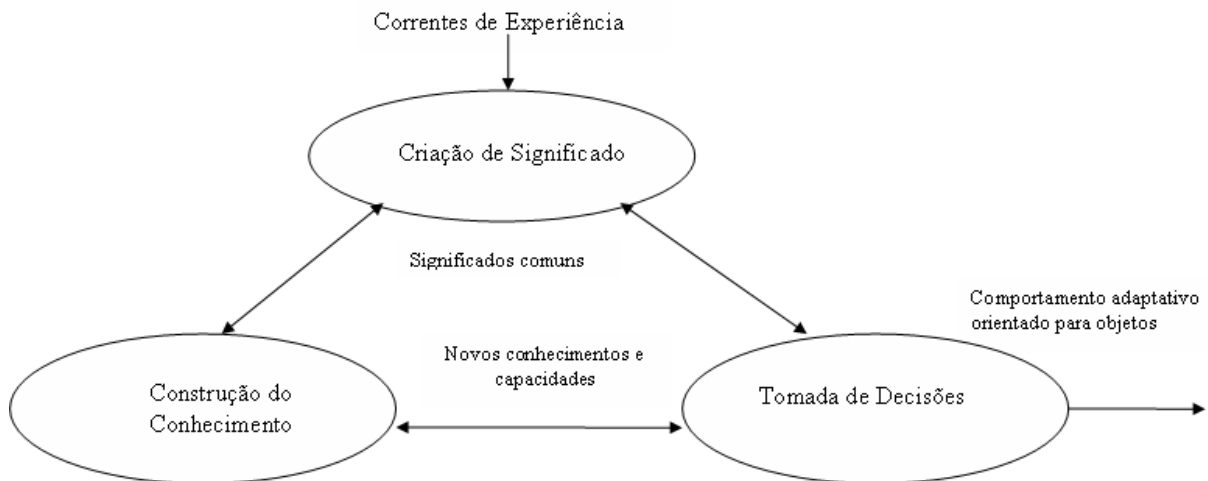


Figura 9: O ciclo do conhecimento

Fonte: Choo, 2006.

Quando a organização reduz suficientemente a ambigüidade pela criação de significado, revelando a situação que a organização enfrenta, há a possibilidade de se engajar em tomada de decisões, escolhendo um curso de ação por meio de regras e rotinas adequadas aprendidas (CHOO, 2006). Para que o processo ocorra e o ciclo se complete, as decisões tomadas devem acarretar em bons resultados para a organização, de maneira a validar as premissas adotadas.

De acordo com Choo (2006, p.60),

As interpretações comuns também definem o propósito ou a visão necessários para motivar e orientar o processo de construção de conhecimento. Uma visão clara do que a organização é e deseja ser para seu ramo de negócios, seu mercado ou sua comunidade a ajudará a estabelecer uma agenda de aprendizagem e construção de conhecimento.

2.4.7 Capital Intelectual

De acordo com Soto (2005), quando falamos de capital intelectual estamos nos remetendo a futuro, a conhecimento e a informação, a cultura organizacional e êxito empresarial. Tarapanoff (2006) diz que o desafio atual é construir uma sociedade onde todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar conhecimento. Por este motivo, os ativos intangíveis, entendidos como competência dos empregados, redes de relacionamento e capital intelectual, adquirem importância crescente nas organizações.

Para Mayo (2003), o termo é usado para os ativos intangíveis de uma organização, e é referência para a avaliação da empresa moderna. Segundo o autor, a confiança na empresa afeta diretamente o preço de suas ações, resguardada aqui a existência de outros fatores que influenciam constantemente o mercado financeiro. Esta confiança é baseada na crença em fluxos futuros positivos e em uma estratégia saudável, inovação contínua dos produtos e serviços, reputação e imagem positivas junto à comunidade e pessoal qualificado (MAYO, 2003). Capital intelectual está diretamente relacionado aos elementos intangíveis que resultam das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações, como o objetivo de se adaptarem e atuarem na realidade.

Segundo Lev (2001), o capital intelectual é gerado pelos investimentos em três elementos: inovação, desenho organizacional diferenciado e recursos humanos. Para Chiavenato (2005), o capital humano depende de talentos que a empresa deve conquistar e reter, mas, além disto, dar condições para que manifestem suas competências. A empresa deve oferecer uma estrutura adequada e uma cultura democrática e incentivadora para que os talentos possam se manifestar, prosperar e fazer prosperar a empresa.

De acordo com Chiavenato (2005, p.6), “talentos, organização e cultura constituem o tripé do capital humano. Pessoas trabalhando juntas e em harmonia para o alcance de objetivos comuns dentro de um formato de trabalho e de um clima agradável e envolvente”.

Klein e Prusak, *apud* Stewart (1998, p. 61), dizem que capital intelectual é o “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. De acordo com os autores:

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral [...], quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada, e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado[...].

O capital intelectual não representa somente o conhecimento, mas também a combinação, a aplicação e a interação deste conhecimento com a estrutura física e

organizacional, com os processos da empresa e com seus clientes. Stewart diz também que o capital intelectual “é a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir [e até mesmo superar] as exigências do mercado”. Dessa forma, entende-se que o capital intelectual representa, além do conjunto dos ativos intangíveis da empresa, os fatores relativos às interações entre eles e com os ativos fixos da empresa. O capital intelectual está relacionado com a capacidade intelectual e competência dos funcionários. Stewart (1998) nos diz que o capital intelectual é fonte de inovação e renovação na empresa.

Conforme Drummond (2007, p. 53), para que uma instituição receba retornos dos investimentos de capacitação dos empregados:

É necessário que haja a produção conjunta de conhecimento socializado, disseminado e dinamicamente atualizado na organização e que esse conhecimento seja acessível na medida apontada pelas necessidades e interesses da organização e dos indivíduos que a integram. Uma vez que esses resultados compartilhados forem obtidos, assim como institucionalizadas suas formas de obtenção por meio da construção conjunta, a organização pode passar a incorporar um diferencial competitivo em relação às demais.

A partir deste ponto, o papel do gestor seria o de promover e liderar a construção de alternativas para a geração contínua do conhecimento compartilhado, buscando a construção do capital social e coletivo.

As organizações se preocupam com seu capital intelectual na medida em que se conscientizam sobre a relação dele com a satisfação do cliente e com a competitividade. Segundo Stewart (1998, p. 5), “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente - mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”.

Conforme nos ensina Soto (2005), o conceito original de capital intelectual se expressa em três dimensões: tecnologia relacionada aos produtos e serviços da empresa, informação adequada ao ambiente dos clientes, funcionários e fornecedores e habilidades humano-administrativas.

A dinâmica do mundo globalizado demonstrou que existe uma correlação direta entre o capital intelectual, a satisfação do cliente e a competitividade da empresa. É a soma dos conhecimentos e da experiência adquirida que dá a empresa a vantagem competitiva. De acordo com Soto (2005), a empresa do futuro e de nível mundial têm como prioridade estratégica a construção e o fortalecimento interno e a otimização do seu capital intelectual.

De acordo com Mayo (2003), a empresa do novo milênio tem como missão administrar talentos e conhecimentos. Soto (2005) ensina que esta é a única maneira para as empresas responderem às necessidades do mercado e do cliente e serem rentáveis.

Chiavenato (2005) define conhecimento como a moeda da era da informação. O conhecimento depende de aprendizagem, que acontece de forma convencional e quando se dá a oportunidade do indivíduo se expor a novas situações e idéias. Para que seja útil, o conhecimento deve se transformar em ação e isto nos remete à habilidade que, conforme Chiavenato (2005), é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor ao negócio.

Várias são as habilidades importantes para o sucesso empresarial nos dias atuais, e, dentre elas, citamos a habilidade de aprender e de reaprender por conta própria, analisar, concretizar. As habilidades de se comunicar, de ter pensamento crítico e sistêmico, de identificar e resolver conflitos são sustentáculos para as habilidades de trabalhar em equipe.

Ainda de acordo com o autor, para que as habilidades se manifestem necessário se faz um ambiente propício. As habilidades requerem atitudes das pessoas para que possam ser colocadas em prática. Remetemo-nos agora ao conceito de competência que é considerada a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e fazer surgir na organização a mudança e a inovação (CHIAVENATO, 2005).

Competência significa a qualidade que uma determinada pessoa possui e que é percebida pelos outros. Para que se possa dizer que temos uma determinada competência é necessário que ela seja percebida pelos pares. As competências, segundo Chiavenato (2005), são dinâmicas, mudam, evoluem e podem ser adquiridas ou perdidas no curso da vida. A competência pode ser entendida como uma conjunção de conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifestam no comportamento da pessoa.

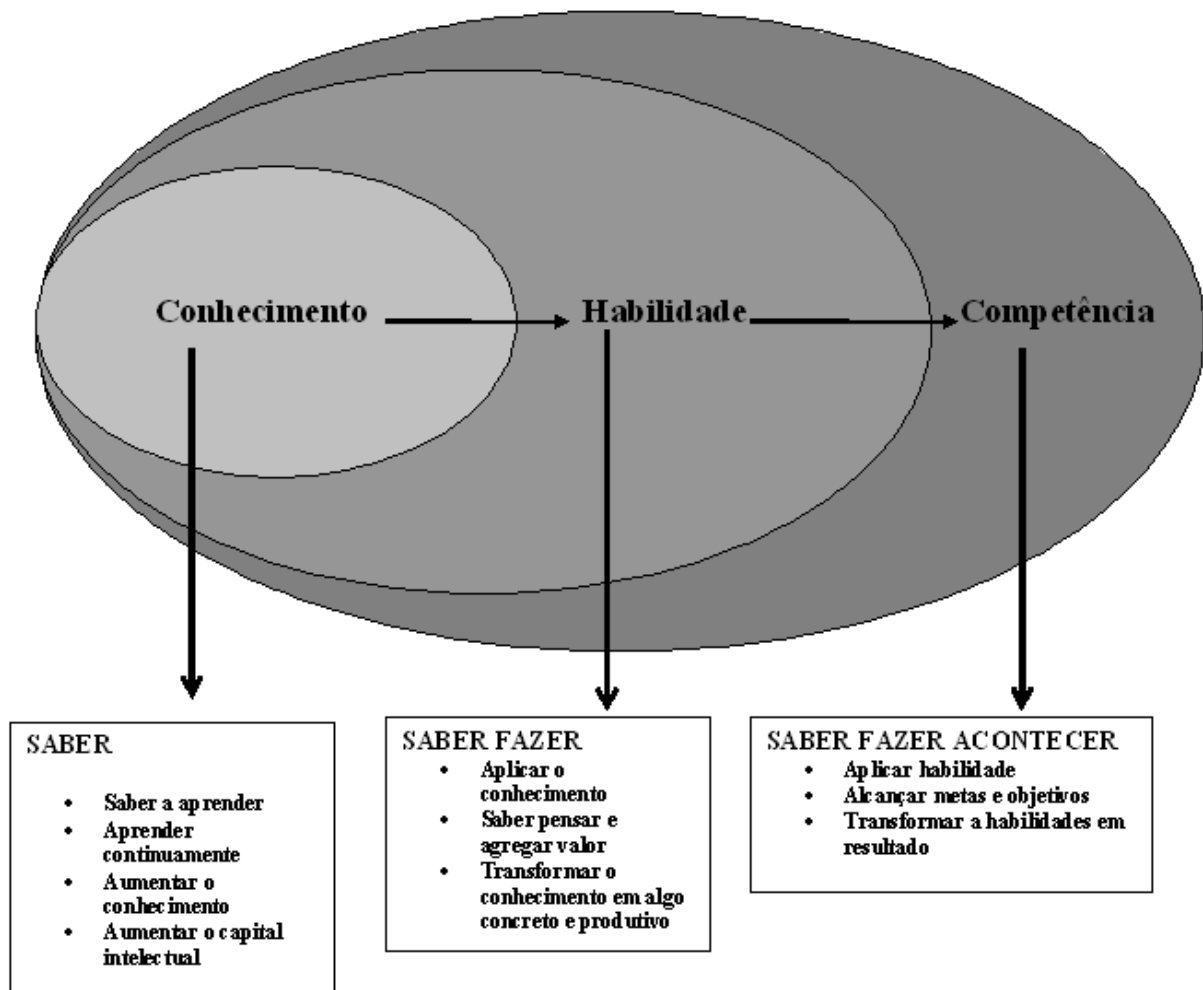


Figura 10: Conhecimento, habilidade e competência.

