

MABILE DIAS SILVEIRA

ANÁLISE DA RECEPÇÃO DE UM PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DE
CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA.

Guaratinguetá
2013

MABILE DIAS SILVEIRA

ANÁLISE DA RECEPÇÃO DE UM PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DE
CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA.

Trabalho de Graduação apresentado ao
Conselho de Curso de Graduação em
Engenharia de Produção Mecânica da
Faculdade de Engenharia do Campus de
Guaratinguetá, Universidade Estadual
Paulista, como parte dos requisitos para
obtenção do diploma de Graduação em
Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dra. Andreia Maria Pedro Salgado

Co- Orientador: Prof. Dr. Maurício César Delamaro

Guaratinguetá
2013

S587a	Silveira, Mabile Dias Análise da recepção de um programa de transformação de cultura organizacional em uma empresa de tecnologia / Mabile Dias Silveira – Guaratinguetá : [s.n], 2013. 81 f : il. Bibliografia: f. 79 - 81 Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2013. Orientadora: Profª Drª Andreia Maria Pedro Salgado Coorientador: Prof. Dr. Maurício César Delamaro 1. Cultura organizacional .2 Comportamento organizacional I. Título CDU 65.011.8
-------	---

unesp  UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

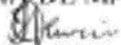
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

ANÁLISE DA RECEPÇÃO DE UM PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DE
CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA.

Mabile Dias Silveira

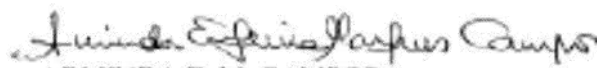
ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE "GRADUADO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA"

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE MATERIAIS


Prof. FRANCISCO A. DE OLIVEIRA
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:


MAURÍCIO CÉSAR DELAMARO
Co-Orientador/UNESP-FEG


ARMINDA E. M. CAMPOS
UNESP-FEG


CLÁUDIA REGINA DE FREITAS
UNESP-FEG

DADOS CURRICULARES

MABILE DIAS SILVEIRA

NASCIMENTO	05.11.1987 – SÃO PAULO / SP
FILIAÇÃO	João Evangelista da Silveira Vilma Dias da Silveira
2008/2013	Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, nível de Bacharelado, na Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá da Universidade Estadual Paulista

DEDICATÓRIA

De modo especial ao meu pai Evangelista, à minha mãe Vilma, à minha irmã Maiara, por me apoiaram em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida, saúde, família, amigos e por todas as conquistas que eu tive até hoje;

a minha orientadora *Prof.^a Dr.^a Andreia Maria Pedro Salgado* cujo empenho, apoio e dedicação muito me auxiliaram no desenvolvimento e conclusão deste trabalho;

ao *Prof. Dr. Maurício César Delamaro* que me auxiliou como co-orientador nesta tese de conclusão de curso.

ao *Adriano Vieira da Costa* que me apoiou com carinho, paciência e conselhos durante os anos de faculdade.

a todas as moradoras da *República Só Fadinhas*, por me darem grandes momentos de alegria e aprendizagem ao longo dos anos em que lá morei;

a Turma de Engenharia de Produção Mecânica do ano 2008 pelos grandes momentos que vivemos juntos;

a todos os professores que tive em minha vida, pois se cheguei até aqui foi graças ao conhecimento e conselho de todos.

e a todos aqueles que não foram mencionados neste texto, porém certamente contribuíram com o presente trabalho e possuem uma parcela de importância em minha vida.

“O mais importante de tudo é nunca deixar de se perguntar. A curiosidade tem sua própria razão de existir.”

Albert Einstein.

SILVEIRA, M.D. **Análise da recepção de um programa de transformação de cultura organizacional em uma empresa de tecnologia** 2013. 81 f. Trabalho de Graduação (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2013.

RESUMO

A Cultura Organizacional é pesquisada há 25 anos e os estudos até o momento revelam a sua influência no processo produtivo e na tomada de decisões estratégicas das empresas. A mudança da Cultura Organizacional é em alguns momentos-chave desejável na companhia e esse processo de transformação é algo que influencia diretamente na vida pessoal e profissional de todos os colaboradores. Este trabalho tem por objetivo avaliar a fase de aplicação do “Programa de Transformação”, um programa que pretende modificar principalmente a cultura de uma empresa do setor de tecnologia. Procura-se verificar o grau de aceitação e conhecimento sobre o programa por parte dos funcionários, bem como as principais dificuldades dos responsáveis pela implementação. Por meio de uma pesquisa quantitativa realizada pela empresa, analisou-se o grau de aceitação, o conhecimento do programa e o engajamento dos funcionários. Comparou-se a favorabilidade indicada pelas respostas obtidas, na empresa como um todo e em cada localidade. Com os resultados, montou-se a curva de compreensão da mudança, que identifica em qual estágio de aceitação estão os funcionários. Também entrevistou-se o atual gerente geral do programa, o anterior e mais dois gerentes de projetos, a fim de identificar o alinhamento destes com a teoria e a percepção das maiores dificuldades encontradas na aplicação do programa. Notou-se que os funcionários já ouviram falar do Programa de Transformação e a maioria encontra-se na fase de exploração da curva de compreensão, observou-se ainda que é necessária especial atenção aos gestores, pois tem agido como um gargalo na comunicação, ao reter informações que deveriam ser repassadas aos seus subordinados.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional. Resistência a mudanças. Metaprojetos.

SILVEIRA, M.D. **Analysis of the reception of a culture transformation program in a technology enterprise.** 2013. 81 f. Final Monograph (Graduation in Industrial Engineer with Mechanical emphasis) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2013.

ABSTRACT

The Organizational Culture has been in the spotlight in the last 25 years, studies show the influence of the culture in the production processes and in the strategy decisions of the companies. Changes in the organizational culture is necessary in key-moments of the corporation and this transformation moment influences directly the personal life and the professional life of the employees. The objective of this monograph is to verify the application of the “Transformation Program”, which is the changing program of a technology enterprise, and to attest the acceptance degree and the knowledge of the employees about the program, as well the main difficulties found by the company while implementing the project. Using a quantitative pool, the acceptance degree, the knowledge of the employees and their engagement with the Transformation Program were analyzed by checking the favorability of the answers and comparing the percentage of the whole company and its locations, besides with the results an understanding change curve was created, it identifies the stage that he employees are during the changing process. An interview with the actual and the previous program officers and two project managers was done, in order to identify their alignment with the theory and their perception about the difficulties found while applying the program. It was noted that the employees have heard about the Transformation Program and the majority is in the exploration phase of the understanding change curve, although it is necessary an special attention with the leaders, because the researches showed that the leaders are acting like a bottleneck in the communications by keeping the information that should be shared.

KEYWORDS: Organizational culture. Changing resistance. Metaprojects.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de desvendar a cultura de uma organização.....	22
Figura 2 - Análise do campo de forças	25
Figura 3 - Estrutura organizacional dos metaprojetos	35
Figura 4 - Estrutura estratégica do Programa de Transformação	32
Figura 5 - Favorabilidade das respostas na região norte	57
Figura 6 - Favorabilidade na região nordeste	58
Figura 7 - Favorabilidade na região centro-oeste	58
Figura 8 - Favorabilidade na região sudeste.....	58
Figura 9 - Favorabilidade na região sul	59
Figura 10 - Favorabilidade dos não-identificáveis	59
Figura 11 - Curva de compreensão da mudança - <i>Cluster</i> Brasil.....	61
Figura 12 - Curva de compreensão da mudança - Amazonas	61
Figura 13 - Curva de compreensão da mudança - Bahia.....	62
Figura 14 - Curva de compreensão da mudança - Distrito Federal	62
Figura 15 - Curva de compreensão da mudança - Espírito Santo	63
Figura 16 - Curva de compreensão da mudança – Minas Gerais	63
Figura 17 - Curva de compreensão da mudança - Pernambuco	64
Figura 18 - Curva de compreensão da mudança - Paraná	64
Figura 19 - Curva de compreensão da mudança - Rio de Janeiro	65
Figura 20 - Curva de compreensão da mudança - Rio Grande do Sul	65
Figura 21 - Curva de compreensão da mudança - Santa Catarina.....	66
Figura 22 - Curva de compreensão da mudança - São Paulo	66
Figura 23 - Curva de compreensão da mudança - Não-identificáveis.....	67

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

TP	–	Programa de Transformação
MP	–	Metaprojeto
DO	–	Desenvolvimento Organizacional
RH	–	Recursos Humanos
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento
IDHO	–	Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional
PM	–	Gerente de Projeto (<i>Project Manager</i>)
CEO	–	Presidente da empresa (<i>Chief Executive Officer</i>)
NI	–	Não-Identificáveis
KPI	–	Indicadores chave de desempenho (<i>Key Performance Indicator</i>)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização.....	14
1.2	Justificativa	15
2	OBJETIVOS	16
2.1	OBJETIVO GERAL	16
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	16
3	REVISÃO DA LITERATURA	17
3.1	HISTÓRIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	17
3.2	O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL	20
3.3	GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	22
3.4	CULTURA VOLTADA PARA O CLIENTE E COLABORADORES	23
3.5	FORÇAS ENVOLVIDAS DURANTE UM PROCESSO DE MUDANÇAS	25
3.6	TIPOS DE MUDANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	28
3.7	COMO MEDIR AS MUDANÇAS	29
4	DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DO PROGRAMA	30
4.1	A EMPRESA	30
4.2	PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO.....	31
4.2.1	Cultura do Bem-Servir	36
4.2.2	Brasil no <i>Headquarter</i>	37
4.2.3	Educação para a Sustentabilidade	37
4.2.4	Eficiência em Tecnologia da Informação (TI)	38
4.2.5	Gestão do Capital	39
4.2.6	Liderança	40
4.2.7	Otimização de Processos	42
4.2.8	Produtividade Individual	42
4.2.9	Visibilidade e Engajamento Externo	43
5.1	PESQUISA QUANTITATIVA	44

5	METODOLOGIA	44
5.2	PESQUISA QUALITATIVA.....	46
6	RESULTADOS	50
6.1	PESQUISA QUANTITATIVA.....	50
6.1.1	Parte 1 da pesquisa quantitativa	50
6.1.2	Parte 2 da pesquisa quantitativa	59
6.2	PESQUISA QUALITATIVA.....	67
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
7.1	PESQUISA QUANTITATIVA.....	73
7.2	PESQUISA QUALITATIVA.....	75
8	CONCLUSÃO	77
	REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para Johann, Duclós e Tortato (2009) a mudança de estrutura organizacional ocorre tão frequentemente quanto a mudança de CEO em uma organização. Isso ocorre porque cada presidente da empresa (CEO) tem um modo de visualização e compreensão da empresa e, ao assumir o novo cargo, há um interesse em gerir a companhia conforme os seus preceitos, na busca por vantagem competitiva.

É numa circunstância desse tipo que se encontra a empresa aqui analisada. Para comemorar os 100 dias no cargo de atual CEO desta empresa do ramo de tecnologia, foi lançado o “Programa de Transformação” (na empresa intitulado como *Transformation Program* TP), que visa reestruturar a cultura da empresa como um todo, desde o chão de fábrica até a presidência a fim de estar sempre um passo à frente de seus competidores. A ideia que rege o Programa é a de que é necessário mudar internamente, de forma a passar a servir de maneira exemplar os clientes internos e resolvendo os problemas, para que o bem-estar transpareça também para os clientes externos, mostrando confiabilidade, para que a empresa se torne a melhor empresa brasileira para se trabalhar e também a escolha preferencial dos clientes.

O mercado de tecnologia se modifica cada vez mais rápido e a capacidade de adaptação a essas mudanças é o que faz uma empresa ter sucesso; não é difícil encontrar exemplos de empresas que faliram com rapidez mesmo sendo líderes de seus segmentos por muitos anos. Não se pode ignorar o fator humano durante um processo de transformações e segundo Slater (1999), a mudança de comportamento imposta por um chefe que manda os funcionários esquecerem os padrões antigos pode até parecer fácil, mas é o maior desafio de uma empresa.

No livro *Liderança de Alto Impacto...* (1999) é analisada a metodologia de Jack Welch, CEO da *General Eletrics* (GE) nas décadas de 80 e 90. Para Welch, não se pode manter empresas que às vezes são lucrativas, às vezes não, é necessário eliminar todas as fontes de prejuízo e fazer as mudanças necessárias para estar sempre entre as duas primeiras no *ranking* do mercado. Neste ponto, vê-se que os objetivos da GE descritos no livro e os da empresa aqui estudada estão em sintonia, pois ambos dizem respeito a liderança em seus respectivos setores de atuação, bem como a concentração de esforços para otimizar o que já existe e eliminar o que a prejudica.

1.2 JUSTIFICATIVA

O ambiente econômico instável em que se encontram as organizações atualmente, pode mantê-las fora de suas zonas de conforto, mantendo atitudes conservadoras e retrógradas

As características comportamentais da empresa persistem ao longo do tempo e das pessoas, e a mudança de estratégias de atuação para atender ao mercado pode transformar a atual cultura em algo atrasado ou até mesmo desvantajoso, o que faz com que mudanças nessa área sejam necessárias. Para Maximiano (2006) estratégia pode ser definida como a seleção dos meios para realizar objetivos; tendo isso em mente, Carvalho (2007) insiste que o princípio básico sobre a condução estratégica de uma cultura organizacional é admitir que esta possa ser realinhada e ajustada em função de novas necessidades do mercado. Ainda segundo Carvalho (2007), uma cultura deve ser um ativo tático que permita a competição, ao invés de agir como um empecilho e para isso deve ser adequada para dificultar a imitação pelos concorrentes, e acrescentar valor econômico à empresa.

O estudo da mudança de cultura organizacional é um assunto cada vez mais abordado por diversos autores como Mintzberg, Garvin, Griffin, Moorhead, Fleury, Sampaio, entre outros.

Diversas empresas se encontram em um momento em que é fundamental a mudança no modo de pensar e agir da organização para continuar crescendo ou até mesmo manter a sua posição no mercado. Essa situação onde o limite do crescimento foi atingido e para continuar progredindo uma mudança é necessária, é a situação da empresa aqui analisada. A relevância desse estudo está em mostrar as ações tomadas pela empresa para criar a mudança cultural, as principais dificuldades enfrentadas durante a aplicação do Programa e a aceitação dos funcionários (conhecimento e participação) dessa grande empresa do setor de tecnologia, desse modo servindo de exemplo para outros interessados em mudanças organizacionais.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a recepção do programa de transformação de cultura organizacional por parte dos funcionários e as dificuldades da empresa durante o processo de aplicação, em uma empresa de grande porte no ramo da tecnologia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Verificar as principais dificuldades encontradas pelos responsáveis durante a aplicação do programa.
- Verificar a percepção dos funcionários em relação ao processo de mudanças e o engajamento destes.