Fonte: Chiavenato (2005)

As competências vêm acompanhadas de ferramentas que os indivíduos carregam consigo, tais como: cultura de resultado, consciência das necessidades empresariais, compromisso de atuar como agente de mudança e visão sistêmica da organização.

2.4.8 Sistemas de informação

Conforme Nonaka e Takeuchi (1995, p. 8):

Pois, para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito para explícito e, conforme veremos, novamente em tácito – que o conhecimento organizacional é criado.

O funcionário de uma controladoria teve ter uma visão sistêmica da empresa para definir mais claramente a rentabilidade e viabilidade dos negócios, verificando os impactos de cada decisão tomada (SCHMIDT, 2006). Faz-se necessário também que o *controller* conheça

em profundidade o mercado em que atua, assim como os vários subsistemas que compõem a organização, tendo presente que será o responsável pelo atendimento da necessidade de informação para os gestores da empresa.

O objetivo da informação é permitir que a organização atinja suas metas com o uso eficiente dos recursos. Como a informação é considerada também um recurso para a empresa, cabe a controladoria analisar o custo da sua elaboração frente ao benefício de sua utilização (PADOVEZE, 2003).

Conforme Guerreiro (1991, p.14), “... os gestores têm uma grande dependência do recurso ‘informação’. A informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão”.

Stewart (1998, p. 17) afirma que:

É difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação - que não tenha se tornado dependente do conhecimento [...], e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial.

O processo de decisão adotado na organização será determinante para a definição de seus sistemas de informações gerenciais. O grande objetivo da informação é reduzir o nível de incerteza que havia antes da presença da informação (PADOVEZE, 2003).

Catelli (1999) ressalta que para o correto entendimento de uma controladoria necessário se faz enxergá-la sob dois pontos de vista: a Controladoria como ramo do conhecimento e a Controladoria como unidade administrativa. A Controladoria como ramo do conhecimento é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção do Sistema de Informações Contábeis Gerenciais. A Controladoria como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação desse conhecimento e também deve atuar como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos gestores para acompanhar e conduzir a organização a sua meta (CATELLI, 1999).

Choo (2006, p. 46) defende que há três modelos de uso da informação organizacional, representados no quadro abaixo:

MODO	IDÉIA CENTRAL	RESULTADOS	PRINCIPAIS CONCEITOS
Criação de significado	Organização interpretativa: mudança ambiental – a informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito, conhecimento explícito e conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: problema – buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada, premissas obrigatórias, regras e rotinas.

Quadro 3: Os três modos de uso da informação organizacional

Fonte: (CHOO, 2006)

Os sistemas de informação da empresa devem possibilitar a implantação e divulgação de um modelo decisório, para que se possa garantir o atingimento dos objetivos e metas empresariais. É evidente que um sistema decisório restringe a maneira pela qual as pessoas vêem o mundo, porém, torna-se vital em momentos de crise e de implantação de novos conceitos em uma empresa de grande porte e amplitude geográfica nacional. As premissas decisórias e os programas de desempenho são concebidos para controlar, o que pode inibir a criatividade e as soluções inovadoras (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Um sistema de informações empresariais voltado para nortear decisões tem, porém, uma importante missão a cumprir e, as pessoas que o definem devem saber explorar suas possibilidades.

As informações podem ser classificadas, dentre outras, como de esclarecimento, instrumental, factual, projetiva e motivacional. As informações de esclarecimento são utilizadas para criar um contexto ou dar significado a uma situação; as informações classificadas como instrumentais são usadas para que o indivíduo saiba o que e como fazer; a

informação chamada de factual serve para determinar os fatos de um fenômeno, para descrever a realidade; a projetiva é usada para prever o que vai acontecer caso se adote determinada ação, e a informação motivacional é usada para iniciar e manter o envolvimento do indivíduo no curso de ação (CHOO, 2006).

Para superar os possíveis desconfortos gerados pelo direcionamento das ações empresariais, que se faz necessário contar com uma equipe multidisciplinar que apresente, além dos conhecimentos técnicos indispensáveis, as competências conversacionais e humanas necessárias para o processo de conscientização e convencimento das novas premissas.

Dessa forma, em um segundo momento, as ações estarão suportadas pelos novos conceitos de forma natural, pois, conforme nos afirma Choo (2006, p.50), “a inovação não apenas fornece à organização novos produtos e serviços, mas também a mune de novas capacidades e competências para perseguir novas possibilidades”.

3 PESQUISA

3.1 Classificação da pesquisa

A técnica utilizada para a pesquisa foi o “grupo focal”, que, conforme nos afirma Barbosa (1999), é uma estratégia de pesquisa qualitativa, baseada em um grupo reduzido de participantes, com o objetivo de apurar informações de percepção sobre a situação vivida.

O objetivo principal do grupo focal é identificar percepções, sentimentos e idéias dos participantes a respeito de um determinado problema ou assunto. É uma pesquisa exploratória e seu propósito é gerar novas idéias para estimular o pensamento do pesquisador. Esta técnica foi escolhida por propiciar aprendizagem por meio da interpretação da realidade pelos participantes, reflexão e análise da vivência.

Como afirmam Minayo e Sanches (1993), a pesquisa qualitativa realiza uma aproximação fundamental entre sujeito e objeto, já que ambos são da mesma natureza, e busca os motivos e as intenções dos projetos dos atores, a partir dos quais as ações e as relações se tornam significativas. A abordagem qualitativa atua no nível das ações e estruturas, entendendo-as como ações humanas portadoras de significado.

O material primordial da investigação qualitativa é a palavra que expressa a fala cotidiana, seja nas relações afetivas e técnicas, seja nos discursos intelectuais. A fala torna-se reveladora das condições estruturais, dos valores, normas e símbolos, e possui a magia de

transmitir, através do entrevistado, as representações do grupo pesquisado em situação específica (MINAYO, 1993).

Como aponta Minayo (1993), a pesquisa qualitativa aborda o universo de motivos, significados, crenças, valores e atitudes, que corresponde ao espaço mais profundo das relações, favorecendo a análise de fenômenos psicossociais.

Dessa forma, esta pesquisa deve ser classificada como aplicada quanto a sua natureza e qualitativa quanto à abordagem do problema. Pode ser classificada como sendo descritiva quanto aos fins e, quanto aos meios de investigação, como de campo (MORESI, 2003).

É pesquisa aplicada porque está dirigida à solução de um problema específico, ou seja, das condições que permitiram a alteração do modelo de gestão empresarial, promovendo aprendizado e absorção de novos conceitos nos processos, produtos e serviços, alterando paradigmas e cultura vigentes na empresa estudada.

Constitui-se em pesquisa descritiva e de campo porque se pretende entender o caso de sucesso que será estudado, justificando-lhe os motivos, buscando esclarecer que condições foram essenciais para o processo.

A amostragem pode ser classificada como intencional e a população que foi investigada trata-se de 10 (dez) funcionários de uma controladoria de instituição financeira de grande porte, que estiveram envolvidos diretamente com a missão de alteração do modelo de gestão empresarial e implantação dos novos conceitos. A seleção de pessoas que vivenciaram o fenômeno estudado tem a intenção de apurar, por meio da técnica de pesquisa qualitativa, os fatores que foram presentes na dinâmica empresarial durante o processo de implantação da mudança organizacional, fato que vem se tornando constante no contexto contemporâneo.

3.2 Suposições

- A implantação de mudanças organizacionais em empresas de grande porte e dispersão geográfica pressupõe a existência de condições específicas, principalmente em organizações tradicionalistas.
- Os indivíduos envolvidos em processos de mudança organizacional devem ter distinções técnicas e administrativas específicas.
- Os trabalhos em equipe bem sucedidos pressupõem que os participantes detenham competências e habilidades humanas específicas.
- A equipe que se dispõe a implantar mudanças tem a missão de propiciar a disseminação do conhecimento necessário para a absorção da nova situação.

- Os sistemas de informação desempenham importante função na divulgação dos conceitos em empresas de grande porte.

3.3 Coleta dos dados

Os dados foram coletados durante o processo de desenvolvimento da técnica do “grupo focal”, que se define como uma estratégia qualitativa e se utiliza de discussão informal para obter informações em profundidade (BARBOSA, 1999). Para interpretação dos dados obtidos, baseamo-nos na análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 42), pode ser entendida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Sob o ponto de vista analítico, este conceito foi fundamental para a compreensão das mensagens obtidas durante as entrevistas.

O grupo focal é uma técnica de resultados rápidos, fácil e prática de se colocar em contato com a população que se deseja investigar. Gomes e Barbosa (1999) afirmam que “o grupo focal é um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com o propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade”. Krueger (1996) descreve grupo focal como “pessoas reunidas em uma série de grupos que possuem determinadas características e que produzem dados qualitativos sobre uma discussão focalizada”.

O objetivo da técnica é focar a interação que se desenvolve entre os participantes, para revelar percepções e representações sociais sobre o tema.

Conforme Dias (2001, p.1),

Os grupos focais, ou entrevistas de grupo focal têm sido empregados em pesquisas mercadológicas desde os anos 50 e, a partir dos anos 80, começaram a despertar o interesse dos pesquisadores em outras áreas do conhecimento, como as Ciências Sociais, a Ergonomia, as Ciências Médicas, a Ciência da Informação, entre outras. Pela crescente aplicação dessa técnica, inclusive em pesquisas acadêmicas, e por ter sido ainda pouco explorada na literatura científica, seria oportuno analisá-la como alternativa às técnicas de coleta de dados mais tradicionais, tais como questionários e entrevistas individuais.

A técnica tende a fazer as pessoas se sentirem mais a vontade para expressar suas motivações, já que podem compartilhar com outros indivíduos que passam ou passaram pela mesma situação e também experimentaram sentimentos com relação ao tema.

Como aponta Knoth (2007), entre as principais vantagens deste método de pesquisa “estão a rapidez na execução, a profundidade de informações, o baixo custo, a participação

ativa e a obtenção de informações – que não ficam limitadas a uma prévia concepção dos avaliadores –, bem como a alta qualidade das informações obtidas”.

Para tanto, desenvolveu-se um roteiro que serviu de guia para as reuniões que foram previamente programadas. Foram convidadas pessoas que participaram da equipe de implantação da Controladoria na instituição financeira pesquisada e pessoas que foram afetadas pela mudança em suas atividades, porém acompanharam de perto o trabalho da equipe de implantação do processo. Estas pessoas, apesar de não fazerem parte formalmente do grupo, estiveram presentes e participando muito proximamente das reuniões e decisões da equipe de trabalho responsável pela implantação do novo modelo de gestão. Dessa forma, procurou-se buscar o olhar de pessoas que observaram a equipe de trabalho em ação, mas não tinham a inclusão formal no grupo. Todas as pessoas abordadas vivenciaram o fenômeno e tiveram oportunidade de perceber as características do grupo durante o processo de mudança organizacional em tela.

Para permitir a evidenciação de níveis diferenciados de percepção, as entrevistas foram efetuadas em grupos de analistas e de gerentes separadamente. Os gerentes entrevistados ocupavam cargos de analistas na época da alteração do modelo de gestão, porém, hoje, com a experiência que o cargo proporciona e com as outras oportunidades de vivência de mudanças, detêm visão crítica do processo passado.

Foi feita contextualização prévia dos objetivos da pesquisa com as pessoas que dela participaram e dos direitos dos participantes com relação à confidencialidade. Dois grupos optaram por não fazer a gravação dos depoimentos, no intuito de favorecer a maior espontaneidade das manifestações, e dois grupos acataram a sugestão de gravar as entrevistas. Este fato foi objeto de análise por parte da autora sob o ponto de vista da possibilidade de a gravação fazer emergir ou não algumas percepções diferenciadas. Nos grupos em que as manifestações não foram gravadas, o moderador anotou as opiniões e percepções relevantes. A ação de gravar ou não parece não ter interferido na manifestação das percepções por parte dos participantes, conforme se observa nos resultados obtidos (APÊNDICE A).

A técnica foi aplicada em (4) quatro grupos, sendo 2 (dois) grupos de analistas - compostos por 3 (três) participantes cada um – e 2 (dois) grupos de gerentes – compostos por 2 (dois) participantes cada um. Dessa forma, ao todo 10 (dez) pessoas participaram dos grupos focais. A opção de se trabalhar com grupos menores ocorreu dada a dificuldade de disponibilidade de espaço para reunião com um número maior de pessoas, tendo presente as

constantes reuniões que ocorrem na empresa, assim como a dificuldade de conciliar as agendas dos entrevistados.

Algumas pessoas que participaram do grupo de implantação do novo modelo de gestão não mais se encontram domiciliadas na cidade, o que impediu que o mediador ouvisse todas as pessoas que desempenharam papéis importantes na equipe de trabalho.

O levantamento procurou registrar percepções como: opiniões, experiências, idéias e observações apresentadas pelos participantes. O mediador, após explicação sucinta dos objetivos da pesquisa, provocou a discussão, incentivando a participação e abstando-se de se manifestar. As opiniões e percepções relevantes foram anotadas para análise e validação da pesquisa.

3.4 Delimitação do Estudo

O estudo foi efetuado com pessoas que trabalham atualmente na área de controladoria da empresa e acompanharam mudanças organizacionais significativas para o ambiente e para os processos da instituição. Com o objetivo de melhor apurar as percepções, convidamos pessoas que faziam parte do projeto de mudança estudado e pessoas que estavam à época desenvolvendo atividades em outras unidades da empresa, porém com estreito vínculo de relacionamento com o grupo responsável pela mudança. Estes entrevistados estavam constantemente participando das reuniões e discussões da equipe responsável pela implantação do novo modelo de gestão, representando suas áreas, mas sem fazer parte formalmente da estrutura do grupo. A participação destas pessoas foi importante para ampliar o foco de percepção das características do grupo. O objetivo da pesquisa é apurar as condições necessárias para implantar um novo modelo de gestão em uma instituição de grande porte, assim como mapear as competências e as habilidades gerenciais e humanas de uma equipe que se propõe a implantar mudanças organizacionais. Foram escolhidas pessoas com mais de 15 anos de serviço, que tiveram a oportunidade de acompanhar vários processos significativos de mudança na empresa e que, atualmente, ocupam cargos de analistas seniores ou gerentes na diretoria criada à época para alterar o modelo de gestão empresarial – Diretoria de Controladoria.

3.5 Resultados esperados

Com a pesquisa pretendeu-se apurar as condições que a empresa apresentou para a implantação do novo modelo de gestão, assim como as competências e habilidades humanas

que possibilitaram sucesso no processo de mudança organizacional efetivo, ocorrido em uma empresa de grande porte do ramo financeiro. Mapear as características dos líderes e o clima da equipe responsável pelo processo de implantação do novo modelo de gestão, e avaliar a significância destas características no processo, tendo presente as distinções da gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e a atuação das equipes de trabalho. Identificar a importância dos sistemas de informação para a divulgação de conceitos em empresas de grande porte.

3.6 Tempo da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em um período 3 (três) meses – março a maio de 2008 – sendo que cada grupo focal teve a duração estimada de 1 (uma) hora a 1 (uma) hora e 45 (quarenta e cinco minutos) – horário reservado exclusivamente para tal fim, em local físico que impedia interrupções.

3.7 Estrutura e Conteúdos

Para a realização da pesquisa foi criado um roteiro com as seguintes etapas:

- Percepções das mudanças organizacionais vivenciadas pelo grupo.
- Mapeamento da forma mais positiva de participação em mudanças organizacionais.
- Mapeamento das mudanças que foram positivas para a empresa e características do grupo que a conduziu.
- Mapeamento das opiniões sobre as principais habilidades e competências que uma equipe deve apresentar para implantar mudança na organização.
- Mapeamento das opiniões a respeito de como devem ser as relações dentro do grupo que busca implantar uma mudança organizacional.
- Mapeamento das opiniões sobre a influência do porte da empresa na implantação de mudanças organizacionais e que recursos utilizar para trabalhar este fator.

3.8 O Papel do Moderador

O papel do moderador nesta pesquisa se restringiu à convocação prévia dos convidados, por meio de e-mail ou telefonemas, assim como a explicação do objetivo da pesquisa. O moderador procurou abordar os temas, estimulando a manifestação dos

participantes com relação aos assuntos, evitando caracterizar as manifestações como resposta a questões específicas.

3.9 O Papel dos Grupos

O papel dos grupos foi exprimir a sua opinião a respeito dos tópicos colocados em pauta.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Introdução

O ambiente de trabalho está cada vez dinâmico e caracterizado pela necessidade de constantes readaptações. Os gerentes enfrentam cada vez maior complexidade em suas funções sócio-técnicas e no ambiente externo. É sabido que alguns estudiosos já se encontram focados na avaliação da capacidade de um sistema empresarial para lidar com tantos desafios simultâneos. Administrar diz respeito ao enfrentamento da complexidade do ambiente (ROBBINS, 2002), buscando inculcar ordem, estruturação e previsibilidade ao ambiente organizacional pela elaboração e implementação de planos formais. À liderança cabe também estabelecer direções pelo desenvolvimento de uma visão de futuro, na qual envolvem as pessoas para seu alcance.

A compreensão de como as organizações enfrentam as mudanças e como o processo pode ser administrado de modo eficaz é uma importante área da formação gerencial e indispensável para as empresas inseridas no ambiente empresarial atual. Importante se faz conhecer os reais motivos que permitem uma organização implantar uma mudança organizacional com sucesso.

Como nos mostram Bowditch e Buono (1992), qualquer programa de mudança enfoca o gerenciamento de aspectos políticos da transição e, dentro deste contexto, faz-se de suma importância a identificação de pessoas e grupos cujo compromisso será necessário, assim como é indispensável formar massa crítica para assegurar a implementação eficaz do projeto.

Deve-se analisar a motivação das pessoas para apoiar ou não a mudança, verificando nas pessoas mais influentes os fatores pelos quais não apóiam totalmente o projeto. Fator relevante é a busca de parceria com pessoas que, oficialmente ou não, influenciam o ambiente, atentando para o fato de que a resistência pode ser de ordem técnica, política e/ou cultural. Não podemos perder de vista que a mobilização de uma rede de pessoas que apóiem

a mudança pode ser determinante para que a intervenção seja promovida e aceita na organização.

4.2 Resultados obtidos

Os resultados detalhados dos grupos focais se encontram no APÊNDICE A. Porém, para melhor análise e visualização dos resultados, foram elaborados 7 (sete) quadros indicando as palavras-chave e/ou idéia central apontadas pelos participantes como reação às orientações do moderador nos grupos focais. Os quadros demonstram a incidência das palavras-chave e/ou idéia central nos grupos focais, separando por categoria de participante: analistas e gerentes.

Com o objetivo de observar os elementos comuns aos grupos e a ocorrência de percepções diferenciadas pelas categorias de analistas e gerentes, foram elaborados ainda 3 (três) quadros demonstrativos, assim definidos:

- **Palavra-chave e/ou idéia central citadas pela totalidade dos participantes** (100% dos analistas e 100% dos gerentes) durante as entrevistas de grupo focal, em qualquer momento da entrevista, não considerado o vínculo com a orientação apontada pelo moderador.
- **Palavra-chave e/ou idéia central citadas somente pelos analistas** durante as entrevistas de grupo focal, em qualquer momento da entrevista, não considerado o vínculo com a orientação apontada pelo moderador.
- **Palavra-chave e/ou idéia central citadas somente pelos gerentes** durante as entrevistas de grupo focal, em qualquer momento da entrevista, não considerado o vínculo com a orientação apontada pelo moderador.

Quadros indicativos das orientações e palavras-chave e/ou idéia central:

Orientação: Sabemos que as empresas têm histórico de mudanças. Este grupo já participou de algum processo de mudança organizacional? Quais foram os mais significativos?

<i>Palavra-chave ou idéia central</i>	<i>Analistas</i>	<i>Gerentes</i>
<i>Programa de Demissão Voluntária</i>	3	-
<i>Alteração do modelo de gestão</i>	6	4
<i>Reestruturações da estrutura organizacional</i>	4	4
<i>Busca de maior competitividade no mercado</i>	-	4

Orientação: Há várias formas de se participar dos processos de mudança. Como seria a forma mais positiva?

<i>Palavra-chave ou idéia central</i>	<i>Analistas</i>	<i>Gerentes</i>
<i>Fazendo parte do projeto</i>	6	4
<i>Estar bem informado sobre o projeto</i>	3	-
<i>Participando ativamente do projeto</i>	3	-
<i>Agregando valor ao funcionário e a carreira</i>	-	3
<i>Buscando sinergia e entendendo o motivo da mudança</i>	-	3

Orientação: Que mudanças foram positivas e que mudanças foram negativas para a empresa?

<i>Palavra-chave ou idéia central</i>	<i>Analistas</i>	<i>Gerentes</i>
<i>Implantação do modelo de gestão atual – positivo</i>	5	4
<i>Implantação da controladoria - positivo</i>	4	-
<i>Programa de Demissão Voluntária - negativo</i>	2	-
<i>Todas as mudanças foram boas sob o ponto de vista financeiro - positivo</i>	-	4

Orientação: Como era a equipe que trabalhou nestes processos de mudança que foram positivos para a empresa? Que características eram evidentes nestas pessoas?