3 REVISÃO DA LITERATURA

O comportamento humano com suas decisões e ações desempenham, segundo Griffin e Moorhead (2006), papéis vitais em todos os aspectos dos processos administrativos. Entender um processo de mudança, dificuldades e riscos advindos com ele, é necessário para que o planejamento ocorra como previsto.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2006), uma mudança organizacional deve fazer parte de algo maior, por isso está presente no desenvolvimento organizacional (DO) que consiste em uma orientação sociopsicológica que promove mudanças em diferentes níveis interpessoais, grupais e organizacionais. As ações de DO são projetadas, aplicadas e avaliadas com a ajuda de um agente de mudanças que será responsável por definir as técnicas e as abordagens a serem utilizadas.

Uma crise dramática em curso ou a ser criada, trata-se de um choque que desestabiliza o *status quo* e exige um questionamento da relevância da cultura vigente. Uma troca de liderança que traz um novo esquema de valores passa a impressão de maior capacidade de reação à crise. A nomeação de um “forasteiro” ao invés de alguém já pertencente à estrutura mostra que mudanças estão acontecendo (ROBBINS, 2009).

O comportamento organizacional não é uma função dentro de uma área específica na empresa, ele é algo que deve ser estudado e compreendido por todos os que dela participam, principalmente os gestores. Esse conhecimento é crucial para propor melhorias, atender as necessidades e motivações, diminuir o estresse e fornecer um ambiente adequado e eficaz para se trabalhar.

3.1 HISTÓRIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Fleury e Sampaio (2002), a palavra cultura surgiu na sociedade romana e referia-se ao cultivo dos produtos agrícolas, mas ao longo dos anos, seu significado foi se alterando até chegar ao que temos hoje. A ideia de cultura nacional surgiu com os movimentos de unificação na Europa e justificava a existência de uma identidade que dava razão a centralização do poder político e econômico; posteriormente, no contexto mercantilista, cultura tinha o sentido de entendimento de costumes, língua, crenças e mitos; no final do século XIX surge a noção de diversidade e apoiando-se em ideias darwinistas, criou-se a mentalidade de culturas superiores que justificavam a dominação política ou econômica. Com essa aproximação do termo cultura

com a economia e a política, houve consequentemente uma aproximação com o ambiente organizacional, melhor detalhado nos parágrafos a seguir.

A percepção da importância do indivíduo dentro do contexto empresarial é algo que vem sendo estudado há apenas algumas décadas, o que mostra a grande lacuna existente nesse aspecto, bem como gera a possibilidade de novos estudos. Ao estudar as organizações, é possível verificar como certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los. (FLEURY; SAMPAIO 2002).

Com intuito de melhor compreender a definição e o estudo da cultura organizacional atualmente, Griffin e Moorhead (2006) descrevem as etapas evolutivas, apresentadas nos três parágrafos a seguir, e as respectivas mentalidades de cada época.

A administração científica teve um grande avanço no início do século XX com Frederick W. Taylor. Ele desenvolveu várias técnicas para estudar cientificamente todos os cargos na fábrica em que trabalhava e notou um fenômeno chamado “corpo mole” que era feito pelos funcionários, visando melhorar a produtividade ele desenvolveu o sistema de pagamento conhecido como *piece-rate*, onde os funcionários recebiam de acordo com a sua produção. Para Taylor a remuneração financeira era o único fator capaz de motivar o ser humano.

A teoria clássica da organização é uma abordagem que sucedeu a administração científica, focando na descoberta de um modelo universal ótimo de organização da quantidade de funcionários e gerentes necessários para que a estrutura seja o mais eficiente possível. O teórico de maior destaque é o sociólogo Max Weber que pregou a necessidade de uma estrutura lógica, racional e eficiente, conhecida como estrutura burocrática.

Ambas as teorias desconsideram o papel do indivíduo como ser dotado de personalidade e inteligência, e por isso criaram modelos pobres que com o avanço da sociedade foram incapazes de explicar e prever os fenômenos que ocorriam. Foi apenas depois da década de 1930 que a percepção da gestão sobre a relação entre pessoas e o ambiente de trabalho mudou de forma relevante.

Griffin e Moorhead (2006) relatam que entre 1927 e 1932 foram realizadas diversas experiências conhecidas como estudos de Hawthorne. Em uma das experiências, testou-se o sistema de incentivo financeiro de acordo com a produtividade, e com o estudo, notou-se que o nível de produção era padrão entre os membros e que aquele que produzia mais era excluído socialmente; com os estudos de Hawthorne chegou-se à conclusão de que o elemento humano no local de trabalho era mais importante do que se achava, que para os funcionários era mais importante ser aceito do que ter o dinheiro extra.

As descobertas dos estudos de Hawthorne deram base para a “escola de relações humanas” que possui uma abordagem diferente das anteriores, pois afirma que no ambiente de trabalho as necessidades sociais estão diretamente ligadas à satisfação, que por sua vez, é quem influencia no desempenho. Foi nessa escola que diversos estudiosos surgiram com teorias voltadas ao lado humano da empresa, como Douglas McGregor que formulou a Teoria X e Y, onde a X mostra uma administração que considera os empregados de modo pessimista e a Y uma abordagem mais otimista e positiva destes; também teve Abraham Maslow, cuja teoria criou uma pirâmide hierárquica de necessidades baseada na motivação dos funcionários. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006)

Foi somente no início da década de 1960 que o comportamento organizacional começou a surgir em forma de estudos realizados de modo mais criterioso, tornando-se uma área científica, ou seja, aplicando metodologias e critérios que validassem esses estudos. Para Fleury e Sampaio (2002) esse interesse no estudo da cultura e a sua aproximação com as ciências administrativas é justificado por muitos eventos como, por exemplo, a expansão geográfica das empresas multinacionais que buscavam vantagens comparativas (mão-de-obra barata, novos mercados, etc.). Atualmente, pode-se dizer que a maioria dos executivos reconhece a importância de se entender o comportamento humano e os modos de gerenciá-lo para obter uma otimização de sua mão de obra (Fleury; Sampaio, 2002).

Após todo o processo evolutivo do conceito de cultura e posteriormente a criação da ideia de cultura organizacional, Fleury e Sampaio (2002) afirmam que esta abandonou o contexto sociocultural e se voltou para o interior das corporações, a compreensão dessa ideia implica na discussão dos pressupostos básicos de cada companhia para que assim seja definido as características específicas e melhor compreensão das atitudes aceitas.

Griffin e Moorhead (2006) afirmam que as ciências que mais colaboraram com o estudo da cultura organizacional foram: a antropologia e a sociologia. As suas principais colaborações, segundo o autor são:

- Antropologia: Por estudar as culturas humanas, a antropologia também forneceu ajuda no entendimento da cultura organizacional ao procurar entender o modo e as convicções que compõe a cultura de uma sociedade afetam a estrutura e o funcionamento desse grupo. A antropologia mostra que os valores só podem ser completamente compreendidos no contexto em que foram gerados, ou seja, as crenças e atitudes de uma empresa não consegue atingir outras organizações porque cada cultura é única. Além disso, Fleury e Sampaio (2002) enfatizam que para os antropólogos, os padrões culturais são uma estrutura que permite atribuir

significado a certas ações sem que exista a preocupação de se estabelecer relações entre as representações e o poder.

- Sociologia: estuda os sistemas sociais e se diferencia da antropologia ao estudar a cultura focando na estrutura social informal usando-se de métodos quantitativos de pesquisa como questionários e entrevistas ao invés de empregar o estudo e a análise intensiva como os antropólogos.

3.2 O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL

Há diferentes definições de cultura organizacional, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a cultura organizacional é um conjunto de crenças que influenciam nos hábitos e tradições de uma empresa. Já para Pires e Macêdo (2006) são as características que diferenciam uma empresa da outra que formam a sua cultura. Hall (2007) afirma que cultura não é inata e sim aprendida, sendo disseminada pelos integrantes do grupo de forma a limitar os comportamentos deste. Robbins (2009) concorda que cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra; para ele esses valores compartilhados mostram de um modo macro o que une a empresa, definido o que é ou não aceitável, entretanto isso não elimina o surgimento de subculturas que são classificadas como valores mais específicos que auxiliam em situações mais particulares.

Com base nessas definições, verifica-se que essa identidade é composta por fatores formais e informais que moldam o comportamento do conjunto, definindo quais atitudes são aceitáveis ou não. Hall (2007) ressalta que os pressupostos que montam essa cultura são, de certa forma, eficazes e aceitos como verdadeiros, pois além de utilizados pelos colaboradores, também são repassados para todos os novatos.

Para Robbins (2009) a cultura cumpre diversas funções, como criar distinções entre uma empresa e outra, proporcionar um senso de identidade, facilitar o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais e estimular a estabilidade do sistema social. Entretanto a função mais importante para ele é a atuação da cultura como sinalizador de sentido e mecanismo de controle a fim de orientar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Apesar de cada indivíduo agir de forma independente e imprevisível, pode-se verificar que numa visão macro há particularidades e consistências que dão uma personalidade ao todo, esta também é conhecida como cultura e serve como uma cola social que dá significado comum aos acontecimentos.

Ainda segundo Robbins (2009) a cultura original deriva dos valores de seus fundadores, e influenciam fortemente durante a contratação de novos funcionários, enquanto que os dirigentes são os responsáveis por determinar o clima dos comportamentos aceitáveis ou não. Para Carvalho (2007) são os fundadores e os líderes aqueles que apresentam o maior potencial para criar, corporificar e reforçar os principais aspectos de uma cultura.

Pode-se afirmar que a cultura de uma empresa se constrói pela comunicação, formal e principalmente informal, entre os membros dessa organização e os *stakeholders*, logo, para mudar a cultura é necessário mudar a comunicação entre as pessoas; isso implica em ter uma liderança focada na proteção e promoção da visão empresarial, apresentando histórias e fatos que exaltam a nova cultura e seu futuro em potencial, isso é a chave para uma mudança bem sucedida. Quando a identidade da companhia é ameaçada, é possível que os colaboradores também se sintam assim, portanto ter uma identidade sólida é necessário para que a mudança seja testada e aceita. (SEEL 2007).

Diversos autores classificam elementos culturais a fim de facilitar a compreensão e auxiliar na disseminação desta cultura desejada. Entre as principais categorias estão: cerimônias e rituais, histórias, heróis e linguagem. Robbins (2009) define alguns desses elementos:

- Histórias: geralmente narram eventos sobre os fundadores, regras quebradas e inovações criadas vinculando o passado e o presente e oferecendo explicações e legitimando os comportamentos tomados.
- Ritos: constituem sequencias repetitivas de atividades que vão reforçar os valores desejados.
- Linguagem: é algo desenvolvido com o tempo, onde termos próprios e jargões são um denominador comum que une os membros de uma cultura ou subcultura.
- Heróis: no ambiente corporativo, afirma-se que são as pessoas que seguem à risca os valores disseminados e com alguma história de superação, tornam-se exemplos de como agir e passam adiante os valores da empresa.
- Cerimônias e eventos: são importantes porque premiam os que fizeram algo correto e passa de forma leve e estimulante a cultura desejada, entretanto a informalidade que forma a cultura passa despercebida muitas vezes, mas rituais como o café da manhã são fontes de importantes laços profissionais e devem ser estimulados.
- Valores: é o que a empresa considera como importante para se atingir o sucesso e resistem mesmo com o passar dos anos.

- Crenças e Pressupostos: são usados para expressar aquilo que é considerado como verdade.
- Tabus: demarcam as áreas de proibição e orientam com ênfase no que não é permitido.
- Normas: podem ou não estar escritas, definindo como regras os comportamentos esperados.

Na obra de Fleury e Sampaio (2002) eles alegam que a metáfora da cebola ilustra como realizar o diagnóstico de cultura em uma organização, pois os elementos simbólicos visíveis (comportamento das pessoas) constituem a camada mais superficial, numa camada mais profunda estão as histórias, os mitos, os heróis e os fundadores; no centro encontram-se os valores da organização. Uma crosta formada pelas políticas de gestão de pessoas e práticas de gestão atravessa as várias camadas, possibilitando a interface entre essas camadas e funcionam como elementos-chave de mudança. A Figura 1 abaixo mostra a metáfora da cebola.

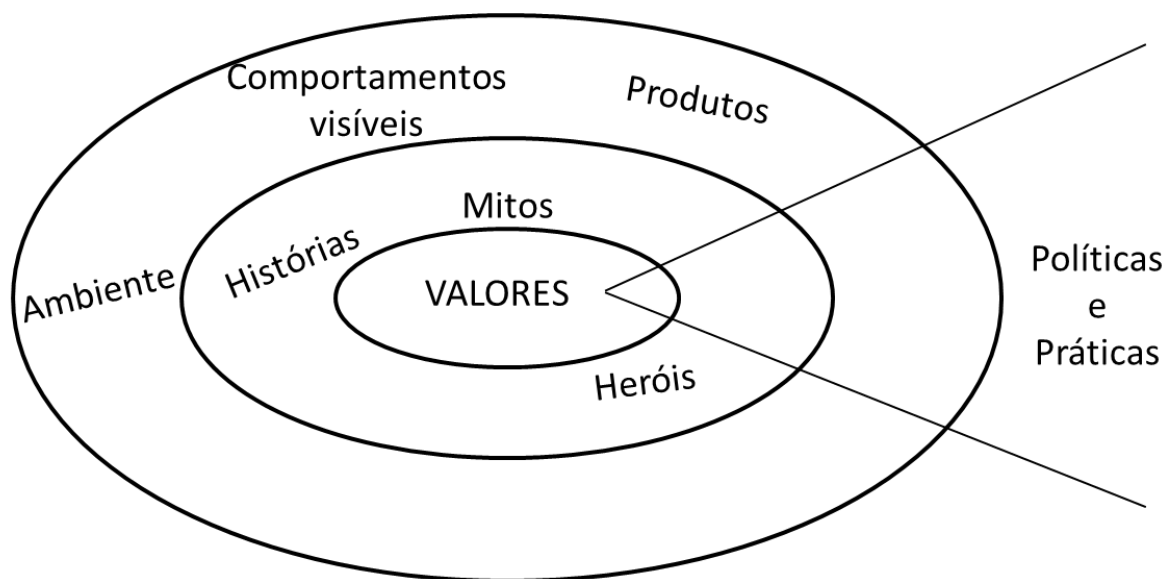


Figura 1 - O processo de desvendar a cultura de uma organização (FLEURY, SAMPAIO, 2002)

3.3 GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Carvalho (2007) ressalta a importância do departamento de recursos humanos (RH), não só para a criação de um programa formal de identificação e fixação da cultura organizacional, bem como a sua manutenção e gestão ao longo do tempo.