<i>Palavra-chave ou idéia central</i>	<i>Analistas</i>	<i>Gerentes</i>
Empenho e determinação	6	4
As pessoas acreditavam no projeto	6	4
Comprometimento	6	4
Pessoas preparadas tecnicamente/conhecimento/base conceitual forte	6	4
Projeto forte e estruturado	5	4
Comunicação	6	-
Articulação	4	-
Confiança	4	4
Pessoas com perfil estratégico na linha de frente	3	-
Paciência	2	-
Pessoas com visão crítica	4	4
Compartilhamento e sentido comum	4	4
Cumplicidade e parceria	-	2
Liderança/autorização para atuar	4	3

Orientação: As mudanças dependem de alguns fatores que a favoreçam? Quais?

<i>Palavra-chave ou idéia central</i>	<i>Analistas</i>	<i>Gerentes</i>
Situação da empresa	6	4
O grupo que conduz a mudança é importante	6	4
Projeto bom e estruturado	5	4
Patrocínio/ o projeto tem que ter um “dono”	5	-
Estratégia	3	-
Liderança	3	-
Abertura/liberdade de expressão	3	-
Mobilização da empresa para mudar	-	2
Comunicação constante	-	2
Programa de reconhecimento de resultados	-	4

Orientação: Como devem ser as relações dentro do grupo para que propiciem a implantação de mudanças? Que habilidades devem ter os componentes do grupo?

<i>Palavra-chave ou idéia central</i>	<i>Analistas</i>	<i>Gerentes</i>
Liberdade para se expressar/segurança/abertura	6	4
Entrosamento e apoio	6	4
Comunicação clara/comunicar-se com clareza	6	-
Hierarquia flexível	6	4
Divergências devem ser tratadas	5	4
Cumplicidade	-	4
Debates entendidos e aproveitados como oportunidade de aprendizagem	-	4
Compartilhamento	-	2

Orientação: O porte da empresa influi no processo de implantação de mudanças? Como? De que forma se pode trabalhar isto?

<i>Palavra-chave ou idéia central</i>	<i>Analistas</i>	<i>Gerentes</i>
Comunicação / divulgação	6	4
A dispersão geográfica influi mais que o porte	4	2
Convencimento sobre a mudança	6	-
Projeto estruturado	4	-
Situação da empresa favorece	3	-
Mudanças alteram relações de poder	4	-
Treinamento	-	4
Benefícios da mudança reforçam o comprometimento	-	2
Desenvolvimento de parcerias nas diversas áreas	-	2
Se o modelo for centralizado o porte não influencia	-	2
Programa de reconhecimento de resultados	-	2

Palavra-chave e/ou idéia central citadas por 100% dos participantes

	<i>Analistas</i>	<i>Gerentes</i>
Alteração do modelo de gestão	6	4
Fazer parte do projeto de mudança organizacional	6	4
Empenho e determinação	6	4
Acreditar no projeto	6	4
Comprometimento	6	4
Projeto estruturado	6	4
Conhecimento técnico do grupo	6	4
Situação da empresa	6	4
Liberdade para se expressar/abertura	6	4
Entrosamento e apoio	6	4
Hierarquia flexível	6	4
Comunicação/divulgação	6	4

Palavra-chave e/ou idéia central citadas somente pelos analistas

Programa de Demissão Voluntária
Estar bem informado sobre o projeto
Articulação
Estratégia
Pessoas com perfil estratégico na linha de frente
Paciência
Patrocínio para o projeto
Liderança
Abertura/liberdade de expressão
Mudanças alteram relações de poder

Palavra-chave e/ou idéia central citadas somente pelos gerentes

Agregar valor ao funcionário e a carreira
Buscar sinergia
Todas as mudanças foram boas sob o ponto de vista financeiro
Cumplicidade e parceria
Mobilização da empresa
Programa de reconhecimento de resultados
Compartilhamento
Debates entendidos como processos de aprendizagem

4.3 Análise dos dados

- **Mudanças significativas:**

Com relação aos processos de mudança vivenciados, os dados indicam que as pessoas entrevistadas apontaram a alteração do modelo de gestão empresarial como uma das mais importantes mudanças ocorridas na organização. A alteração do modelo de gestão empresarial foi citada pela totalidade dos analistas (6) e dos gerentes (4) que participaram dos grupos focais. Esta mudança organizacional ficou a cargo da Diretoria de Controladoria, que foi criada, nesta instituição, em 1996, com a missão de otimizar os resultados da organização. A pesquisa indicou também como significativas as reestruturações organizacionais pelas quais a empresa já passou, onde são criados e extintos cargos, funções e áreas para adequação a novas orientações nos negócios. As mudanças geradas por reorganizações da estrutura foram lembradas por 4 analistas e pela totalidade dos gerentes. O programa de demissão voluntária foi apontado por 3 analistas entrevistados, mas teve a concordância dos demais como mudança importante para a instituição, apesar de apontada como uma mudança negativa. O processo foi vivido, segundo os entrevistados, como uma ruptura dos paradigmas vigentes e criou instabilidade nos empregados. Os entrevistados entendem, porém, que, sob o ponto de vista empresarial e financeiro, o programa era necessário e trouxe vantagens. A busca de maior competitividade no mercado é entendida pelos 4 gerentes entrevistados como um constante

processo de mudança, na medida em que exige atualização de postura frente aos novos desafios.

- **Formas de participação nos processos de mudança:**

Questionados sobre qual é a melhor forma de se participar de um processo de mudança todos os entrevistados indicaram que é fazendo parte do grupo que implanta a mudança. O fato de se fazer parte do projeto foi indicado como a forma de se obter melhor entendimento sobre o quê e porque as coisas vão mudar. Metade dos analistas entrevistados afirmou que, se não puder fazer parte do projeto, faz-se necessário estar muito bem informado sobre ele para que se possa colaborar com a mudança. A contextualização sobre a mudança organizacional é importante para o sucesso do empreendimento, pois se os empregados conhecerem os problemas enfrentados pela empresa, o que for sugerido pelos superiores será mais facilmente aceito e compreendido. Os gerentes indicaram que o projeto deve agregar algum valor para a vida profissional dos funcionários para que eles se envolvam no processo de mudança. A opinião dos gerentes é que as mudanças, para terem adesão dos empregados, devem vir vinculadas a programas de reconhecimento. Dentro da visão e vivência de administradores, os gerentes dizem que a busca de sinergia empresarial na implantação de mudança organizacional é uma das formas de participar dos processos.

- **Características da equipe de implantação da alteração do modelo de gestão:**

Empenho e dedicação, comprometimento e crença no projeto que se está implantando foram os itens apontados por todos os participantes dos grupos focais – 6 analistas e 4 gerentes. A característica mais enfatizada durante os grupos focais foi o comprometimento. Medeiros (1997) define comprometimento como um vínculo forte entre o indivíduo com a organização, podendo ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter membro da empresa.

Esta característica vinha sempre apontada com um sentimento de vibração pelo projeto, o que nos remete ao conceito de comprometimento afetivo, conforme definição de Tamayo e Porto (2005). De acordo com os autores, o comprometimento afetivo é definido como sendo a identificação e o envolvimento do empregado com a organização e compreende três dimensões: a aceitação dos valores, normas e objetivos da empresa; a disposição de

investir esforços pessoais em favor da organização e a vontade de se manter membro da empresa. Segundo Tamayo e Porto (2005, p. 164), “o comprometimento afetivo representa mais do que a simples lealdade passiva”, envolvendo uma relação em que o indivíduo deseja deixar alguma coisa de si mesmo na construção do bem-estar da empresa.

O comprometimento das pessoas permite o investimento das organizações ou dos grupos em talentos, pois não perderão os resultados futuros de longo prazo provenientes de investimentos feitos nesses talentos. Este fator remete ao desenvolvimento e retenção do capital intelectual da empresa. Em decorrência do comprometimento, as pessoas percebem o sucesso como resultado das suas ações, sentindo-se responsáveis e com iniciativa, pois o sucesso é promovido por elas, fato que as torna mais vinculadas à empresa.

O envolvimento e o comprometimento têm relevância para garantia da produtividade e do nível de qualidade do trabalho e das atividades; promove a velocidade na internalização de novos conhecimentos e cria oportunidades para a aplicação das competências.

Além disto, a pesquisa apontou também que os componentes do grupo demonstravam satisfação com o trabalho que desenvolviam e com a missão que receberam. Este fator, de acordo com Tamayo e Porto (2005), estimula o desenvolvimento do comprometimento afetivo.

De forma que, o empenho e a dedicação demonstrados pela equipe de implantação do novo modelo de gestão podem ter sido consequência do comprometimento e da crença de que aquela seria a melhor solução para a situação da empresa.

O conhecimento técnico dos membros da equipe sobre os conceitos que estavam implantando foi unanimemente citado pelos participantes dos grupos focais. Ficou claro que as pessoas se prepararam tecnicamente antes de se envolverem na missão, o que favoreceu significativamente o processo de convencimento, tão necessário na implantação de mudanças. As pessoas tiveram oportunidade de estudar e criar forte base conceitual para se expor e contrapor as críticas e resistências com argumentos técnicos e evidência de resultados. Para tanto, a empresa investiu em cursos de especialização para a equipe do projeto e estimulou e valorizou a preparação técnica. Fato relevante foi o de que os representantes da alta administração da empresa no projeto – gerentes e diretor – participaram dos cursos de especialização junto com os analistas e a gerência média. Este fato foi citado pelos participantes como determinante para o desenvolvimento de relações de comprometimento e abertura para discussões técnicas, permitindo proximidade entre as pessoas de diversos níveis hierárquicos. Esta proximidade, uma vez estabelecida, propicia relações mais fluidas e transparentes, favorecendo o compartilhamento e criação de sentido comum.

A habilidade técnica desenvolvida e o ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos foram alguns dos fatores que permitiram o desenvolvimento de um projeto forte e estruturado, item colocado por 5 analistas e 4 gerentes como característica importante para o sucesso do empreendimento.

Outro fator que foi colocado como de grande importância foi a comunicação. É relevante notar que este item foi indicado pela totalidade dos analistas, mas não foi citado como característica da equipe pelos gerentes. Este fato reforça o que afirma a literatura sobre a necessidade de comunicação nas equipes de trabalho. Na verdade, a comunicação é mais requerida no âmbito dos analistas, já que é fato mais comum os gerentes estarem a par de detalhes dos projetos nas organizações.

Conforme declaração dos entrevistados, a comunicação foi importante e acontecia de forma intensa sob dois aspectos: entre os membros da equipe de trabalho e entre a equipe de trabalho e as demais áreas da empresa. Como nos apontam Fleury e Fischer (2007, p. 24), “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”. Os participantes da pesquisa relacionaram como de vital influência para o sucesso do processo a disposição do grupo em manter o canal de comunicação aberto e para divulgar o projeto.

Dentro da equipe de trabalho, a comunicação desempenhou papel fundamental já que, conforme foi apontado por participantes da pesquisa, havia pessoas de forte personalidade e convicções por muitas vezes diferentes, que tiveram a habilidade de manter o processo de comunicação desobstruído e se abstrair das relações hierárquicas na busca do objetivo maior: implantar a mudança organizacional e garantir a sobrevivência da empresa.