Robbins (2009) e Carvalho (2007) afirmam que dentro das competências do RH e da administração, destacam-se:

- Seleção: Contratação de pessoas com personalidade e atitudes que se encaixam dentro dos perfis baseados nos valores e crenças definidos.
- Treinamento e socialização: Tendem a enfatizar a história da organização, incluindo depoimentos de heróis e filmes que fazem o primeiro trabalho de socialização. A fim de criar uma cultura voltada ao cliente, os conteúdos diversos dos treinamentos também devem focar a melhoria do conhecimento do produto, a escuta ativa, a paciência e as demonstrações de emoção.
- Liderança: Servem como fixadores dos elementos culturais e multiplicadores internos. Devem demonstrar, por meio de comportamento constante, seu comprometimento com os clientes e a companhia.
- Avaliação de desempenho: Por meio de reuniões e eventos, visam solidificar a imagem dos heróis e destacar o reconhecimento de comportamentos exemplares. Avaliando o desempenho do funcionário no que concerne às suas atitudes (esforço, amabilidade, trabalho em equipe, etc.) e também aos seus resultados mensuráveis (porcentagem de vendas, participação nos lucros, etc.). Incentivando a equipe de trabalho a adotar comportamentos de melhoria contínua e busca de oportunidades.

3.4 CULTURA VOLTADA PARA O CLIENTE E COLABORADORES

Diversas características são encontradas nas mais diferentes organizações, entretanto, olhando-se as empresas de sucesso verifica-se que o foco no cliente e o emprego de esforços para agradá-los estão presentes em todas elas.

Para Robbins (2009) uma cultura construída com esse fim é o caminho para a conquista da fidelidade dos clientes e consequentemente da lucratividade à longo prazo. Para isso, os que prestam serviços precisam ter liberdade para tomar decisões e fazerem mudanças de acordo com as demandas dos clientes, por isso é fundamental que os colaboradores estejam cientes da importância em ouvir, entender e fazer o que os clientes precisam, mesmo que isso extrapole suas funções normais. Não é possível ter uma cultura voltada à clientes se há excessiva burocracia e rigidez de regras.

Robbins (2009) utiliza um conceito diferenciado e mostra uma tendência crescente dentro das organizações: a Espiritualidade, que no ambiente de trabalho reconhece que as pessoas possuem uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho com significado, realizado em

equipe. Empresas que acreditam nessa filosofia buscam proporcionar sentido e propósito nos trabalhos de seus colaboradores, buscando conectá-los entre si.

No Quadro 1, encontram-se as principais características para classificar uma organização como espiritual, cujo conteúdo foi inspirado na obra de Robbins (2009).

Quadro 1 – Características de uma organização espiritual

Característica	Descrição
Forte senso de propósito	Cultura construída com um senso de propósito significativo. O lucro não representa o valor essencial da empresa.
Foco no desenvolvimento individual	Buscam proporcionar aprendizado e crescimento contínuo aos seus funcionários, buscando oferecer segurança de emprego ao reconhecer a importância dos indivíduos.
Confiança e transparência	Caracterizam-se pela confiança mútua entre os membros, pela honestidade e transparência, sendo extremamente sinceros com funcionários, clientes e fornecedores.
Fortalecimento do trabalhador	Juntamente com as duas últimas características acima, surge a delegação de autonomia para tomada de decisões relativas ao trabalho.
Tolerância com as manifestações dos funcionários	Não reprime a expressão das emoções, ou seja, manifestações de humor e sentimentos são desejáveis retirando do funcionário qualquer culpa ou medo de repressão.

Segundo Robbins (2009) ainda há poucas evidências, mas até o momento pesquisas relacionadas ao tema indicam que empresas que adotaram a espiritualidade conseguiram melhorar a produtividade e reduziram de forma significativa a rotatividade; diminuindo uma das maiores preocupações dos executivos, que é a questão da compatibilidade entre o lucro e essa filosofia.

3.5 FORÇAS ENVOLVIDAS DURANTE UM PROCESSO DE MUDANÇAS

Afirmando que transformação é a alteração de um estado atual para outro, verifica-se que dentro de uma organização, essa transformação geralmente vem acompanhada por uma sensação de medo e insegurança, principalmente por parte dos envolvidos que não possuem poder de decisão; para estes o sentimento de falta de controle do próprio futuro é ainda maior. Para Gouillart e Kelly (1995) quando a inovação ocorre, é hora de deixar as paredes seguras do castelo e dar um passo em direção ao território inexplorado, e isso é geralmente doloroso, pois é necessário passar as barreiras dos valores antigos, feitos de emoções humanas e preconceitos, e assimilar os novos.

É na fase de mobilização das pessoas que está a maior dificuldade e gasto de energia, afinal este é o princípio fundamental de um processo de transformação, convencer os envolvidos e fazê-los acreditar na promessa de futuro é o ponto-chave. O campo psicológico e gerencial é desenvolvido e melhorado durante a mobilização, criando um ambiente onde a nova visão floresce (GUILLART; KELLY, 1995).

Na Figura 2, está uma análise do Campo de Forças que compõe o processo de mudanças, apresentando exemplos de forças de resistência e de apoio ao processo. Vale ressaltar que o tamanho das setas não implica na intensidade da força.

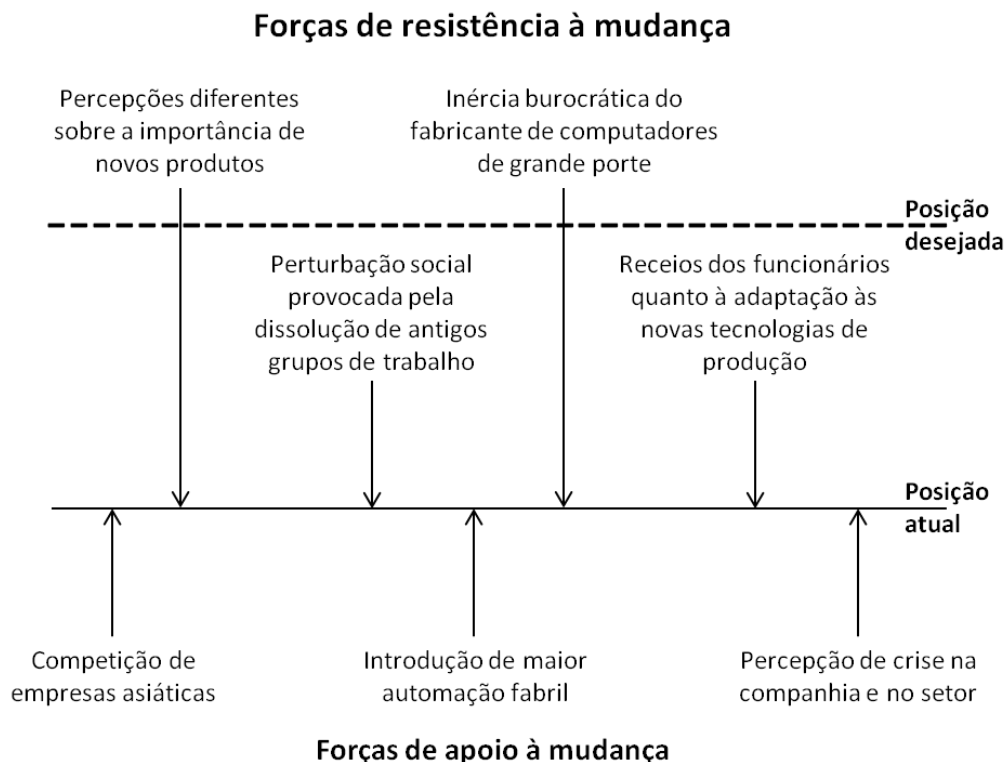


Figura 2 - Análise do campo de forças (WAGNER; HOLLENBECK, 2006)

A influência da cultura no comportamento dos funcionários de uma empresa ocorre porque seus valores são implícitos e se tornam parte dos valores e crenças desses funcionários, ajudando-os a entender como agir. Entretanto, para Griffin e Moorhead (2006), se os empregados precisarem recorrer a um manual para lembrarem-se dos valores da companhia, os seus comportamentos não serão influenciados da maneira correta, portanto para ter uma cultura eficiente é necessário imbuir suas crenças em cada colaborador.

Robbins (2009) destaca forças diferentes que para ele atuam de forma importante no processo de mudança da cultura organizacional. No Quadro 2 verifica-se essas forças e os respectivos exemplos.

Quadro 2 - Forças para mudança segundo Robbins (2009)

Força	Exemplos
Natureza da força de trabalho	Maior diversidade cultural Aumento de profissionais Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas.
Tecnologia	Computadores cada vez mais rápidos, baratos e portáteis Compartilhamento de músicas pela internet Código genético humano decifrado
Choques econômicos	Ascensão e queda das empresas “ponto-com” Falência da Enron Corp. Aumento dos preços de imóveis durante crise econômica
Competição	Concorrência globalizada Fusões e consolidações Crescimento do comércio eletrônico
Tendências sociais	Salas de bate-papo na internet Aposentadoria da geração pós-guerra Crescente interesse na vida urbana
Política internacional	Aumento das hostilidades no Oriente Médio Abertura dos mercados na China Guerra ao terrorismo após o ataque ao World Trade Center.

Geralmente ao notar a necessidade de um processo de mudança da cultura organizacional, os dirigentes da empresa contratam um agente de mudança, que costuma ser um consultor externo. A preferência por alguém de fora se dá, pois estes oferecem uma perspectiva mais objetiva e se mostram mais dispostos a iniciar mudanças radicais; a maior desvantagem ao escolher alguém que não pertence à organização é o déficit que o consultor terá da compreensão da história, da cultura, dos procedimentos operacionais e das pessoas da organização. Os consultores internos costumam ser mais cautelosos com as mudanças, pois terão que conviver com as consequências de suas ações (ROBBINS, 2009).

3.6 TIPOS DE MUDANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO.

Segundo Seel (2007), as principais mudanças em uma organização podem ser classificadas em quatro tópicos principais:

A) Mudança de processo.

Entende-se processo como um conjunto de atividades ordenadas que objetivam a saída de um produto ou serviço da organização com algum valor para o cliente, pode-se afirmar que esse tipo de mudança afeta toda a companhia pois não respeita os limites entre departamentos e divisões

B) Mudança de sistema.

Sistema é um conjunto de processos, em geral esse tipo de modificação ocorre de forma pontual e muitas vezes interfere em outros sistemas da empresa, a existência de um foco específico acaba impedindo uma mudança holística que poderia trazer resultados mais efetivos para a empresa.

C) Mudança estrutural.

A estrutura é a aparência da empresa, o modo como ela está montada. São mudanças que alteram a hierarquia e o modo como a relação formal entre os empregados ocorre.

D) Mudança organizacional.

“A organização é o aspecto mais fundamental de um negócio, caridade, serviço público ou qualquer outro conjunto de pessoas com um objetivo.” (SEEL, 2007). A identidade de uma organização é conhecida como a sua cultura e o estudo desse tipo de mudança deve considerar as relações entre os indivíduos que compõe essa companhia e também as relações entre os membros da empresa e os que estão de formas diferentes ligados a ela.

Duarte Junior (2009) ressalta que para entender o processo de mudança é necessário classificá-lo em função da duração, significância, evolução e origem. O Quadro 3 a seguir resume essa classificação.

Quadro 3 - Classificação dos tipos de mudança segundo Duarte Junior (2009)

Complexidade	Significância	Evolução	Origem
Simple: Poucos fatores envolvidos simultaneamente	Significativa: Grande diferença entre os estágios anterior e posterior à mudança	Gradual: A mudança ocorre gradativamente (Ex.: kaizen)	Natural: A mudança não segue um planejamento, nem tem um objetivo claro
Complexa: Muitos fatores envolvidos simultaneamente	Não-significativa: Pouca diferença entre os estágios anterior e posterior à mudança	Repentina: A mudança acontece rapidamente (ex.: reengenharia)	Planejada: A mudança segue um plano e tem um objetivo claro.

3.7 COMO MEDIR AS MUDANÇAS

Uma modificação efetiva exige um compromisso com a aprendizagem contínua; empresas que obtêm sucesso nessa área são classificadas como companhias geradoras de conhecimento. Elas têm uma tendência a experimentar e utilizar métodos científicos na promoção de inovações, que geram dados mais confiáveis e possibilitam tomadas de decisões melhores. (WAGNER; HOLLENBECK, 2006).

Griffin e Moorhead (2006) relatam que há resultados que estão no âmbito organizacional e que servem como parâmetro para medir os resultados atuais e a comparação destes ajudam a medir a eficiência de uma mudança, alguns desses indicadores são absenteísmo e rotatividade, lucratividade, medir e comparar a produtividade, desempenho financeiro, preço das ações, retorno sobre o investimento, etc.

Esses indicadores devem ser o mais imparcial possível, baseados em critérios científicos, pois segundo Wagner e Hollenbeck (2006), a maior parte das pessoas acredita nas informações adquiridas ao interagir com outras e concluem que suas experiências refletem a verdade absoluta, entretanto deve-se considerar que há inexatidões de percepção ou memória, e que uma pessoa experimenta apenas uma fração minúscula de todas as situações possíveis, portanto é certo que o conhecimento adquirido pela experiência pessoal é extremamente limitado. O método científico surge para eliminar a subjetividade das experiências pessoais, a principal diferença está na objetividade da ciência que ajuda a entender o mundo através da descrição, previsão, controle e explicação.

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DO PROGRAMA

4.1 A EMPRESA

A empresa aqui estudada é uma empresa de grande porte e de atuação global, no final do ano fiscal de 2012 (setembro/2012) contava com mais de 370 mil colaboradores em todo o mundo. Atua no setor de tecnologia, e produz bens e serviços. Pioneira em oferecer soluções nas áreas de eficiência energética, produtividade industrial, acessibilidade e personalização dos cuidados com a saúde, bem como soluções inteligentes de infraestrutura (usinas hidrelétricas, eólicas, sistemas de telecomunicação, ferrovia, etc.). Sua visão é continuar sendo pioneira em soluções sustentáveis para o futuro mundial, comprometida com ações éticas e responsáveis, atingindo resultados excelentes e inovando sempre. Existe há mais 160 anos e no Brasil está há mais de 100.

No Brasil, a empresa está presente em praticamente todo o território nacional, com a matriz localizada em São Paulo, catorze fábricas, treze escritórios regionais de vendas e serviços, sete centros de pesquisa & desenvolvimento (P&D). Fornecem produtos e serviços em diversos projetos; contando com mais de 10.100 funcionários diretos atuando na produção, administração, P&D, engenharia, serviços e vendas. Suas atividades estão agrupadas em quatro setores estratégicos: Energia, Indústria, Infraestrutura & Cidades e *Healthcare*.

A fim de aumentar a satisfação de seus funcionários, mantém várias políticas de benefícios. Os colaboradores contam com previdência privada, auxílio-creche para profissionais com filhos de até três anos, auxílio-óptico (reembolso de gastos com armações, lentes e cirurgias de miopia), celebração e premiação por tempo de serviço, compra de ações da empresa (a cada três ações adquiridas, a empresa acrescenta mais uma, no final de cada período de indisponibilidade de três anos). Desde 2011 as colaboradoras contam com a extensão da licença-maternidade para 180 dias.

A empresa investe pesadamente em treinamentos e cursos para todos os seus colaboradores, mantendo programas internos e parcerias externas para cursos de idiomas, graduações, pós-graduações, cursos *on-line* nas áreas de finanças e controladoria, assim como um portfólio de treinamentos comportamentais (gestão do tempo, relacionamento no ambiente de trabalho, *feedback*, atendimento ao cliente, etc.).

Além de capacitar os colaboradores, a companhia procura selecionar os melhores profissionais, começando pelo estágio de formação, em que identifica estudantes de alto

potencial, por meio de processos de seleção em todo o país. Em 2012 foram mais de 20 mil inscritos dos quais foram contratados 120 estudantes. O programa de *trainees* escolhe jovens que já estão na empresa, por meio de processo de seleção interno, e estes são capacitados para assumir cargos de gestão no médio prazo.

Em 2012, ela foi eleita uma das “150 Melhores Empresas para Trabalhar” pela revista Você S/A da Editora Abril, uma das 100 melhores empresas pelo Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional (IDHO) e uma das 50 melhores em Cidadania Corporativa pela editora Gestão e RH.

4.2 PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO

Apesar de sua história de sucessos, a alta direção da empresa propôs o Programa de Transformação, que teve início em maio de 2012. Tornar a empresa ágil, com um excelente ambiente de trabalho, capaz de melhor servir seus clientes, engajada na sociedade e crescendo sempre um passo à frente dos concorrentes, é o objetivo do Programa.

A visão aspirada pela empresa e os pontos de reestruturação propostos estão em sintonia com as funções gerenciais necessárias para uma boa administração definidas por Griffin e Moorhead (2006), que se resumem a: planejamento (decisão do melhor caminho para atingir a situação futura almejada), organização (processo de estruturar cargos e tarefas), liderança (motivação dos membros da equipe para atingirem os objetivos da companhia) e controle (acompanhamento e ajuste de atividades e membros).

Com uma autoimagem construída pela diretoria e um grupo de apoio, composto pelo coordenador geral do programa e os diretores dos setores da empresa, definiu-se como estes queriam que a empresa fosse percebida no futuro em cinco domínios: pessoas, clientes, acionistas, sustentabilidade & integração e eficiência. Para conseguir atingir seus objetivos, o programa foi estruturado em grandes projetos, doravante chamados de metaprojetos (MPs), que constituem ações concretas para atingir as mudanças propostas.

Na Figura 3 abaixo, está toda a estratégia do programa, a visão que motivou a sua criação, os objetivos, o modo de alcançá-los e todos os metaprojetos em andamento até o momento.

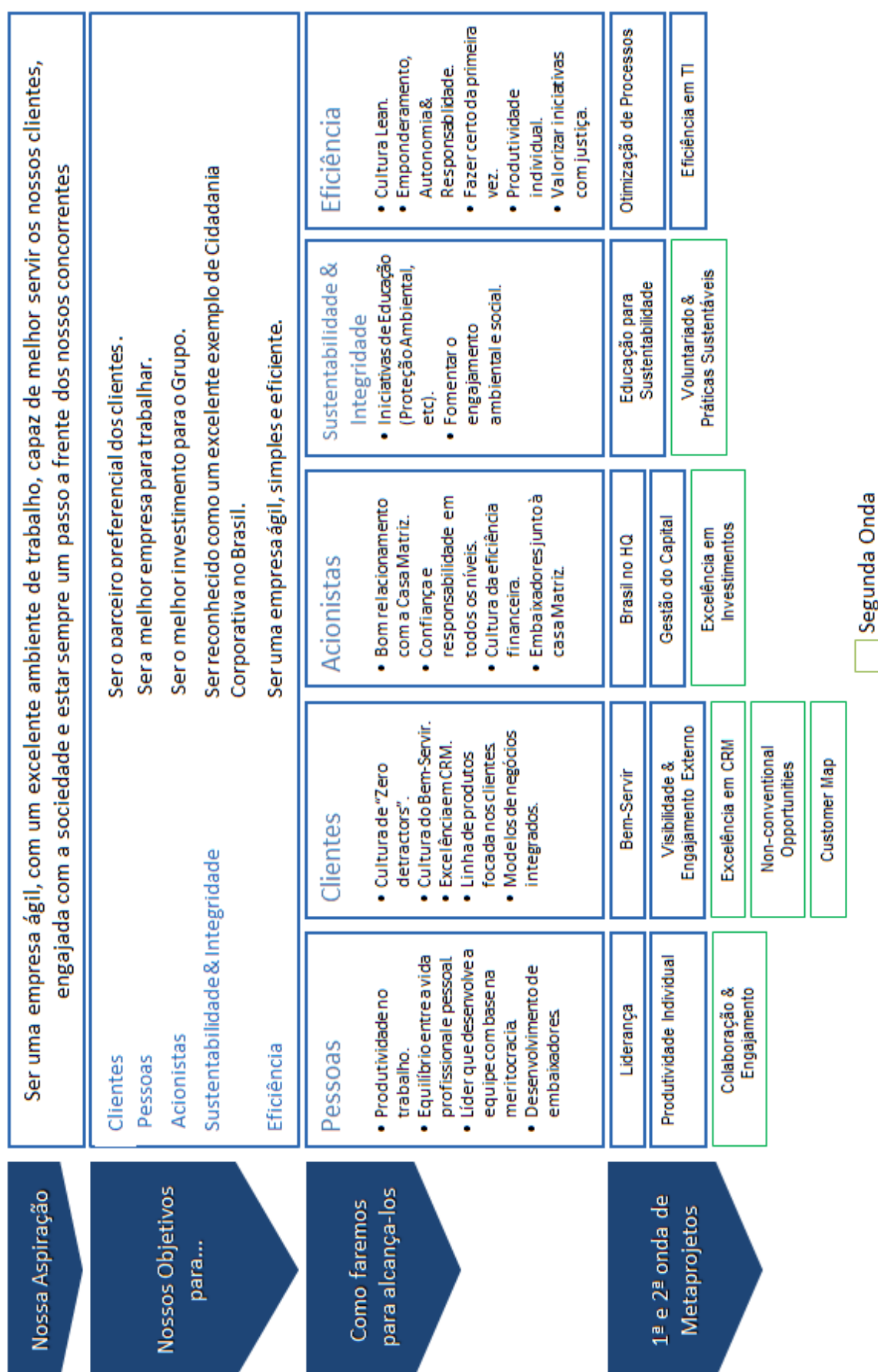

 Figura 3 - Estrutura estratégica do Programa de Transformação (elaborado pelo *Steering Committee*)

 Figura 3 - Estrutura estratégica do Programa de Transformação (elaborado pelo *Steering Committee*)

De acordo com a Figura 3, vê-se que neste momento há 15 metaprojetos. Inicialmente, quando se lançou o TP em maio de 2012, escolheram nove MPs que mostrariam a ideia inicial do programa e também seriam os pontos críticos iniciais, são nesses nove que este trabalho focará, uma vez que a segunda onda foi anunciada em maio de 2013 e não foi iniciada até a defesa deste trabalho de graduação.

A escolha desses MPs que constituem a primeira onda foi feita após uma pesquisa de ações para modificações necessárias, na qual mais de 1.000 ideias foram enviadas por mais de 250 respondentes, e também pelo nível de interdependência, impacto, esforço e otimização desses MPs.

Para ser a melhor empresa para se trabalhar, contando com impulsionadores como produtividade no trabalho, valorizar a vida pessoal e desenvolver líderes que motivam equipes e premiam pela meritocracia, foram escolhidos pelo *Steering Committee* os seguintes MPs:

- **Produtividade individual:** Incentiva mudanças de atitude e do ambiente de trabalho para buscar mais eficiência no dia a dia.
- **Liderança:** Apoia os gestores no uso das ferramentas de gestão de pessoas já disponíveis, ampliando seu desenvolvimento.

Objetivando ser o parceiro preferencial dos clientes, tratando-os bem e mostrando sua importância para o sucesso da empresa, os MPs escolhidos foram:

- **Visibilidade e engajamento externo:** reforça o relacionamento com universidade e entidades que atuam nos mesmos segmentos que a empresa.
- **Cultura do bem-servir:** Estimula a mudança de atitude em relação ao cliente, seja ele externo ou interno.

Para ser melhor opção de investimento, por meio de relacionamento sólido com a casa matriz, aumentando a confiabilidade em todos os níveis e tratando de forma eficiente o capital, foram escolhidos os metaprojetos:

- **Excelência na gestão de capital:** Leva todos os profissionais da empresa a agirem com o dinheiro dela como agem com sua própria conta corrente.
- **Promovendo o Brasil no Headquarter:** Objetiva aumentar a confiança da Casa Matriz na atuação da unidade no Brasil.

Pensando na eficiência, com o objetivo de ser uma empresa ágil, mais simples e eficiente, reduzindo a complexidade, aumentando a autonomia e a responsabilidade e incentivando os colaboradores a agirem certo da primeira vez. Os seguintes MPs foram escolhidos:

- **Otimização de processos (Lean):** Busca as ineficiências e trata de corrigi-las, com base em uma metodologia eficiente de qualidade.
- **Eficiência em TI:** Ataca os problemas de infraestrutura que há atualmente e torna a tecnologia da informação uma aliada real da eficiência dos processos.

O último objetivo aspiracional é ser reconhecido como um excelente exemplo de cidadania corporativa no Brasil, impulsionadas por iniciativas práticas na área de educação e estimulando o engajamento dos funcionários em ações voluntárias. Para isso criou-se o seguinte MP:

- **Educação para sustentabilidade:** Estimula o apoio “mão na massa” à educação em escolas de todos os níveis.

Para melhor compreender como está estruturado hierarquicamente os metaprojetos, montou-se a Figura 4 que mostra os graus de interação entre os diferentes níveis e o escopo das atividades destes.

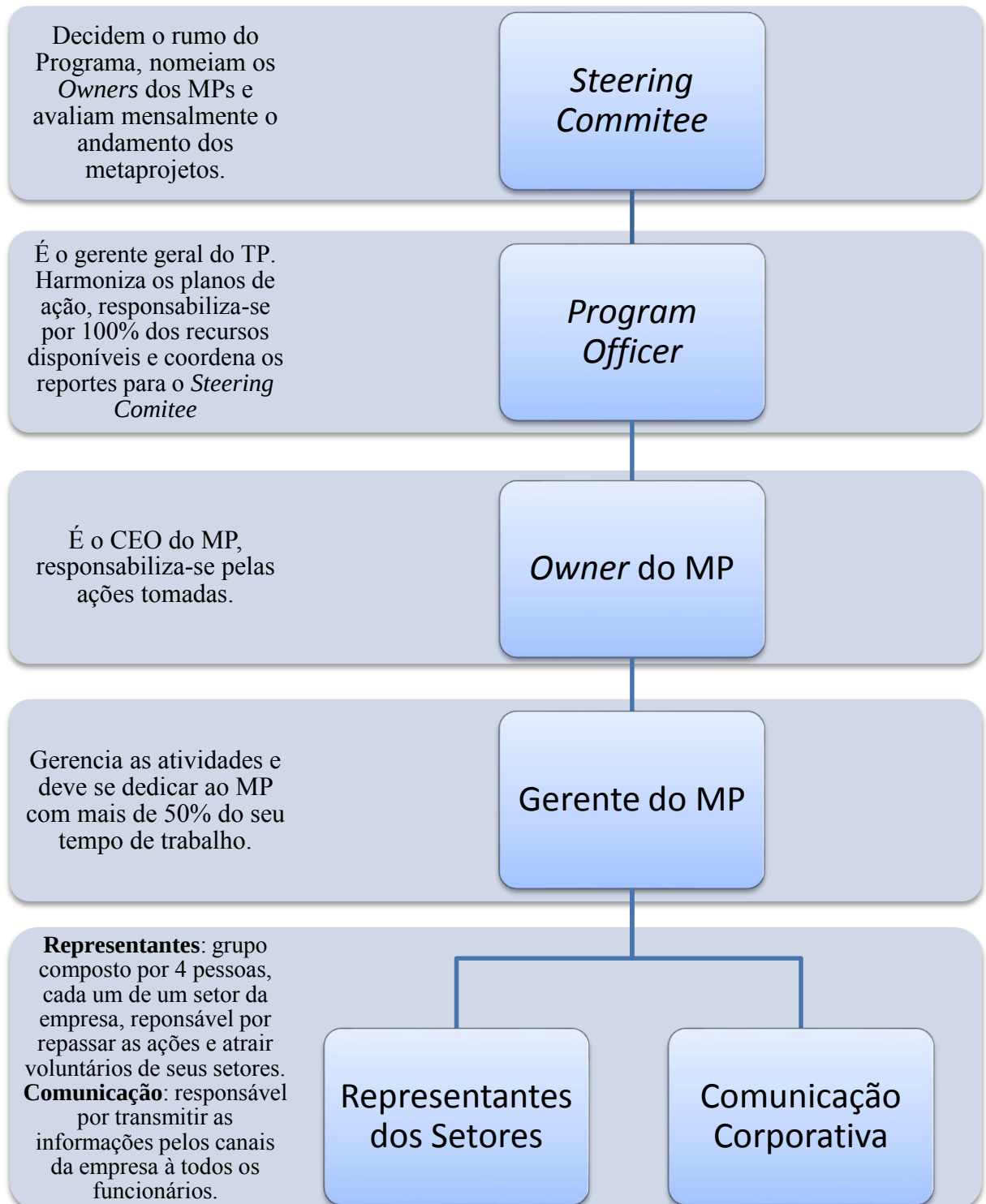


Figura 4 - Estrutura organizacional e escopo dos cargos dos metaprojetos (elaborado pela autora)

4.2.1 Cultura do Bem-Servir

A empresa deve ter como foco permanente em atender seus clientes, parceiros e fornecedores com excelência e cordialidade. No entanto, um conceito precisa ser reforçado: para que essa percepção atinja o mercado, toda a organização, desde as estruturas de vendas, áreas de negócios, áreas centrais até os centros produtivos precisam se engajar nessa causa.

A colaboração entre as áreas é um fator fundamental para melhorar este panorama. Assim, a relações entre clientes e fornecedores internos também é foco do projeto. Neste início, o projeto está mapeando os processos e identificando pontos críticos, sob uma ótica interna e externa. Ainda nesta fase, estão sendo definidas ações imediatas, simples e de fácil introdução, que tragam uma mudança positiva na percepção do mercado. Todas as ações serão avaliadas segundo métricas definidas pelo *Program Officer* e *Steering Comitee*.

A empresa define servir bem como: honrar os compromissos com eficiência, cordialidade e colaboração. A partir desse lema, eles visam cumprir os objetivos de ter colaboradores capazes de cumprir o que foi prometido sempre, de tratar as pessoas como gostariam de ser tratados e de estarem dispostos a ajudar.