A comunicação aberta nos remete ao quesito confiança, fator indicado por 4 analistas e pela totalidade dos gerentes. Como nos diz Tarapanoff (2006), podemos relacionar muitos fatores responsáveis pela geração de um ambiente de confiança na organização, dentre eles, a comunicação franca e a honestidade. O que se pode concluir é que havia um ambiente de confiança entre os membros da equipe e um ambiente que encorajava os riscos. Durante a realização da pesquisa, alguns participantes colocaram que havia uma cumplicidade entre os membros, mesmo quando alguém tivesse conduzido alguma coisa de maneira equivocada. Este senso de pertencimento é criado e reforçado pela confiança. Apesar de o fator confiança estar nas pessoas, os gerentes podem desenvolver ações para criar e manter este sentimento, por meio de políticas que demonstrem respeito, integridade e apoio.

Tarapanoff (2006) afirma que muitas vezes as decisões têm que ser tomadas rapidamente, fato que agrega maior risco para a ação. Caso o ambiente não ofereça apoio, as

pessoas se sentirão inibidas pelo receio de punição em caso de decisões erradas. Este ambiente de confiança dá às pessoas a liberdade de falhar e lidar de forma madura e efetiva com o erro. Dentro deste contexto, foram indicados também os fatores cumplicidade e parceria dentro da equipe de trabalho.

Indicado como fator relevante na equipe foi o apoio recebido nos momentos em que algum elemento do grupo tomava uma decisão equivocada. As pessoas se reuniam e o objetivo era resolver o problema criado e não repreender a pessoa que errou. Isto gerava uma autorização para atuar e uma busca constante das pessoas pelo aprimoramento técnico, aumentando o nível de cumplicidade com o grupo. Shaw (1997), *apud in* Tarapanoff, diz que a habilidade para enfrentar tempos difíceis e apoiar as pessoas envolvidas quando estas estiverem vulneráveis contribui muito na construção da confiança.

- **Condições que favoreceram as mudanças organizacionais:**

A totalidade dos participantes dos grupos focais apontou o grupo que conduz a mudança como fator relevante para o sucesso de processos de mudanças organizacionais, dentro dos itens de conhecimento técnico, cumplicidade, parceria e apoio nos momentos difíceis.

Fato merecedor de destaque foi a indicação da situação da empresa como mais importante do que a liderança para implantação de mudanças organizacionais. A situação da empresa foi citada por 5 analistas e pelos 4 gerentes entrevistados, e a liderança foi mencionada por apenas 3 analistas como fator que favorece a implantação de mudança organizacional. No entendimento do grupo pesquisado, a situação desfavorável da empresa criou a necessidade urgente de mudar, na busca de sobrevivência, e este fator foi preponderante para o grupo receber o apoio necessário para promover a alteração do modelo de gestão e se dotar, de forma natural, de poder dentro da instituição.

A crise pode ser provocada por fatores externos (econômicos, políticos) ou internos como surgimento de novos processos e lideranças. Como nos apontam Fleury e Fischer (2007), os momentos de crise são importantes para alavancar mudanças na cultura da organização. Nos períodos de estabilidade as resistências a modificações na vida organizacional são muito mais fortes e justificadas pelo clássico “não se mexe em time que está ganhando”.

Os participantes que indicaram a liderança, o fizeram fazendo ligação com o poder que o grupo conseguiu exercer à época. Apontam que o projeto, a forma como foi trabalhada

sua implantação, em conjunto com a necessidade urgente de mudanças, concederam grande poder ao grupo que detinha também o apoio da cúpula da empresa. Fleury e Fischer (2007) apontam que o poder pode ser visto como um elemento dotado de energia, e, dessa forma, possui a condição de transformar organizações. O poder é o elemento modelador dos processos de mudanças nas organizações, homologando-os e premiando o que organizacionalmente for considerado bom desempenho.

O projeto estruturado e embasado em conceitos técnicos, assim como o preparo técnico da equipe de implantação foram percebidos como fatores significativos para o sucesso do empreendimento por 5 analistas e por todos os gerentes. Os analistas indicaram a necessidade de o projeto de mudança ter um forte patrocínio na empresa, assim como uma identificação de responsabilidade (“o projeto dever ter um dono”).

Todos os gerentes indicaram que haver um programa de reconhecimento dos resultados obtidos quando da alteração do modelo de gestão foi fator determinante para que as pessoas se envolvessem e buscassem entender os novos conceitos propostos.

- **Características psicossociais do grupo que implantou a mudança:**

A pesquisa evidenciou que o grupo que implantou a alteração do modelo de gestão tinha características e habilidades específicas. A liberdade para se expressar e a segurança de que suas opiniões seriam respeitadas, apesar de não necessariamente acatadas, foram fatores muito fortes nas respostas dos participantes em todos os grupos focais. A abertura dada pelos representantes da alta administração da empresa representados na equipe de implantação para que todos se manifestassem e opinassem foi muito percebida. Alguns participantes disseram que os gerentes pediam e ouviam com respeito a opinião dos funcionários, independentemente de cargos hierárquicos. A hierarquia era flexível para discussão dos temas, conforme dito por todos os que participaram dos grupos focais. Echeverria (1999, p.17) afirma que “a integração de equipes de seres humanos com base na supervisão direta, na hierarquia e nas normas e procedimentos padrão se torna pouco efetiva”. O autor destaca a confiança como opção ao controle e a força, e nos diz que este sentimento reduz a vulnerabilidade e o sentimento de insegurança e de incerteza nas relações. Dessa forma, percebe-se o aumento do otimismo e bem-estar do grupo, fato que traz impacto positivo para a produtividade.

Como nos diz Chiavenato (2005), para preparar as pessoas para mudança organizacional é necessário começar pelo executivo, sobretudo com seu estilo de administrar o grupo que lhe é subordinado. A abertura propiciada pelos níveis hierárquicos do caso estudado

para discutir os pontos e as dúvidas que surgiam foram de significativa importância para o sucesso. A abertura para aprender e ouvir é uma das condições necessárias para mudanças organizacionais no momento presente. O dirigente da modernidade deve ser capaz de facilitar a construção de equipes de trabalho, desenhando espaços de aprendizagem organizacional e espaços emocionais para novos empreendimentos. Este dirigente adquire competências essenciais para aprender, planejar, tomar decisões, solucionar problemas e detém distinções inerentes às práticas conversacionais para potencializar as novas tecnologias (ECHEVERRIA, 1999).

O entrosamento e o apoio percebidos dentro da equipe de trabalho foram apontados por todos os participantes dos grupos focais. Por várias vezes os participantes disseram que o fato de saber que podiam contar com o apoio da equipe, mesmo quando tomavam uma decisão equivocada, proporcionava autorização e liberdade para atuar. Quando alguém tomava alguma decisão equivocada envolvendo outra área da empresa, o grupo se reunia para combinar como rever a decisão e procurava entender o motivo do equívoco. Esta característica da equipe trazia com ela maior responsabilidade e necessidade de fazer a coisa certa, o desenvolvimento de cumplicidade e a sensação de pertencimento. As pessoas procuravam trabalhar da forma correta para não expor o grupo.

A confiança permeava as relações dos elementos do grupo, trazendo certa estabilidade dentro do contexto de turbulência em que se encontravam. A confiança é um constructo que reflete pactos legítimos e é sintoma da percepção da existência de comportamentos colaborativos e de apoio. A confiança favorece a atuação de mecanismos psicológicos capazes de reduzir a variedade de estímulos com que se tem que lidar, possibilitando certo grau de orientação para decisões em cenário de risco e incerteza (DRUMMOND, 2007).

A confiança é entendida como virtude social capaz de gerar condições de prosperidade, como afirma Fukuyama, *apud* Drummond (2007). Este sentimento alavanca e promove vantagens competitivas. Para o autor, a confiança é “a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas por seus membros”, representando base para a criação de capital social em uma coletividade.

A situação de risco em que se encontrava a equipe de trabalho pode ter favorecido o aprofundamento das relações de confiança já que, de acordo com Drummond (2007), “inúmeros autores destacam que a confiança, do ponto de vista psicossociológico, tem sua origem em sentimentos de medo, risco, vulnerabilidade e inadequação em relação à interação com distintas situações, objetos e pessoas”.

Foi apontado que a equipe não temia tratar as divergências, mesmo que para isto houvesse a necessidade de reuniões prolongadas. O grupo entendia que estava trabalhando com o “novo” e, portanto, era necessário ouvir e ser ouvido para se chegar à melhor decisão. Este fato, conforme opinião dos participantes, minimizou as resistências dentro do grupo, permitindo maior proximidade emocional. Na verdade, todos os gerentes entrevistados disseram que estes debates eram “verdadeiras oportunidades de aprendizagem” e que “não havia reunião em que se saísse sem aprender mais alguma coisa ou rever algumas das nossas certezas”. Este fato corrobora a indicação de abertura que havia entre os elementos da equipe de trabalho. As pessoas aceitavam e entendiam como uma vantagem a oportunidade de rever seus conceitos e paradigmas, entendendo esta situação como aprendizagem. A equipe transformava os conflitos potencialmente divisórios em momentos de aprendizagem, se configurando em uma equipe inteligente (SOTO, 2005).

- **Como tratar mudanças em instituições de grande porte:**

O porte da empresa é fator a ser considerado nos processos de mudanças organizacionais, porém, para a maioria dos entrevistados (4 analistas e 2 gerentes), a dispersão geográfica da empresa é mais relevante do que o porte. Sob a questão do porte, os entrevistados entendem que empresas de grande porte tendem a ter um processo de comunicação mais complexo e as chances de formação de “grupos” aumenta. As mudanças, principalmente de modelo de gestão e estrutura organizacional, alteram relações de poder, lembraram os entrevistados, fato que pode obstruir os canais de comunicação.

Para a totalidade dos entrevistados a forma de se tratar as mudanças em instituições de grande porte e com dispersão geográfica é cuidar do processo de comunicação e divulgação dos novos paradigmas e conceitos. Os participantes registraram que a equipe da controladoria esteve envolvida no processo de profissionalização da empresa, desenvolvendo material didático, seminários, participando de reuniões e do desenvolvimento de novos produtos, serviços e sistemas. No caso estudado, todos os membros do grupo, independente do cargo que ocupavam, tomaram para si a missão de divulgação e esclarecimento do projeto, participando sempre que necessário de reuniões, palestras e processo de divulgação.

A composição da equipe que trabalha em mudanças organizacionais tem papel fundamental no sucesso do empreendimento. As características deste grupo de pessoas devem favorecer a disseminação dos conceitos necessários para o atingimento da meta definida pela

empresa. A equipe deve deter conhecimentos de várias disciplinas, vendo, porém, a ligação entre elas, pois, conforme Nicolescu (1999, p.52):

Mas a soma dos melhores especialistas não consegue gerar senão uma incompetência generalizada, pois a soma das competências não é a competência: no plano técnico, a intercessão entre os diferentes campos do saber é um conjunto vazio. Ora, o que vem a ser um líder, individual ou coletivo, senão aquele que é capaz de levar em conta todos os dados do problema que examina?

Ainda para superar o obstáculo do porte empresarial, os entrevistados apontaram a necessidade de um projeto forte e estruturado, que permita defesas consistentes e embasadas tecnicamente.