Para atingir as mudanças necessárias, as seguintes ações foram tomadas:

- O tema Central de Atendimento / Gestão da Reclamação obteve 50% da votação do plenário da convenção anual da empresa realizada em outubro de 2012, onde os principais gestores da empresa participaram. A partir dessa priorização iniciou-se a análise e o direcionamento de ações visando responder as perguntas dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade para a padronização e melhoria contínua do atendimento ao cliente através das centrais de atendimento da empresa. O projeto envolve as centrais de atendimento de todos os setores da organização e é coordenado pela área corporativa de CRM (*Customer Relationship Management* – Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente). Treinamentos, cursos e pesquisa de qualidade foram desenvolvidos para os colaboradores dessas centrais de atendimento, para que a comunicação e a informação de como se deve tratar os clientes internos e externos seja padrão.
- Nas recepções de todas as localidades (escritórios e fábricas) serão instalados *totens* eletrônicos para realizar uma pesquisa de satisfação dos visitantes. A pesquisa visa avaliar, através da opinião destes, o atendimento desde a portaria até a área visitada,

além de promover um feedback para as áreas, de como seus visitantes estão sendo recepcionados dentro da empresa.

- Será disponibilizado um software para os colaboradores agendarem as visitas realizadas nas localidades com antecedência. O objetivo da ferramenta é permitir que as portarias possam localizar rapidamente o colaborador a ser visitado e com isto agilizar o atendimento, reduzindo desta forma o tempo de espera dos visitantes.
- Buscando trazer mais comodidade e conforto para os visitantes e segurança para os colaboradores, uma reforma estrutural das portarias das localidades está em estudo e será feita quando necessário.

4.2.2 Brasil no *Headquarter*

Com uma das maiores economias do mundo e com perspectivas de crescimento sustentável, o Brasil continua a atrair cada vez mais atenção e investimentos internacionais. Promover positivamente o *Cluster* Brasil dentro da Organização, ao demonstrar à casa matriz sobre a importância estratégica desta filial para os negócios mundiais, é o principal objetivo deste metaprojeto.

A equipe do metaprojeto está desenvolvendo diversas ações focadas na disseminação estratégica do *Cluster*, prestando suporte a iniciativas que contribuem para estreitar o relacionamento entre Brasil e Alemanha, como promover um ambiente de mudança na organização brasileira, utilizando a sensibilidade intercultural para alavancar ações sistêmicas de promoção do Brasil perante a matriz.

Para realizar o objetivo aqui proposto, o comitê gestor do programa desenvolveu um treinamento direcionado à liderança, visando aumentar habilidades de negociação levando em consideração relacionamento entre *Headquarter* e o *Cluster* Brasil.

4.2.3 Educação para a Sustentabilidade

Ser reconhecida como exemplo de cidadania corporativa é um dos objetivos da empresa, definido no âmbito do Programa de Transformação. Ações vinculadas a esse conceito podem ser de naturezas diversas, como programas de voluntariado, incentivo à cultura, entre outros. O foco definido pela organização foi a educação para a sustentabilidade. Neste início, o grupo

está realizando um amplo mapeamento de ações já realizadas pela companhia, para definir um padrão de atuação, propor sinergias e unir os esforços já realizados em uma plataforma comum. Parcerias com universidades e escolas técnicas são perspectivas fortes do projeto.

Neste metaprojeto, busca-se engajar os colaboradores em ações práticas de cidadania, *compliance* (conduta ética estipulada segundo critérios definidos pela empresa) e proteção ambiental para promover o conhecimento e educação da sociedade em sustentabilidade.

Para melhor conhecer e aplicar os esforços voluntários, algumas ações foram tomadas, tais como a criação de um inventário realizado por meio de uma pesquisa sobre todas as doações, trabalhos e projetos voluntários existentes, horas trabalhadas e interesse dos funcionários em se voluntariarem. Após esse levantamento, criou-se uma plataforma online para este tema, onde foi estipulada a política de voluntariado e os projetos atendidos nas diversas localidades. Houve um total de 6.000 horas doadas pela empresa para que os colaboradores participassem dos projetos de cidadania. Além disso, também foi criado um programa especial para os estagiários que visa desenvolver as características de liderança, colaboração e gerenciamento de projetos usando o trabalho voluntariado com foco em ações que desenvolvam a consciência da sustentabilidade tanto nos estagiários quanto na sociedade que trabalha diretamente com eles.

4.2.4 Eficiência em Tecnologia da Informação (TI)

Buscando trazer maior agilidade, simplicidade e eficiência para os processos e recursos de TI, e por meio da utilização de seus recursos, busca ser uma base eficiente para execução dos processos de negócios, o MP Eficiência em TI se baseia em três grandes iniciativas nesta primeira fase do programa.

A primeira é o projeto “*Ready to work*” cujo objetivo é disponibilizar, desde o primeiro dia de trabalho, todos os recursos necessários para que o funcionário exerça a sua função na empresa, por exemplo, ter um computador disponível com todos os acessos necessários já desbloqueados e preparados para o uso. Este foi o projeto escolhido como prioritário para este metaprojeto durante a convenção anual da empresa, ocorrida em novembro de 2012. Para viabilizar este projeto, foi desenvolvido um formulário de requisição direta, onde o próprio gestor, ao contratar um novo trabalhador, insere todas as necessidades de equipamentos e acessos que este funcionário terá. O monitoramento será feito com a implementação (em

outubro de 2013) de um software de fluxos de controle automático e de ativos que engloba os processos de movimentação, delegação para o exterior e desligamento dos funcionários.

A segunda iniciativa é o “*Business Process Excellence*”, que objetiva qualificar os processos de planejamento estratégico e de demandas de tecnologia, maximizando os investimentos em TI. De acordo com os objetivos estratégicos dos negócios, foi feita a identificação dos processos prioritários em todos os setores para investimento em tecnologia e os recursos vitais de infraestrutura nas localidades de Manaus, Canoas, Jundiaí, Cabreúva e Belo Horizonte. Para qualificar as mudanças necessárias apontadas durante os levantamentos, reuniões mensais são feitas com os gerentes e os *owners* dos processos.

Por fim, a terceira iniciativa é o “*IT Knowledge Sharing & Training*”, que busca identificar deficiências em execução de processos e utilização dos recursos pelo colaborador, promovendo o compartilhamento entre os setores e áreas centrais, além de contribuir com a qualificação e prestação dos serviços de TI.

4.2.5 Gestão do Capital

Apesar das diversas conquistas financeiras nos últimos anos, a empresa constantemente se depara com inadequações na gestão do seu capital. Este metaprojeto está se dedicando a melhorar a performance financeira da empresa, aperfeiçoando o fluxo de caixa, aumentando a qualidade das projeções e implantando medidas para assegurar um desempenho sustentável.

Como este era um cenário delineado como crítico na organização, o projeto em geral já existia mesmo antes da definição dos metaprojetos. Quatro subprojetos estão implantando ações de melhoria nas áreas de gerenciamento de estoques, contas a pagar, contas a receber e ativos de grandes projetos. Cada um deles envolve profissionais de vários setores, divisões e áreas centrais, abrangendo diversos processos da empresa.

Assim, este MP quer implementar uma cultura de eficiência financeira de forma a buscar o desempenho sustentável do negócio, fazendo com que todos os colaboradores lidem com os ativos da companhia, bem como seus recursos financeiros, como se fossem de sua própria propriedade privada, aumentando a sensibilização de todos para o tema da gestão da tesouraria (gerenciamento do caixa) e gestão dos ativos em todas as áreas da empresa. E por fim, alcançar a excelência na gestão de capital, melhorando a performance e transparência financeira, posicionando a empresa brasileira como o melhor investimento para o grupo multinacional.

O subprojeto escolhido como o principal para este MP durante a convenção anual foi o “*WS Related Assets*” que atua com objetivo de melhorar a performance da empresa no gerenciamento de capital e na precisão das previsões, definindo ações com resultados sustentáveis. Com três frentes, esse subprojeto atende o processo de recebíveis/adiantamentos e desembolsos, proporcionando maior transparência dos recebimentos, mapeamento de eventuais desvios e possibilidade de atuação pontual da gerência, o processo de análise do fluxo de caixa em ofertas (elaboração das propostas de vendas de projetos) e no processo de gestão de estoques em projetos (elaboração de procedimentos para destino de estoque *slow/no moving*, bem como política para destino de estoque de fim de obra).

Outro subprojeto é o “*WS Payables*” que propõe revisar as condições da empresa com os fornecedores, visando ampliar os prazos de pagamento dos pedidos de compras, oferecendo em contrapartida alternativas que beneficiem o fornecedor, graças à esse subprojeto, a empresa conseguiu um novo prazo padrão de 60 dias para com os fornecedores e também a utilização do Risco Sacado, que é uma ferramenta de antecipação dos recebíveis.

O terceiro subprojeto é o “*WS Receivables*” que atua na melhoria de processos e comunicação para alavancar o número de recebimentos de pagamentos de clientes, bem como monitoramento de sinais e duplicatas. Tem como principais ações melhorar comunicação com as unidades de negócios e proporcionar relatórios aos setores, com histórico e análise dos recebíveis.

O último subprojeto deste MP é o “*WS Inventory*” que tem o objetivo de reduzir os estoques *slow* e *no moving*, além de monitorar os níveis de estoques de projetos das áreas. Atua na implementação de uma base unificada entre os setores para reportar dados, gráficos e relatórios gerenciais.

4.2.6 Liderança

A empresa dispõe de ferramentas muito eficientes para avaliação de desempenho e performance, o desafio é transferir essa medição no quesito desempenho da liderança de forma sistemática para o desenvolvimento profissional e da carreira. Para a empresa, a definição de alta performance tem que ir muito além da superação de metas financeiras, tem que incluir a avaliação do desempenho como líder, pois somente dessa forma haverá um alto desempenho de forma sustentável, realizada por meio de times motivados, comprometidos e com claro senso de direção estratégica.

Uma das ações do metaprojeto Liderança é a homogeneização dos valores de liderança da companhia. Os estilos de liderar podem ser diferentes, mas os valores precisam ser os mesmos para toda a organização. O Programa de Transformação indica a necessidade de mudança de cultura da empresa, assim, difundir a cultura do fazer na prática, aquilo que se prega na teoria é também outro desafio do metaprojeto.

O foco deste metaprojeto é tornar a empresa em um excelente lugar para se trabalhar, por meio da formação de líderes comprometidos com o desenvolvimento de pessoas e também estabelecer essa cultura de meritocracia e excelência no exercício da liderança baseada em critérios transparentes e mensuráveis, promovendo o engajamento e a satisfação dos colaboradores em todos os níveis organizacionais.

Para atingir seus objetivos, o MP Liderança desenvolveu alguns projetos e ações como a reestruturação do processo seletivo do Programa de *Trainees*, onde o MP trabalhou junto a área de Recursos Humanos para alterar o processo de inscrição do Programa, que antes dependia exclusivamente da indicação do gestor. Já na turma de 2013, a inscrição foi feita pelo próprio colaborador, e este participou do processo seletivo do Programa de *Trainee*, que também foi aprimorado pensando na maior quantidade de inscritos. Com isso, o número de inscrições aumentou 70% em comparação ao último ano, e o número de aprovados dobrou.

A fim de deixar claro o que se espera de um bom líder, a empresa desenvolveu alguns critérios e chamou de “10 Princípios da Liderança”, que foram definidos para dar uma indicação simples e direta do que se espera desses líderes. Além de apoiar decisões dos gestores e anseios dos colaboradores, os princípios também fizeram parte da avaliação da liderança no ano fiscal de 2013.

O Diário de Bordo é um livreto desenvolvido para auxiliar os gestores na prática diária da competência de desenvolvimento de equipe. Ele é uma ferramenta poderosa que contém um resumo das políticas e conceitos de RH e também possui partes para acompanhamento individualizado de cada colaborador da equipe do gestor (medidas de desenvolvimento, treinamento, mobilidade, etc.).

O projeto escolhido na convenção anual para este MP foi o projeto Escola de Líderes que é uma iniciativa que estreia em outubro de 2013, é um programa de capacitação e aprimoramento para todos os líderes com duração de 3 anos. Foi preparada uma grade especial com treinamentos para Gestão de Pessoas e Negócios com baixo custo, com cursos mandatórios e vários outros opcionais. É a primeira vez que um modelo assim é implantado no Brasil e espera-se fortalecer ainda mais a liderança através de uma cultura alinhada e moderna de gestão.

4.2.7 Otimização de Processos

A metodologia de qualidade Lean busca eliminar desperdícios, excluindo o que não tem valor para o cliente e dando velocidade à empresa. O metaprojeto de otimização de processos busca identificar ineficiências e corrigi-las com base em uma metodologia de qualidade eficiente e criar uma cultura focada na agilidade, simplicidade e eficiência. Este MP conta com vários projetos em andamento, como por exemplo: redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos; redução do tempo de processamento dos pedidos de compras; organização da base de dados do RH com as informações atualizadas dos colaboradores; no Setor *Healthcare* a simplificação do processo entre a oferta e a entrada do pedido; otimização de diversos processos, como pagamento de fornecedores e recebimento de materiais.

Além dos projetos, o metaprojeto lançou dois treinamentos para a formação de *experts* em *Lean*, com o objetivo de ampliar cada vez mais a cultura de melhoria dos processos por toda a organização. Mais de 40 pessoas estão em formação nestes dois treinamentos, sendo um deles focado em processos administrativos (*Lean Business*) e o outro com foco produtivo (*Lean Production*). Ao final, para o recebimento do certificado, cada integrante deverá apresentar um grande projeto com economias comprovadas, o que amplia ainda mais a permeabilidade do metaprojeto em diferentes áreas da empresa.

4.2.8 Produtividade Individual

O grupo que trabalha neste metaprojeto está trabalhando para tornar a administração do tempo individual e coletivo em uma vantagem competitiva e um componente de satisfação pessoal ansiando transformar horas não produtivas em produtivas e criativas, para a empresa e para as pessoas. Para isso o grupo atua em quatro frentes:

- Gestão do Tempo;
- Agilidade individual e coletiva;
- Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
- Trabalho conectado.

Este MP já concluiu algumas ações, são elas:

- Projeto Saia no Horário: a fim de sensibilizar a todos, de maneira simples, quanto ao valor do Balanço entre vida pessoal e profissional, incentivando os colaboradores a não ficarem na empresa até mais tarde, para isso às 20h, as luzes da localidade são apagadas.
- *Home office*: no mês de agosto o projeto piloto *Home Office Month* foi lançado para todos os funcionários que tem acesso ao sistema remoto da empresa para acesso da intranet, o convite era para que os colaboradores trabalhassem em suas casas uma vez por semana durante este mês, a disponibilidade do sistema era de 150 vagas por dia.
- Dia sem e-mail: O dia sem e-mail é um dia inteiro em que os funcionários são estimulados a não encaminhar mensagens para seus clientes internos, reduzindo o excesso de e-mails e investindo em outros meios de comunicação como telefone e o diálogo pessoal.

4.2.9 Visibilidade e Engajamento Externo

A prioridade é atuar junto a formadores de opinião, ampliando a presença da empresa junto a universidades, associações, entidades setoriais, imprensa e governos. Os projetos estão sendo definidos com foco nesses grupos, entendendo que cada profissional da empresa pode ser um porta-voz em seu ambiente.

As ações desenvolvidas incluem visitas às fábricas, *joint ventures* para pesquisa e desenvolvimento, cooperação com a educação por meio da produção de livretos e manuais técnicos que, ao mesmo tempo, ensinam os jovens em formação e fidelizam esse grupo à marca da empresa. Mais especificamente, há dois projetos bem delimitados que são responsáveis pelas ações descritas acima.

O primeiro, chamado de *Academies* tem o propósito de reforçar e estreitar os contatos e criar um relacionamento sólido de longo prazo com as universidades-chave. Há um site da internet criado pela empresa, onde o público acadêmico tem acesso aos materiais técnico e pode conhecer os quatro setores da empresa, e também entrar em contato direto com a companhia.

O segundo é chamado de *Media* e este projeto propõe de maneira fácil e rápida a identificação do meio pelo qual, qualquer história ou caso de sucesso deverá seguir até gerar uma notícia na mídia de maneira espontânea, ou seja, em casos de sucesso e que a empresa acredita que valem de inspiração, os envolvidos neste projeto devem viabilizar formas de tornar este conteúdo público e transmiti-lo da forma mais eficiente possível.

5 METODOLOGIA

Para a realização deste TCC utilizaram-se dois tipos de dados: Primários, obtidos com uma pesquisa qualitativa, elaborada e aplicada pela autora desta monografia com o auxílio da professora orientadora. Secundários, obtidos com uma pesquisa quantitativa elaborada e aplicada pela própria direção do Programa de Transformação.

5.1 PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa foi realizada pela empresa em junho de 2013, quando o TP completou um ano. O objetivo da pesquisa era medir o grau de conhecimento e engajamento dos colaboradores após este período de atuação do programa.

Para tanto, um questionário constituído de duas partes foi elaborado e aplicado pelo setor responsável pelas pesquisas internas e a organização do TP. A primeira parte consiste em cinco perguntas abertas, cujo participante deveria avaliá-las em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde à “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Nesta etapa, buscou-se identificar o grau de conhecimento do funcionário, em relação ao programa.

A segunda parte foi composta por uma pergunta com 8 opções distintas, onde o participante deveria escolher a resposta que ele mais se identificava. Esta pergunta serviu para avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores.

O questionário foi apresentado em uma página na intranet da empresa, as perguntas foram enumeradas sequencialmente de 1 à 6. A separação em primeira e segunda parte foi feita pelos funcionários que elaboraram o questionário e não foi exposta para os respondentes. Abaixo estão as perguntas utilizadas, separadas em partes para facilitar a compreensão da análise. A definição do método dessa pesquisa (modo e duração da aplicação, análise e montagem dos gráficos) foi realizado pela empresa estudada, uma empresa de consultoria externa, auxiliou no desenvolvimento dos gráficos da segunda parte da pesquisa, referentes à curva de compreensão da mudança. Não foi disponibilizado a(s) teoria(s) sobre as etapas de compreensão.

Parte 1:

1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?

2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?

Parte 2:

6. Escolha a opção que você mais se identifica:
 - a) Desconheço o Programa de Transformação
 - b) Ouvi falar sobre o Programa de Transformação e espero receber mais informações a respeito
 - c) Não pretendo participar do Programa de Transformação
 - d) Pretendo me informar sobre o Programa de Transformação assim que tiver tempo
 - e) Pretendo me informar sobre o Programa de Transformação logo
 - f) Sei como posso contribuir para o sucesso do Programa de Transformação
 - g) Já me informei sobre o Programa de Transformação e entendi porque foi implementado
 - h) Já implementei mudanças (mesmo que pequenas) que estão alinhadas com o Programa de Transformação

A pesquisa foi montada na intranet da empresa, e um convite com o link para a pesquisa foi enviado por *e-mail* à todos os colaboradores que possuem acesso à intranet. Para reforçar a participação e lembrar os colaboradores também foi enviado um segundo e-mail durante o período de aplicação da pesquisa, que ocorreu de 03/06/13 a 07/06/13.

Não houve questionário em papel, portanto os colaboradores que trabalham no chão de fábrica não participaram. Além disso, as respostas foram confidenciais e apesar do número de matrícula do colaborador no sistema, fornecido automaticamente ao entrar na intranet, poder ser identificado pelo departamento de pesquisas da empresa, em nenhum momento as respostas foram confrontadas com essa fonte de identificação para obtenção de nomes.

A análise das respostas também foi feita pelo departamento de qualidade da empresa, que foi o responsável pela elaboração, aplicação e análise da pesquisa quantitativa. O seguinte critério foi utilizado para tratar os dados:

- Todas as respostas foram analisadas.
- Mediu-se a favorabilidade de cada pergunta da primeira parte. A favorabilidade é a porcentagem de pessoas que deram a nota 4 ou 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente, respectivamente) em cada questão.
- Na segunda parte, mediu-se o grau de engajamento com a porcentagem de respostas obtidas para cada item, usando a seguinte escala:
 - Negação – Resposta “a”.
 - Entre Negação e Resistência – Resposta “b”.
 - Resistência – Resposta “c”.
 - Entre Resistência e Interesse – Resposta “d”.
 - Interesse – Resposta “e”.
 - Entre Interesse e Comprometimento – Resposta “f”.
 - Comprometimento inicial – Resposta “g”.
 - Comprometimento efetivo – Resposta “h”.

Com a matrícula, foram obtidos dados como setor, unidade de trabalho (departamento) e localização de todos os participantes, vale lembrar que os nomes e as respostas não foram confrontados. As respostas foram separadas nos fatores descritos acima e com isso o departamento de qualidade, responsável pela pesquisa, montou os gráficos da primeira e segunda parte. Na Primeira, o gráfico usado foi o de dispersão com duas curvas do percentual de favorabilidade onde uma representa o fator em questão e a outra o percentual de favorabilidade da empresa como um todo. Na segunda parte, montou-se uma curva de compreensão da mudança analisando, de acordo com cada fator, as respostas com a escala anteriormente explicada.

Para este trabalho, não foram mostrados os resultados divididos por setor e unidade de trabalho, o enfoque foi dado na classificação geral e por localidade.

5.2 PESQUISA QUALITATIVA

Para a pesquisa qualitativa, montou-se um roteiro com perguntas abertas e sem escala de avaliação, a pesquisa foi feita na forma de uma entrevista individual com os *Project Managers*

de alguns metaprojetos do Programa de Transformação, bem como o atual *Program Officer* e o anterior. O critério de escolha dos entrevistados foi por acessibilidade e conveniência.

Para a elaboração das perguntas, analisou-se o referencial teórico utilizado nesta monografia e com algumas observações levantadas, formularam-se as perguntas que pudessem mitigar alguns pontos não esclarecidos com o questionário quantitativo.

Nos Quadros 4 e 5 abaixo, encontram-se as perguntas e a correlação teórica equivalente.

Quadro 4 - Questionário Qualitativo Perguntas Gerais

Perguntas	Fundamentação Teórica	Justificativa
1) O que é cultura organizacional para você? Você classificaria o TP como um programa de mudança de cultura?	Definições presentes no item 2.2	Verificar a compreensão individual de cada PM e compará-la com as teóricas. Ver se há grandes divergências.
2) Qual a influência da cultura para o sucesso da empresa?	Carvalho (2007): uma cultura deve ser um ativo tático que permita a competição, ao invés de agir como um empecilho	Verificar a compreensão e importância dada pelos PM's ao fator cultural da empresa.
3) Como gerente de projeto, o que você considera como as maiores dificuldades no processo de aplicação do programa? Qual o maior problema enfrentado por você?	Gouillart, Kelly (1995) afirmam que a mobilização das pessoas é a maior dificuldade.	Confrontar percepções dos PM's e a descrição teórica.
4) Você acredita no sucesso do programa em todas as frentes de atuação? Por quê?	Gouillart, Kelly (1995) afirmam que a fazer acreditar na promessa de futuro é o ponto-chave para o sucesso do programa.	Ver o grau de aceitação e crença dos que estão aplicando o projeto.

Perguntas	Fundamentação Teórica	Justificativa
5) Há um ramo que estuda a espiritualidade dentro das organizações. Nesse contexto, o conceito de espiritualidade é reconhecer que o indivíduo precisa dar um significado maior ao seu trabalho. Empresas que acreditam nisso, buscam proporcionar sentido e propósito nas tarefas de seus colaboradores. Você acredita que esta empresa tem esse objetivo? O que ela faz para proporcionar essa espiritualidade?	Estudo do Robbins (2009) – Teoria descrita na pergunta.	Ter uma percepção do que a teoria diz sobre os fatores que uma empresa deve ter para ser chamada de espiritual e o que os PM's acreditam que a empresa possui e está fazendo para ser assim.
6) No caso de um programa tão amplo, quais os KPI's (Indicadores chave de desempenho) usados para indicar o sucesso/fracasso?		Como a empresa mede o sucesso/fracasso de suas ações.

Quadro 5 - Questionário Qualitativo Perguntas Específicas

Perguntas específicas para os Gerentes gerais dos projetos	Teoria	Justificativa
7) Para você, por que a empresa contratou você no mercado para ser o agente de mudanças/coordenador geral ao invés de alguém que já estava aqui?	Wagner e Hollenback (2006) – contratar de fora é melhor pois os agentes vêm com uma visão mais objetiva e estão mais dispostos a propor mudanças radicais.	Confrontar a teoria com a percepção dos colaboradores.
8) De todos os MP's, qual o mais crítico e por quê?	Gouillart, Kelly – comprometimento é a maior dificuldade	Ver quais as maiores dificuldades, e comparar com a teoria de que o engajamento das pessoas é a maior dificuldade.
9) De tudo o que já foi feito no programa, qual a maior lição aprendida?		Comentários para a conclusão do TG.

6 RESULTADOS

6.1 PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa foi realizada no período de 03 a 07/06/2013, e foi enviada para 5.236 funcionários. 37% (1.934 pessoas) responderam e destes, apenas 41 não puderam ter suas localidades e unidades de trabalho identificadas, por isso foram classificados como não-identificáveis (NI).

Como não era obrigatório preencher todas as respostas para concluir o questionário, alguns respondentes não avaliaram todas as questões, por isso, nas tabelas abaixo há o item “vazio” que indica quantas pessoas não responderam aquela pergunta.

6.1.1 Parte 1 da pesquisa quantitativa

Na Tabela 1 encontra-se o total de respostas em cada opção para as perguntas de 1 a 5. Onde DT = Discordo Totalmente, DC = Discordo Parcialmente, NCNP = Não discordo e nem concordo, CP = Concordo Parcialmente e CT = Concordo Totalmente.

Tabela 1 - Resultados Parte 1 da pesquisa quantitativa

Resultados – Parte 1 do questionário							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?	19	92	97	748	958	20	1934
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	83	151	299	911	469	21	1934
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	305	244	315	579	436	55	1934
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?	87	160	252	877	515	43	1934
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?	95	216	347	853	394	29	1934

Na Tabela 2 estão os resultados das perguntas 1 à 5 separados por localidade, onde AM é Amazonas, BA é Bahia, DF é Distrito Federal, ES é Espírito Santo, MG é Minas Gerais, PE é Pernambuco, PR é Paraná, RJ é Rio de Janeiro, RS é Rio Grande do Sul, SC é Santa Catarina, SP é São Paulo e NI é Não-identificáveis (respondentes cuja identificação no sistema não foi possível encontrar).

Tabela 2 - Parte 1 separada por localidade - Amazonas

Resultados por localidade – Amazonas							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?		10	1	19	12		42
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	4	7	7	20	2	2	42
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	11	7	4	16	2	2	42
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?	6	9	6	15	6		42
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?	4	7	8	13	10		42

Tabela 3 - Parte 1 separada por localidade - BA

Resultados por localidade – Bahia							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?	0	0	0	3	5		8
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)			1	6	1		8
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	1	2	1	1	3		8
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?			2	5	1		8
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?	1			5	2		8

Tabela 4 - Parte 1 separada por localidade - DF

Resultados por localidade – Distrito Federal							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?				7	3		10
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)		1	1	5	3		10
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	1	1	2	3	3		10
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?			1	7	2		10
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?			1	8	1		10

Tabela 5 - Parte 1 separada por localidade - ES

Resultados por localidade – Espírito Santo							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?					1		1
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)				1			1
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?			1				1
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?					1		1
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?				1			1

Tabela 6 - Parte 1 separada por localidade - MG

Resultados por localidade – Minas Gerais							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?	1	5	6	31	41	3	87
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	7	9	13	36	20	2	87
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	15	17	14	18	19	4	87
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?	3	11	16	34	21	2	87
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?	4	13	18	24	26	2	87

Tabela 7 - Parte 1 separada por localidade - PE

Resultados por localidade – Pernambuco							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?		1	1	4	12		18
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	1	1	2	10	4		18
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	1	1	4	7	4	1	18
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?		2		7	5	4	18
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?		5	4	5	4		18

Tabela 8 - Parte 1 separada pela localidade - PR

Resultados por localidade – Paraná							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?		2		10	7	1	20
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	1	7	2	6	3	1	20
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	4	4	1	5	5	1	20
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?	1	4	7	4	3	1	20
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?	1	3	4	8	3	1	20

Tabela 9 - Parte 1 separada por localidade - RJ

Resultados por localidade – Rio de Janeiro							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?	2	5	7	44	34		92
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	6	8	18	43	17		92
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	26	12	16	25	11	2	92
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?	7	9	19	39	16	2	92
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?	7	12	20	34	18	1	92

Tabela 10 - Parte 1 separada por localidade - RS

Resultados por localidade – Rio Grande do Sul							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?	2	2	1	27	18	2	52
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	2	6	17	21	4	2	52
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	8	9	9	17	6	3	52
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?	2	2	9	30	7	2	52
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?	3	2	11	24	9	3	52

Tabela 11 - Parte 1 separada por localidade - Santa Catarina

Resultados por localidade – Santa Catarina							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?			1	7	14		22
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	3	2	3	10	4		22
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	2	2	1	9	6	2	22
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?		1	1	12	7	1	22
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?		2	4	13	3		22

Tabela 12 - Parte 1 separado por localidade - SP

Resultados por localidade – São Paulo							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?	13	64	77	584	790	13	1541
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	57	109	225	734	403	13	1541
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	230	185	253	465	371	37	1541
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?	65	119	182	703	440	32	1541
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?	70	169	271	701	310	20	1541

Tabela 13 - Parte 1 separada por localidade - NI

Resultados por localidade – Não Identificáveis							
	DT	DP	NCNP	CP	CT	Vazio	Total
1. Até agora, tenho sido bem informado(a) sobre o Programa de Transformação?	1	3	3	12	21	1	41
2. Você já procurou informações para aumentar o seu conhecimento sobre o Programa de Transformação? (ex. Intranet, com representantes dos metaprojetos, etc...)	2	1	10	19	8	1	41
3. O seu chefe imediato já conversou com você e seus colegas sobre o Programa de Transformação e de que maneira contribuir?	6	4	9	13	6	3	41
4. Você tomou conhecimento de medidas que tenham sido implementadas pelo Programa de Transformação na empresa?	3	3	5	21	6	3	41
5. Você acha que as pessoas estão mais abertas para discutir e encontrar as soluções para os problemas do dia a dia em seu ambiente de trabalho?	5	3	6	17	8	2	41

Com todos os resultados descritos nas Tabelas 1 à 13 montou-se os gráficos que comparam o resultado das localidades com o resultado geral da empresa (*Cluster Brasil*), para facilitar a visualização, as localidades foram agrupadas de acordo com a sua região no território brasileiro – Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul e aparecem nas Figuras 5, 6, 7, 8 e 9 respectivamente e a Figura 10 compara os Não-identificáveis. Conforme visto na tabela 5, somente uma pessoa respondeu no Espírito Santo, o que não representa uma quantidade estatística relevante e portanto não será analisado graficamente.