A autora entende importante o fato de os entrevistados não se referirem ao papel que os sistemas de informação desenvolvidos para dar suporte ao processo de alteração do modelo de gestão desempenharam no processo. Em todas as entrevistas, os fatores psicossociais, as relações humanas do grupo e a situação econômico-financeira da empresa estiveram presentes, mas os sistemas não foram colocados como facilitadores do processo de comunicação e divulgação dos novos conceitos. Este fato se torna ainda mais significativo, tendo presente que alguns dos entrevistados trabalharam fortemente no desenvolvimento de soluções tecnológicas para atender aos novos processos. A citação de canais de comunicação e do sistema de comunicação se referia a *intranet* da empresa e a forma de divulgação de notícias feita nesta mídia, e, não, aos sistemas de informações gerenciais que apoiaram o processo. Neste aspecto, a autora sugere estudo futuro e mais focado nos sistemas de informações desenvolvidos na época da alteração do modelo de gestão, para averiguar a influência dos meios tecnológicos no processo de divulgação de novos conceitos e paradigmas empresariais em empresas de grande porte e dispersão geográfica.

Almeida et al., (2001, p. 344) afirmam:

[...] a controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Tendo presente que é fato que o grupo que implantou o novo modelo de gestão na instituição estudada trabalhou em palestras, reuniões, seminários, desenvolveu material de consulta e estudo para as demais áreas da empresa, assim como alterou sistemas existentes e modelou outros para atender aos novos processos, é digno de nota a não referência da importância destes sistemas na relação de condições facilitadoras da divulgação dos conceitos.

5 Conclusão

Algumas condições foram observadas no estudo para que um processo de mudança organizacional significativo seja implantado com sucesso. Um dos fatores mais citados pelos entrevistados para a alteração do modelo de gestão ter sido bem sucedido é a difícil situação econômico-financeira em que se encontrava a instituição. Temos então que a questão de sobrevivência da empresa foi facilitadora do sucesso do empreendimento, o que nos remete a janelas de oportunidade que as crises podem oferecer, quando bem trabalhadas.

Dado o tempo transcorrido entre a alteração do processo de gestão da empresa e a data da pesquisa, parte do grupo que participou do projeto se encontra dispersa na organização. Algumas pessoas não puderam ser entrevistadas por estarem fora da empresa ou desempenhando funções na empresa, porém em outras localidades geográficas, inviabilizando a participação em grupos focais. A falta de disponibilidade de tempo nas agendas individuais e de salas para as reuniões dos grupos focais são também fatores dignos de nota. Para contornar esta questão, foram efetuados grupos focais com um pequeno número de participantes, facilitando a acomodação dos horários das entrevistas nas agendas e a definição de espaço físico para os encontros.

O grupo que atuou na implantação do novo modelo de gestão detinha características que foram percebidas pelos entrevistados como relevantes para o atingimento do objetivo do projeto. O conhecimento técnico e a facilidade com que conversavam sobre os pontos em que divergiam foram determinantes. Além disto, a confiança e o apoio nos momentos de equívoco funcionavam como elementos catalisadores da responsabilidade, seriedade e compromisso dos membros para com a equipe e os líderes do grupo.

A ausência de preocupação formal com a posição hierárquica foi fato relevante neste grupo. Os administradores sentavam e discutiam os assuntos com os funcionários, entendendo que o posto que se ocupa é decorrente de situações independentes da capacidade de pensar. As pessoas se consideravam uma equipe de trabalho, sendo que o organograma era uma exigência formal da empresa e não interferia nas relações dentro do grupo. As relações intra-grupo eram permeadas pela confiança, que preenchia as lacunas provocadas pela abordagem burocrática pura de um organograma funcional (DRUMMOND, 2007). De maneira que, no caso estudado, todos os membros do grupo, independentemente do cargo, tomaram para si a missão de divulgação e esclarecimento do projeto, participando sempre que necessário de reuniões, palestras e processo de divulgação.

Os entrevistados registraram que, apesar do cenário favorável, houve resistência à implantação das mudanças. Estas resistências foram trabalhadas pelo grupo com participação intensa em seminários, reuniões, palestras e cursos ministrados. Conforme Davis e Newstrom (2004), a resistência pode encorajar um melhor trabalho de divulgação da mudança. Além disto, como afirma Drummond (2007, p. 8), “deve-se argumentar que os fenômenos de resistência a mudanças não comportam apenas conotação negativa, mas também adaptativa, protetora e salutar”.

O risco de alterar um modelo de gestão, e, junto com ele, a cultura de uma empresa de grande porte e tradicionalista, era significativo. Este fato pode ter sido determinante para o desenvolvimento da cumplicidade e parceria que permeava as relações da equipe de trabalho. De acordo com Drummond (2007), o ganho de capital social que resulta dos relacionamentos baseados em confiança é considerado uma vantagem competitiva para os grupos e para as organizações.

A confiança é a emocionalidade chave da nova empresa, e faz com que o trabalhador se abra para a aprendizagem, atreva-se a inovar, aceite cometer erros e confrontar suas incompetências com segurança (ECHEVERRIA, 1999).

A pesquisa mostrou que a mudança estudada provocou alterações significativas nas relações de poder e nos mitos que havia na empresa, dado sua cultura histórica. O mito da estabilidade e da imutabilidade das relações organizacionais foi alterado, o que poderia ter sido um fator dificultador da implantação do processo de mudança. A pesquisa, porém, nos mostra que as características do grupo que trabalhou a mudança foram mais significativas do que este fato e favoreceu o processo.

Uma instituição financeira detém certamente o conhecimento de alocação de capital, ou seja, quanto, como e onde investir. Uma empresa constituída no cerne da sociedade do conhecimento, para garantir sua continuidade, deverá trabalhar a habilidade de alocar ativos intangíveis, estimular o trabalho em equipe e o comprometimento dos indivíduos. A pesquisa evidenciou que os administradores da equipe de trabalho cuidaram do capital intelectual que foi colocado a seu dispor para a empreitada, apoiando, valorizando e estimulando o compartilhamento.

A organização American Productivity Quality Center(APCQ), em 1997, examinou as melhores práticas de manejo do processo de mudança em empresas americanas e identificou cinco elementos-chave responsáveis pelo seu sucesso, a saber: comprometimento e participação ativa do líder; mudança fundamental na cultura da organização; envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação; métricas e

comunicação efetivas na organização; e alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança. Mudanças organizacionais significativas podem necessitar de grandes crises e esforços para mobilizar toda a empresa quanto à sua necessidade e devem encontrar no líder a figura fundamental na condução do processo e mobilização dos indivíduos, da maneira mais transparente e com a melhor comunicação possível.

Algumas competências sugerem ser comuns a várias organizações diferentes, como responsabilidade, ética, inovação, espírito empreendedor, liderança, espírito de superação continuada, trabalho em equipe. Estas competências devem vir acompanhadas de ferramentas que os indivíduos levam consigo tais como cultura de resultado, conhecimento das necessidades da organização, compromisso de atuar como agente de mudanças e visão sistêmica da empresa. (CHIAVENATO, 2005).

6 Sugestões para trabalhos futuros

Como trabalhos futuros, sugerimos desenvolver pesquisa com técnica semelhante em outros processos de mudanças organizacionais bem sucedidos na empresa estudada e em empresas similares, para confirmação das condições apresentadas pela instituição, assim como as características da equipe responsável pela condução do processo.

Além disto, para que se possa criar maior massa crítica em torno do tema, sugerimos verificar a incidência das condições e características em outros processos de mudança bem sucedidos em empresas diferenciadas quanto ao porte e área de negócio, por exemplo.

Sugerimos, também, com o objetivo de confirmação e aprofundamento da pesquisa, o desenvolvimento de estudo das condições de empresas e características de equipes de trabalho que não obtiveram êxito na tentativa de implantar mudanças organizacionais.

A influência dos sistemas de informações gerenciais na divulgação de novos conceitos durante a implantação de mudanças em empresas de grande porte é mais uma sugestão de estudo.

Referências

- ABRAHAMSON, Eric. **Mudança organizacional**. 1. ed. São Paulo: M.Books, 2006.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. A Controladoria e o Capital Intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Revista Contabilidade Financeira – USP**, São Paulo, n. 41, p. 21 – 37, Maio/Ago. 2006.
- ALMEIDA, L. B. et al. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARGYRIS, Chris. **On organizational learnig**. 2ª ed. Massachusetts: Blackwell Business, 1999.
- ARNTZ, William; CHASSE, Betsy; VICENTE, Mark. **Quem somos nós?** A descoberta das infinitas possibilidades de alterar a vida diária. Rio de Janeiro: Editora Prestígio, 2007.
- BARBOSA, E. F.; GOMES, M. E. S. **A técnica de grupos focais para a obtenção de dados qualitativos**. Belo Horizonte: Editora Educativa, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOWDITHC, L. James; BUONO, F. Anthony. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2004.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. In: Revista de Administração Pública 1123-44, Nov. /Dez. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 03 Mai 2008.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- _____, GUERREIRO, Reinaldo. **Mensuração de atividades: “ABC” X “GECON”**, Anais do XIV Congresso Brasileiro de Contabilidade. V.2, temática 5, p. 427-448, Salvador, 1992.
- _____. **GECON – sistema de informação de gestão econômica: uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais**. São Paulo: Conselho Regional de Contabilidade - SP, Ano 30, set.1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.
- _____. **Gerenciando com as pessoas**. São Paulo: Editora São Paulo, 2005.

CORTELLA, M. S. Entrevista: educação corporativa é atitude. Revista Melhor, São Paulo, p. 24 - 29, 01 mar. 2001.

CHOO, Wei Chun. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho – uma abordagem organizacional**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2004.

DIAS, C. A. (2000). **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. Informação & Sociedade: estudos. V. 10, Nº. 2.

DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2007.

ECHEVERRIA, Rafael. **A Empresa Emergente – A confiança e os desafios da transformação**. Caracas: Newfield Consulting, 1999.

GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo Focal na pesquisa em ciências e humanas**. São Paulo: Editora Liber Livro, 2005.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

GUERREIRO, Reinaldo. “Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais”. In: Caderno de Estudos FIPECAFI/USP, nº 4, março de 1991.

_____. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. São Paulo, 1989. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

_____; PEREIRA, Carlos Alberto; FREZATTI, Fábio. “*Evaluating management accounting change according to the institutional theory approach – a case study of a Brazilian bank.*” In: *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol.2 nº 3, 2006, p.196-228.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo – Editora Atlas, 2007.

LEV, Baruch. **Measuring the value of Intellectual Capital**. Ivey Business Journal. New York, march/april, p. 16–20, 2001.

KNOTH, Claiton Rodrigo. **O uso da teoria de redes na manutenção de Software**. 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2007.

KRUEGER, R.A, 1996. **Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research**. London:Sage Publications.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Defesa de Mestrado. Natal: UFRN, 1997.

MINAYO, Maria Cecília; SANCHES, Odécio. “*Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?*”. Rio de Janeiro: Caderno Saúde Pública vol.9 n^o. 3, 1993.

MINAYO, Maria Cecília. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 10^a Edição, 2007.