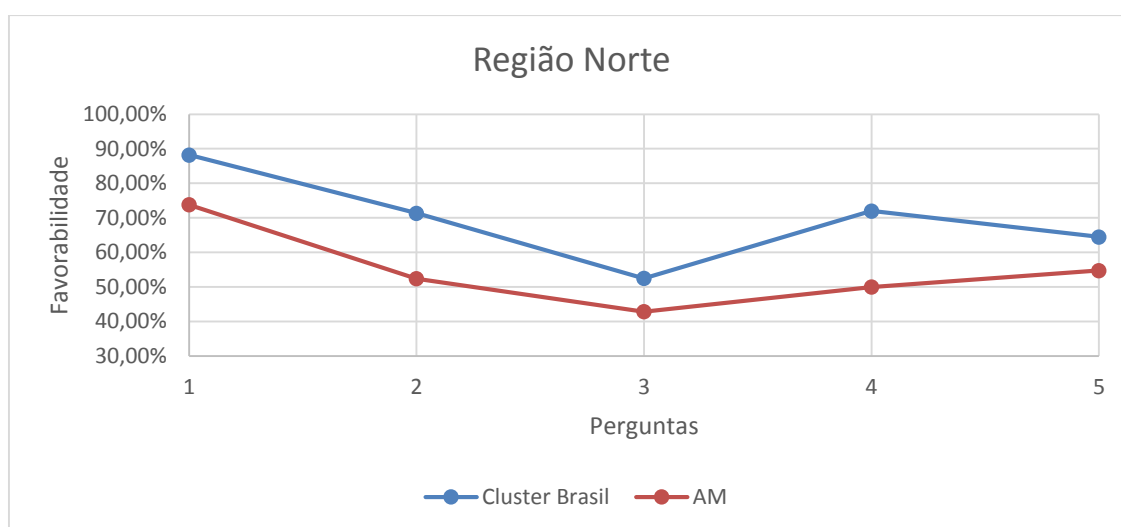


Figura 5 - Favorabilidade das respostas na região norte (elaborado pela autora)

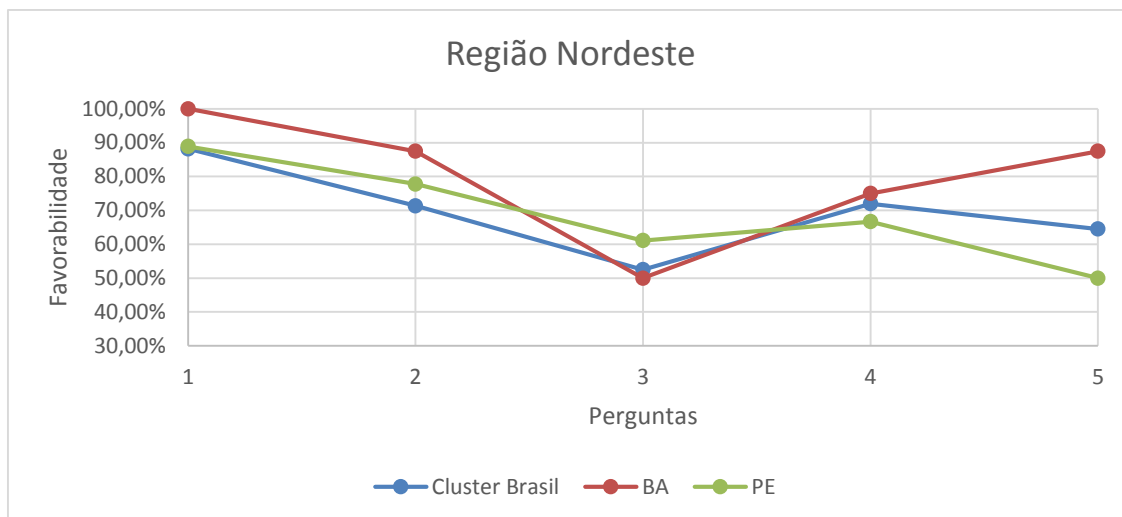


Figura 6 - Favorabilidade na região nordeste (elaborado pela autora)

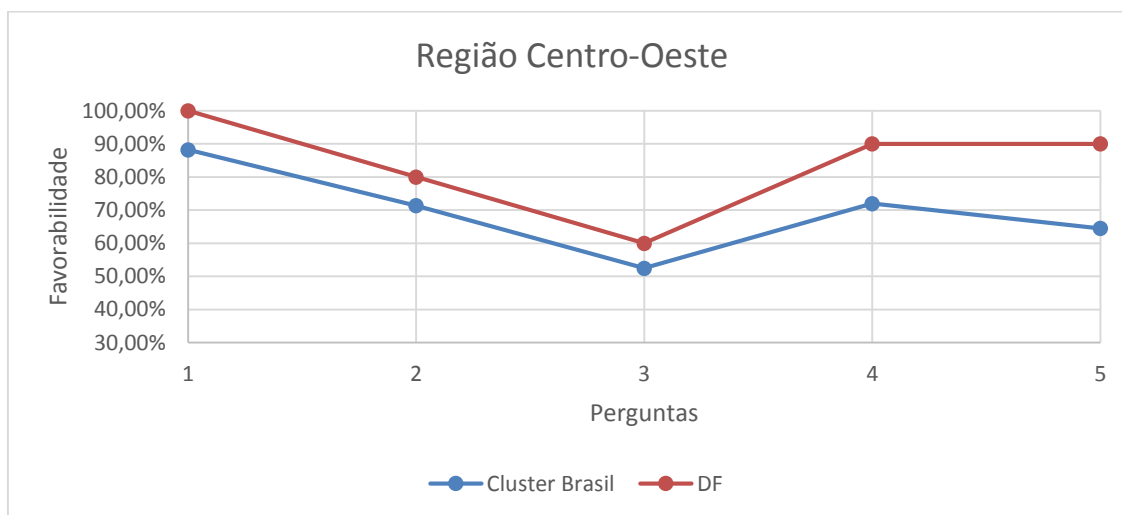


Figura 7 - Favorabilidade na região centro-oeste (elaborado pela autora)

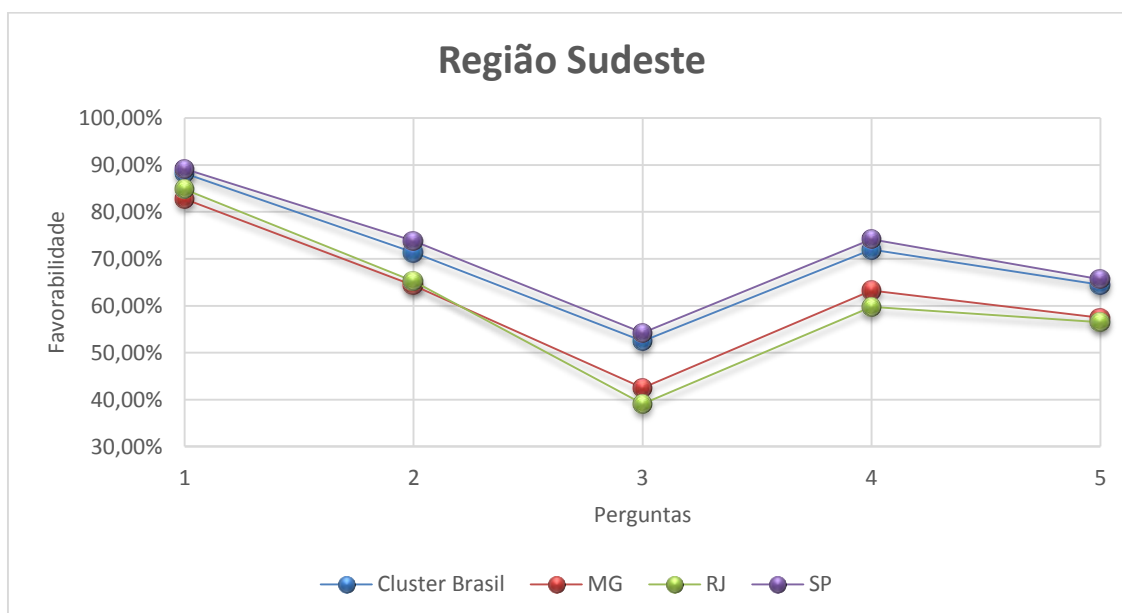


Figura 8 - Favorabilidade na região sudeste (elaborado pela autora)

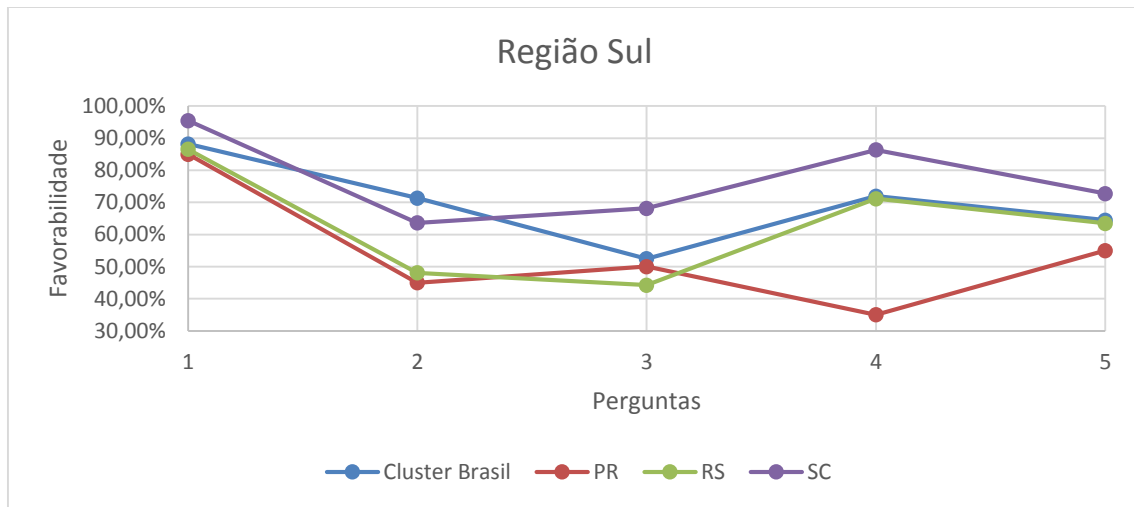


Figura 9 - Favorabilidade na região sul (elaborado pela autora)

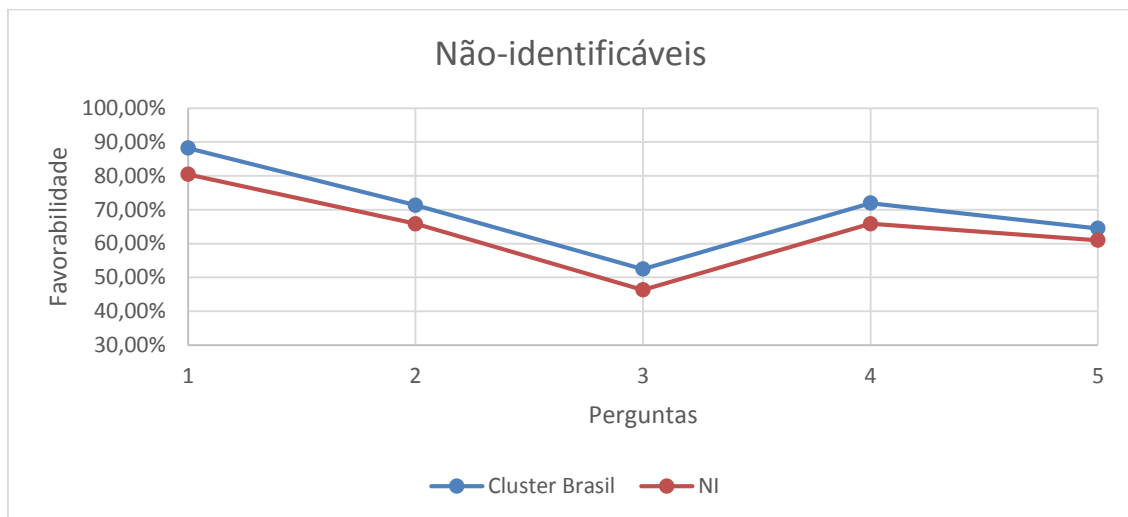


Figura 10 - Favorabilidade dos não-identificáveis (elaborado pela autora)

6.1.2 Parte 2 da pesquisa quantitativa

A Tabela 3 a seguir mostra o total de respostas obtidas para cada opção da pergunta 6, que representa a segunda parte da pesquisa.

Tabela 3 – Resultados da segunda parte da pesquisa quantitativa (elaborado pela empresa)

Resultados - parte 2 da pesquisa quantitativa	
Opções	Pergunta 6
a) Desconheço o Programa de Transformação	17
b) Ouvi falar sobre o Programa de Transformação e espero receber mais informações a respeito	233

c)	Não pretendo participar do Programa de Transformação	9
d)	Pretendo me informar sobre o Programa de Transformação assim que tiver tempo	124
e)	Pretendo me informar sobre o Programa de Transformação logo	170
f)	Sei como posso contribuir para o sucesso do Programa de Transformação	330
g)	Já implementei mudanças (mesmo que pequenas) que estão alinhadas com o Programa de Transformação	515
h)	Já me informei sobre o Programa de Transformação e entendi porque foi implementado	515
	Vazio	21
	Total	1934

Na Tabela 4 estão os resultados da parte 2, separados por localidade e excluindo as respostas vazias.

Tabela 4 - Resultados da parte 2 separados por localidade (elaborado pela empresa)

Resultados por Localidade – Parte 2													
	AM	BA	DF	ES	MG	PE	PR	RJ	RS	SC	SP	NI	Cluster
a)	1				1			2	2		10	1	17
b)	13	1			5	4	5	15	10	2	172	6	233
c)	0				1			2	12		5	1	9
d)	2				12		2	10	16	2	89	1	124
e)	5	1	2		7			12	13	1	132	3	170
f)	7		2		13	3	3	8	16	4	274	7	330
g)	11	3	5		29	6	6	27	15	6	401	9	515
h)	2	3	1	1	16	5	3	16	5	7	446	12	515
Total	41	8	10	1	84	18	19	92	43	22	1529	40	1913

E com os dados da Tabela 4, o departamento de qualidade montou as curvas de compreensão da mudança para o *Cluster* Brasil (resposta geral) e para cada uma das localidades, como se nota nas figuras de 11 à 23 a seguir.