NICOLESCU, Basarab. **O Manifesto da Transdisciplinaridade**. 3^a Edição. São Paulo: TRIOM, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. (Tradução autorizada pela Oxford University Press, New York, 1995).

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico**. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Belo Horizonte:Minas Gerais - MG – 2 a 6 Set 2003. Anais eletrônicos. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003>> Acesso em: 04 Mai. 2008.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Editora Thomson, 2003.

PETTIGREW, Andrew M. (1989) - **A cultura das organizações é administrável?** in Fleury, Maria T.L. e Fischer, Rosa M. - *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas p.145-153.

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

PRETORIUS, Werner. “*Organizational factors influencing the transformational process of a financial institution*”. Disponível em <<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-03162004-131828>> Acesso em: 05 Fev.2008. Tese de Doutorado – Universidade de Pretoria

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller. 19^a edição, 2005.

SHEIN, E.H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Editora Thomson, 2005.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TAMAYO, Álvaro (org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TRINDADE, Laís dos Santos Pinto. **Interdisciplinaridade: necessidade, origem e destino**. Disponível em <<http://www.cefetsp.br/edu/sinergia/index.html>>. Acesso em: 01 Mar.2008.

WICK, Calhoun W., LEÓN, Stanton Lu. **O Desafio do Aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Editora Nobel, 1997.

APÊNDICE A – GRUPOS FOCAIS

Grupo Focal 1

Data da Realização: 20/03/2008

Horário: 15h00 – 16h10

Moderador: Suely Braga Castilho

Perfil do Grupo: Analistas seniores da Diretoria de Controladoria da instituição financeira pesquisada. Tempo de serviço entre 15 e 24 anos.

Quantidade de Participantes: 3

***Orientação:** Sabemos que as empresas têm histórico de mudanças. Este grupo já participou de algum processo de mudança organizacional? Quais foram os mais significativos?*

Percepções:

- Entendo que o Programa de Demissão Voluntária foi o mais significativo, pois quebrou a espinha dorsal da empresa; mudou o paradigma de que estávamos empregados até a aposentadoria.
- As experiências de reestruturação com extinção de departamentos também foram bastante significativas.
- Mudança do processo de gestão com a implantação da Controladoria e definição de metas, pontuação para avaliação de acordo de trabalho.

***Orientação:** Há várias formas de se participar dos processos de mudança. Como seria a forma mais positiva?*

Percepções:

- Quando se faz parte do projeto da mudança é menos traumático.
- Mesmo se não se fizer parte do projeto, o importante é estar bem informado sobre como as coisas vão mudar, porque e como se vai ser afetado. É necessário que haja um processo de inclusão.

- Quando não se participa do projeto ou não se tem informação suficiente, as pessoas ficam expostas a “rádio-corredor”.
- Participando do projeto pode-se interferir e adquirir maior conhecimento.

***Orientação:** Que mudanças foram positivas e que mudanças foram negativas para a empresa?*

Percepções:

- A implantação do modelo de gestão atual que alterou a cultura e implantou modernização nos processos foi uma mudança bastante positiva.
- A implantação da Controladoria deu foco para a empresa.
- Já o programa de demissão voluntária foi muito negativo para o clima organizacional; gerou mágoas, insegurança, instabilidade nas pessoas.
- Apesar de não ser muito justo, algumas mudanças são provocadas pelo mercado e as empresas não têm muita opção: tem que fazer.

***Orientação:** Como era a equipe que trabalhou nestes processos de mudança que foram positivos para a empresa? Que características eram evidentes nestas pessoas?*

Percepções:

- O que mais me chamava a atenção por estar fora do grupo era o empenho; as pessoas realmente acreditavam no projeto.
- A diretoria vendeu a idéia e se aliou a pessoas que acreditavam na idéia.
- Havia um forte comprometimento e também uma preocupação constante com o ensinar o que se estava fazendo.
- O processo deu um grande poder ao grupo.
- O projeto era forte e estruturado e as pessoas se prepararam para trabalhar nele. Estudaram e pesquisaram para contrapor as críticas que recebiam.
- Havia uma forte liderança exercida pelo diretor, tanto no grupo quanto na cúpula da empresa.
- A articulação, a comunicação e o conhecimento do tema, assim como muita paciência, eram perceptíveis nas pessoas.

Orientação: *As mudanças dependem de alguns fatores que as favoreçam? Quais?*

Percepções:

- A estratégia e um bom projeto são importantes.
- O projeto deve ter um “dono”.
- O apoio da cúpula da empresa e liderança do responsável pelo projeto também são indispensáveis. Saber ouvir mais do que falar.
- Ter abertura e liberdade de expressão.

Orientação: *Como devem ser as relações dentro do grupo para que propiciem a implantação de mudanças? Que habilidades devem ter os componentes do grupo?*

Percepções:

- Sonhar e realizar aos poucos.
- As pessoas devem ter muito entrosamento, liberdade para se expressar e devem estar convencidas da idéia.
- A comunicação deve ser clara dentro do grupo.
- As divergências devem ser tratadas, buscando consenso. Se não ocorrer o consenso, o líder deve decidir.
- As relações do grupo eram muito pouco hierárquicas.
- Entendo que devemos mesclar características e habilidades no grupo.

Orientação: *O porte da empresa influi no processo de implantação de mudanças? Como? De que forma se pode trabalhar isto?*

Percepções:

- Mais do que o porte, entendo a dispersão geográfica como fator de dificuldade.
- Sempre há interesses diversos e divergentes.
- Os conflitos particulares são muito mais recorrentes em grandes empresas.
- Em empresas menores temos menos níveis hierárquicos o que facilita a comunicação.

- Mas o projeto era forte e o mercado estava exigindo as mudanças.

Grupo Focal 2

Data da Realização:	07/04/2008
Horário:	10h15 – 11h40
Moderador:	Suely Braga Castilho
Perfil do Grupo:	Analistas seniores da Diretoria de Controladoria da instituição financeira pesquisada. Tempo de serviço entre 15 e 24 anos.

Quantidade de Participantes: 3

Orientação: Sabemos que as empresas têm histórico de mudanças. Este grupo já participou de algum processo de mudança organizacional? Quais foram os mais significativos?

Percepções:

- A alteração do sistema de gestão com a implantação da controladoria. Antes não havia um controle preciso.
- As decisões eram centralizadas e não eram repassadas para os envolvidos.
- Os resultados não eram atingidos; poucos conheciam o que se esperava da empresa.
- As áreas se administravam de acordo com o que pensava quem estava no comando naquela hora. Não havia sinergia nas ações.

Orientação: Há várias formas de se participar dos processos de mudança. Como seria a forma mais positiva?

Percepções:

- Entendendo o porquê e para quê. Esta é a melhor forma de se participar de processos de mudança.
- Participar ativamente, sentindo-se responsável pela mudança.

- É melhor estar dentro do projeto do que assistindo as coisas acontecerem e ser levado a reboque.

Orientação: *Que mudanças foram positivas e que mudanças foram negativas para a empresa?*

Percepções:

- No fundo todas as mudanças foram boas para a empresa.
- Mesmo as que a princípio foram ruins. O tempo acabou mostrando a vantagem ou a necessidade delas.
- Achar que as mudanças foram todas boas talvez tenha relação com o fato de termos sobrevivido a elas, não? Acho que as pessoas que foram excluídas em alguma mudança não devem pensar da mesma forma.

Orientação: *Como era a equipe que trabalhou nestes processos de mudança que foram positivos para a empresa? Que características eram evidentes nestas pessoas?*

Percepções:

- Acho que o comprometimento. As pessoas acreditavam de verdade naquilo que estavam fazendo.
- O nível técnico e o conhecimento que o grupo tinha também eram notórios.
- Conseguiram gerar grande confiança nas demais áreas da empresa e isto ajudou bastante.
- Eram pessoas engajadas e bastante determinadas.
- Eram pessoas com perfil estratégico e foram selecionadas para a missão.
- Acho que escolheram o perfil para colocar na linha de frente. Pessoas de forte personalidade, muito conhecimento técnico e eram muito determinadas. Acreditavam mesmo no que estavam propondo.
- Tinham conhecimento da situação da empresa e domínio do objetivo a ser alcançado, do objetivo da mudança.
- Tem que ter muita paciência também para implantar mudanças.
- As pessoas costumam resistir a sair da zona de conforto.

Orientação: *As mudanças dependem de alguns fatores que a favoreçam? Quais?*

Percepções:

- A situação da empresa pode ajudar ou atrapalhar. Quando a empresa não está bem, um processo de mudança pode ser bem recebido se baseado em expectativa de melhora.
- O grupo que conduz é muito importante. Não é qualquer pessoa que consegue alterar os processos de uma empresa.
- As crenças que existem são afetadas, o que leva a uma dificuldade de mudar. As pessoas acreditavam que o emprego era estável, que seu “posto” estava garantido, que nada podia mudar para pior ou que nunca nada iria mudar.
- O apoio da alta administração é bastante relevante também para qualquer alteração que se pretenda.

Orientação: *Como devem ser as relações dentro do grupo para que propiciem a implantação de mudanças? Que habilidades devem ter os componentes do grupo?*

Percepções:

- As pessoas que implantaram a controladoria tinham pensamentos bastante divergentes, quer dizer, dentro do grupo havia várias opiniões a respeito de cada coisa.
- As personalidades eram fortes e as idéias eram novas. Isto favorecia o surgimento de conflitos.
- Mas havia também um ambiente de apoio dentro do grupo. As diferenças ficavam no campo das idéias e raramente eram trazidas para o campo pessoal. Acho que isto dava segurança para as pessoas se manifestarem.
- E quando havia um erro eles se juntavam para resolver “dentro de casa”. Lá fora se apoiavam... Isto trazia uma sensação muito boa de que você não ficaria sozinho ou exposto caso errasse.
- A administração dava abertura para tratar as diferenças.

- O grupo aceitava discutir as idéias sem se preocupar com níveis de hierarquia.

Orientação: *O porte da empresa influi no processo de implantação de mudanças? Como? De que forma se pode trabalhar isto?*

Percepções:

- O porte com certeza dificulta o processo.
- As mudanças mexem com os egos.
- Deve haver um grande trabalho de convencimento mostrando as vantagens da mudança.
- A comunicação deve ser constante e clara. Devemos insistir no processo de comunicar o motivo da mudança e o que exatamente vai mudar para cada um.

Grupo Focal 3

Data da Realização: 29/04/2008

Horário: 10h30 – 11h45

Moderador: Suely Braga Castilho

Perfil do Grupo: Gerentes da Diretoria de Controladoria da instituição financeira pesquisada. Tempo de serviço entre 20 e 25 anos.

Quantidade de Participantes: 2

Orientação: *Sabemos que as empresas têm histórico de mudanças. Este grupo já participou de algum processo de mudança organizacional? Quais foram os mais significativos?*

Percepções:

- Busca de maior competitividade dentro do mercado e alterações do objetivo da empresa.

- Já ocorreram alterações significativas na empresa, dentre elas a da política de gestão, política de pessoal, alterações na estrutura organizacional para dar suporte às demais mudanças.

Orientação: *Há várias formas de se participar dos processos de mudança. Como seria a forma mais positiva?*

Percepções:

- Entendendo em que ponto está colaborando e qual o benefício que traz para a empresa. A mudança deve agregar valor ao funcionário e à carreira.
- Mudança significa aproveitar oportunidades ou evitar ameaças. Entendo que não devemos ser reativos e sim analisar e propor as mudanças.
- Planejando as ações, obtendo os recursos e as capacitações necessárias, estando preparado e antecipando a mudança.
- Sabendo por que a mudança está sendo feita, buscando sinergia. Não adianta dizer “estou fazendo a minha parte”. Isto não basta. Deve-se enxergar o processo de mudança como um todo.
- Entender a razão e como a sua parte interfere no todo. Devemos conhecer as interveniências, caso contrário, perdemos as possibilidades reais de colaboração.

Orientação: *Que mudanças foram positivas e que mudanças foram negativas para a empresa?*

Percepções:

- A alteração do modelo de gestão foi muito positiva, mas devemos observar a contextualização. A empresa passava por um momento de dificuldade financeira, onde havia a extrema necessidade de mudar processos e rapidamente.
- Havia um projeto para mudar com objetivo definido que era melhorar o controle e o processo de gestão e avaliar as decisões que eram tomadas.

- Podemos dizer que foi uma mudança fundamentada e não uma mudança por mudança.
- O fato motivador para a mudança é a sobrevivência da empresa.
- Até o plano de demissão foi positivo sob o ponto de vista da empresa.
- As mudanças efetuadas até agora foram boas para a empresa, dado que trouxeram resultados financeiros positivos.
- A empresa se aproximou do padrão dos seus pares.

Orientação: *Como era a equipe que trabalhou nestes processos de mudança que foram positivos para a empresa? Que características eram evidentes nestas pessoas?*

Percepções:

- A alteração do modelo de gestão exigiu a atuação de pessoas críticas, que não temiam dar sugestões. Era um ambiente de grupo de trabalho favorável à criação e à inovação.
- Havia uma forte competência técnica e o grupo estava imbuído de uma grande responsabilidade de buscar a sobrevivência. Isto tornava o fator motivacional muito forte.
- O ambiente estimulava a troca de idéias, o compartilhamento, o sentido comum. O projeto conquistou a credibilidade e isto foi fator crítico de sucesso.
- Havia uma autorização para o grupo atuar no âmbito da empresa. As características foram facilitadoras, assim como a forte competência técnica.

Orientação: *As mudanças dependem de alguns fatores que a favoreçam? Quais?*

Percepções:

- A necessidade favorece muito. Quando se tem que fazer alguma coisa, a aptidão ao risco é maior.

- Uma estrutura de poder ajuda também. Alguma decisão forte devia ser tomada e o grupo optou por correr o risco, claro que apoiado em forte competência técnica.
- O plano de reconhecimento de resultados implantado junto com a mudança foi fator de motivação para as pessoas aderirem ao novo modelo de gestão.

Orientação: *Como devem ser as relações dentro do grupo para que propiciem a implantação de mudanças? Que habilidades devem ter os componentes do grupo?*

Percepções:

- O grupo tinha habilidade, mas a estrutura de poder e a necessidade de sobrevivência eram bastante fortes.
- As habilidades se somaram ao ambiente interno favorável.
- Havia cumplicidade e era uma oportunidade profissional para a equipe. Um ambiente forte de compartilhamento dado o risco incorrido de o projeto não ser bem sucedido.
- Trabalhar em grupo em um projeto com objetivo claro é mais fácil do que trabalhar em grupo no dia-a-dia. As equipes são menores, mais focadas e unidas.
- A rotina do dia-a-dia traz um distanciamento.
- Tínhamos que correr risco, a busca da competência técnica tinha o objetivo de minimizar os riscos incorridos.
- As divergências eram entendidas como profissionais, mas eram bem fortes dentro do grupo. O que era importante era a forma como o grupo as entendia: divergências profissionais e de conceito. Aproveitávamos as diferenças para discutir e aprender.
- As diferenças eram tratadas como impessoais e havia muita liberdade e não tinha a mensagem de “siga o líder”. Nós todos nos sentíamos responsáveis pelo processo.

Orientação: *O porte da empresa influi no processo de implantação de mudanças? Como? De que forma se pode trabalhar isto?*

Percepções:

- Processo de divulgação bem trabalhado e reconhecimento das atuações de acordo com o esperado. A implantação de reconhecimento dos resultados pela remuneração variável estimulou a participação de todos.
- As resistências eram fortes, mas os treinamentos efetuados pelos próprios membros do grupo favoreceram o contato com os resistentes e deu oportunidade de esclarecimento.
- Lembro que todos, independentemente do cargo, iam para as reuniões e se expunham ao questionamento. E tinham as respostas para os questionamentos.
- Foram feitos cursos para os funcionários entenderem e treinarem o novo processo de decisão.
- Quando os benefícios começaram a aparecer, o comprometimento e o interesse das partes foram aumentando.
- Quanto maior a empresa, mais complicado promover mudança. É como mover um dinossauro. A empresa pequena é mais ágil.
- A comunicação é fator determinante nos processos deste tipo.

Grupo Focal 4

Data da Realização: 20/05/2008

Horário: 12h10 – 13h35

Moderador: Suely Braga Castilho

Perfil do Grupo: Gerentes da Diretoria de Controladoria da instituição financeira pesquisada. Tempo de serviço entre 20 e 25 anos.

Quantidade de Participantes: 2

Orientação: *Sabemos que as empresas têm histórico de mudanças. Este grupo já participou de algum processo de mudança organizacional? Quais foram os mais significativos?*

Percepções:

- Vimos várias mudanças na estrutura organizacional para atender às mudanças de mercado.
- A alteração do modelo de gestão da empresa foi uma mudança muito forte também. A empresa passou a ter foco no resultado, o fator profissionalismo foi agregado, através da valorização do conhecimento.
- A empresa passou a olhar mais para o mercado e a sua visibilidade aumentou através do *disclosure*.

Orientação: *Há várias formas de se participar dos processos de mudança. Como seria a forma mais positiva?*

Percepções:

- O envolvimento como participante, ajudando a construir a mudança é muito mais positivo.
- Quando participamos temos maior engajamento, podemos alterar o curso das coisas e sugerir o norte para as ações.

Orientação: *Que mudanças foram positivas e que mudanças foram negativas para a empresa?*

Percepções:

- No final todas as mudanças foram positivas para a empresa, pelo menos sob o ponto de vista do resultado financeiro.
- Entendo que as mudanças são necessárias e no final atendem ao que a empresa deve fazer para sobreviver.

Orientação: *Como era a equipe que trabalhou nestes processos de mudança que foram positivos para a empresa? Que características eram evidentes nestas pessoas?*

Percepções:

- No caso da alteração do modelo de gestão e em outras mudanças bem sucedidas, entendo como importantíssimo o projeto estruturado e o conhecimento técnico que permeava o grupo.
- Tínhamos uma base conceitual forte, uniforme e concordávamos com ela. Estávamos equalizados conceitualmente por um grupo de uma universidade de ponta do país.
- Acreditávamos no modelo teórico e lutamos para sermos fiel a ele.
- O embasamento teórico deu consistência à visão de futuro. Todos tinham a mesma visão e os mesmos objetivos.
- Não havia concordância com todas as ações, mas tínhamos o mesmo objetivo e estávamos embasados com a mesma teoria.
- Havia cumplicidade e parceria. Estávamos todos no mesmo time e o grupo queria fazer acontecer a mudança. Nosso risco era bastante grande e isto parece que trouxe união e cumplicidade.

Orientação: *As mudanças dependem de alguns fatores que a favoreçam? Quais?*

Percepções:

- A alteração do modelo de gestão foi favorecida pela situação financeira da empresa. Havia a necessidade urgente de gerar resultado.
- Mobilização de todas as partes em busca de uma mudança que produzisse resultado.
- A situação ruim de uma empresa favorece qualquer mudança, gera uma necessidade de se tentar alguma coisa diferente. Se as pessoas percebem que a empresa está mal, tendem a aceitar melhor as mudanças em busca de condições melhores.

- O reconhecimento que foi implantado na gestão baseado no resultado através da participação nos lucros também foi motivador. Havia um processo de cobrança de empenho, mas o empenho era premiado. Isto ajudou muito as pessoas a se envolverem na mudança.
- Contra números não há argumento. O grupo tinha um forte conhecimento técnico e mostrava como se comportavam os resultados das ações. Dessa forma, o convencimento ficava mais fácil e rápido.
- Nosso discurso e presença constante nas demais áreas da empresa favoreceram muito. Estávamos sempre trabalhando na explicação das ações e dos motivos teóricos que as embasavam.
- A comunicação foi fator preponderante. Nós não nos cansávamos de falar, ir a reuniões, escrever textos explicativos, dar cursos e palestras.
- Com um modelo conceitual consistente, um plano de comunicação forte, uma situação financeira ruim da empresa e a motivação do grupo não têm como um projeto de mudança não funcionar.
- Junto com isto a disposição para explicar a todos os motivos das mudanças, a teoria que justificava as decisões.

Orientação: *Como devem ser as relações dentro do grupo para que propiciem a implantação de mudanças? Que habilidades devem ter os componentes do grupo?*

Percepções:

- Havia divergência entre o grupo, mas as nossas reuniões eram verdadeiras situações de aprendizagem.
- O grupo era diferente e a diversidade de conhecimentos engrandecia o grupo. Saíamos sempre sabendo mais de cada reunião que fazíamos.
- O ambiente era propício à discussão, era democrático. Lembro que quando cheguei ocupava um cargo de analista e participava ativamente das discussões de destino da empresa. Isto fazia o funcionário se sentir valorizado e parte importante da empresa.

- E quando se chegava a algum consenso ou decisão, lá para fora nós éramos um grupo coeso.
- A gestão do grupo não supervalorizava a hierarquia, entendia que todos podiam agregar. Sob o nível técnico e conceitual não havia hierarquia. Nossos executivos sentavam-se à mesa com qualquer funcionário para discutir os processos.
- Quando havia uma decisão equivocada, nós nos reuníamos e decidíamos o que fazer. Deu problema lá fora, saía uma solução comum daqui com o apoio de todos.
- Nós éramos mais democratas dentro do grupo do que com o resto da organização.
- Isto porque tínhamos que implantar uma mudança forte e rápida.

Orientação: *O porte da empresa influi no processo de implantação de mudanças? Como? De que forma se pode trabalhar isto?*

Percepções:

- Não sei se a dispersão geográfica influencia. Se o modelo de gestão for centralizado, a cúpula decide e os demais seguem. Agora se a empresa tiver o modelo de gestão descentralizado fica mais difícil.
- Como o modelo ia trazer uma mudança conceitual na apuração do resultado, pensamos primeiramente em viajar para explicar, mas dado o porte optamos por criar canais de comunicação para fazer a multiplicação dos conceitos.
- O que facilitou foi desenvolvimento de parcerias nas regiões. Detectamos os parceiros nos diversos lugares da empresa para nos apoiar na divulgação dos novos processos.
- A política de reconhecimento permeou toda empresa e isto ajudou.
- A empresa sempre teve um sistema de comunicação capilarizado. As notícias chegam ao mesmo tempo em toda a empresa.

- As pessoas já estão acostumadas a aceitar mudanças, só de planos econômicos quantos nós tivemos.
- O comprometimento dos empregados desta empresa sempre foi fator decisivo para implantação de mudanças.