Curva de Compreensão da Mudança – Cluster Brasil

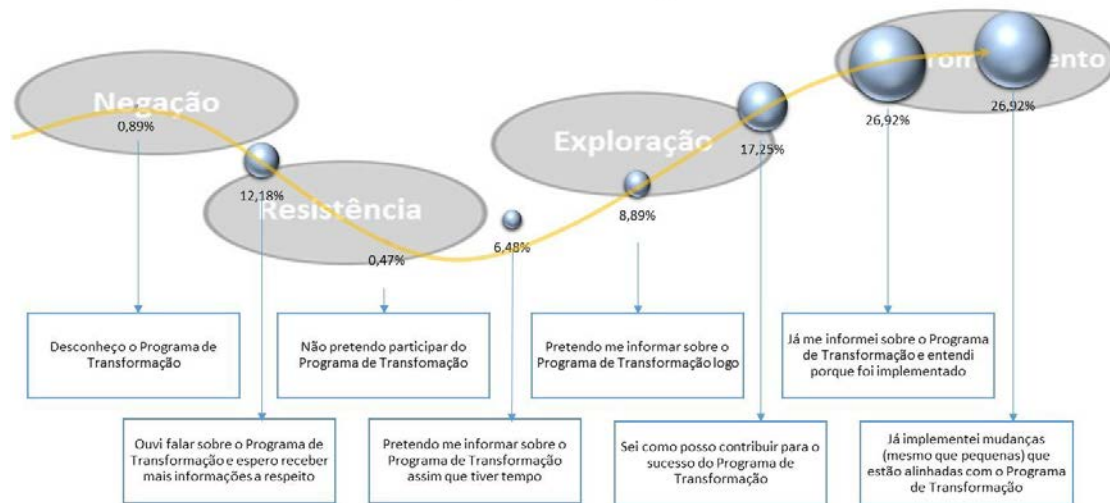


Figura 11 - Curva de compreensão da mudança - Cluster Brasil (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – AM

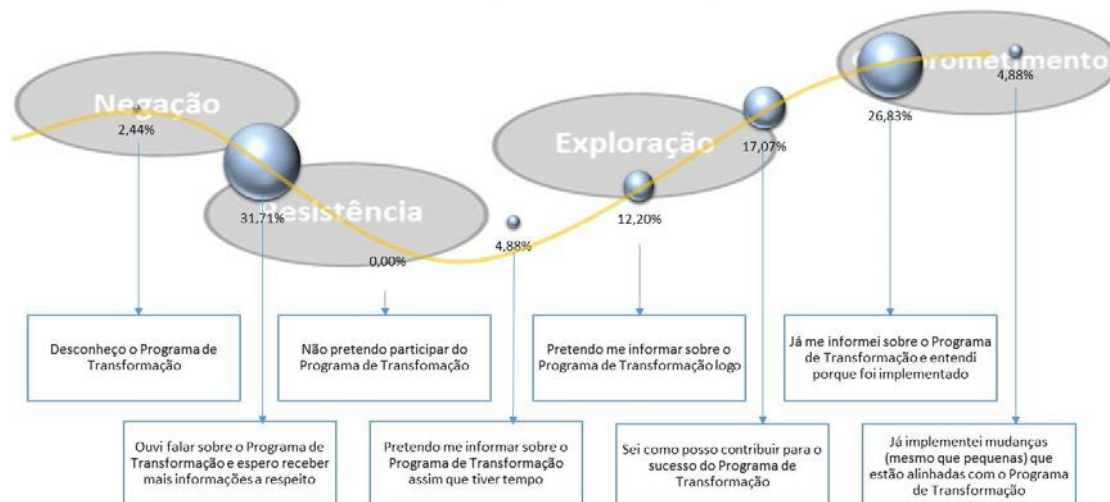


Figura 12 - Curva de compreensão da mudança – Amazonas (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – BA

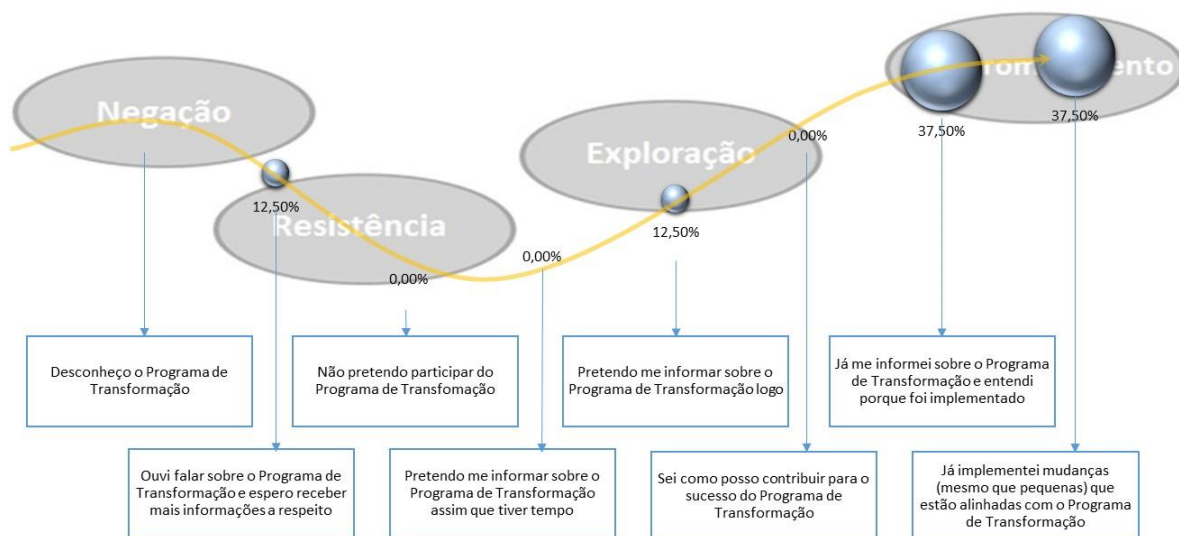


Figura 13 - Curva de compreensão da mudança – Bahia (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – DF

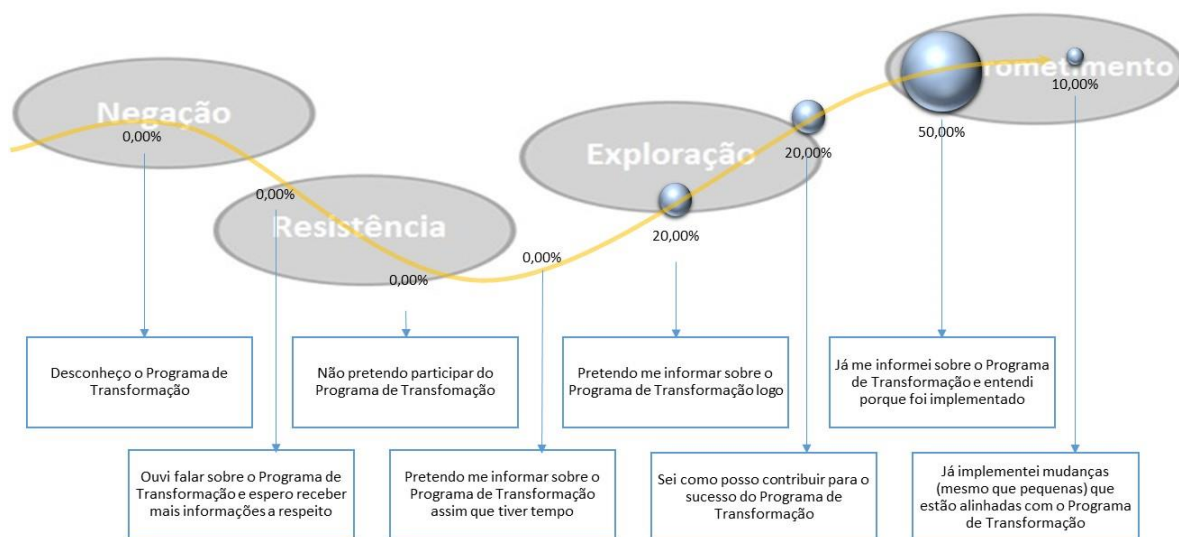


Figura 14 - Curva de compreensão da mudança - Distrito Federal (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – ES

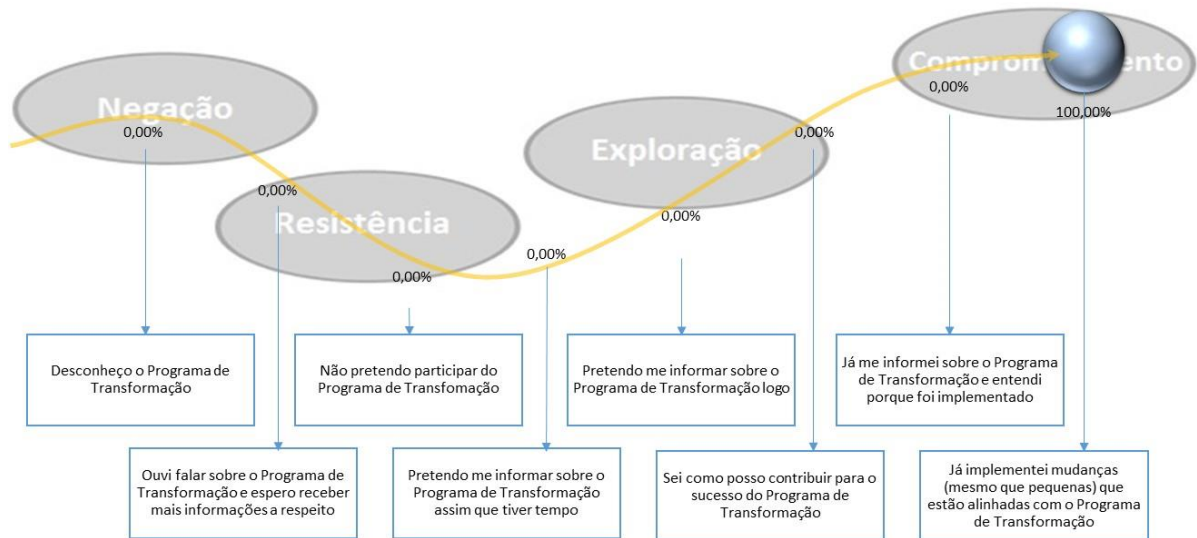


Figura 15 - Curva de compreensão da mudança - Espírito Santo (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – MG

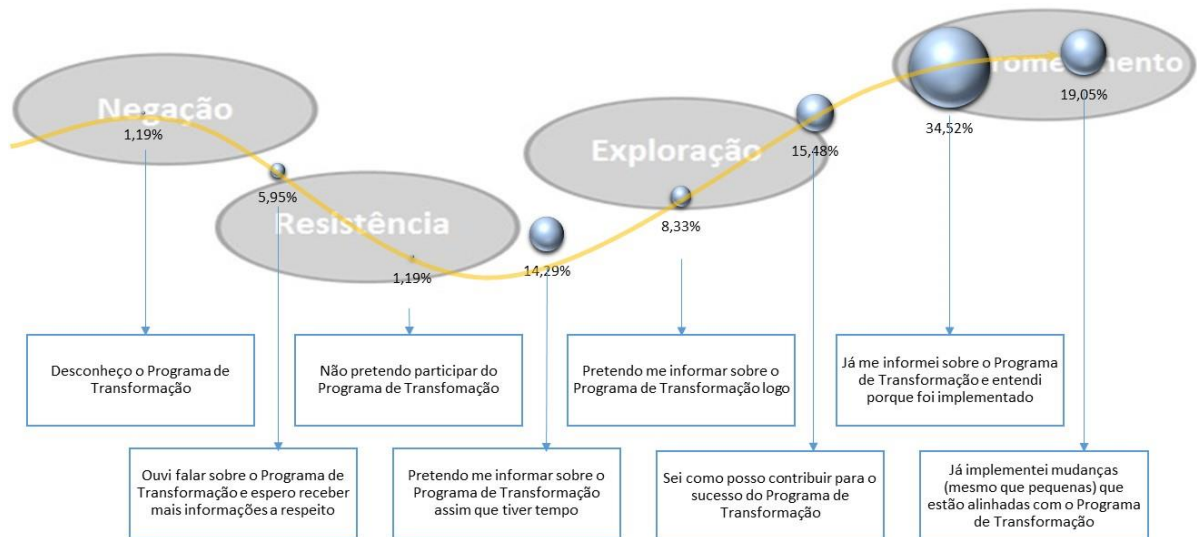


Figura 16 - Curva de compreensão da mudança – Minas Gerais (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – PE

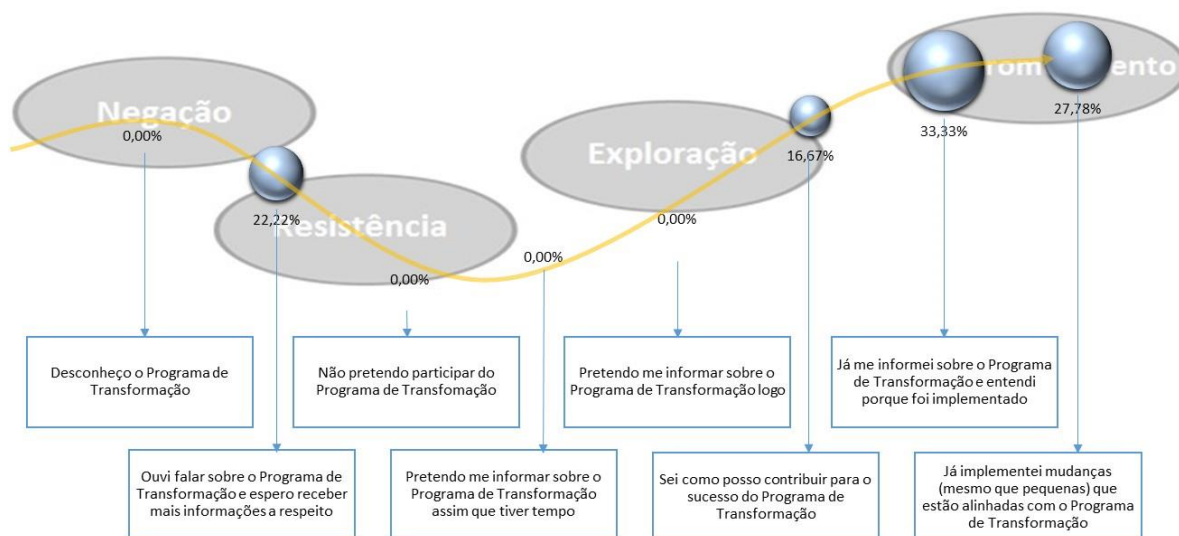


Figura 17 - Curva de compreensão da mudança – Pernambuco (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – PR

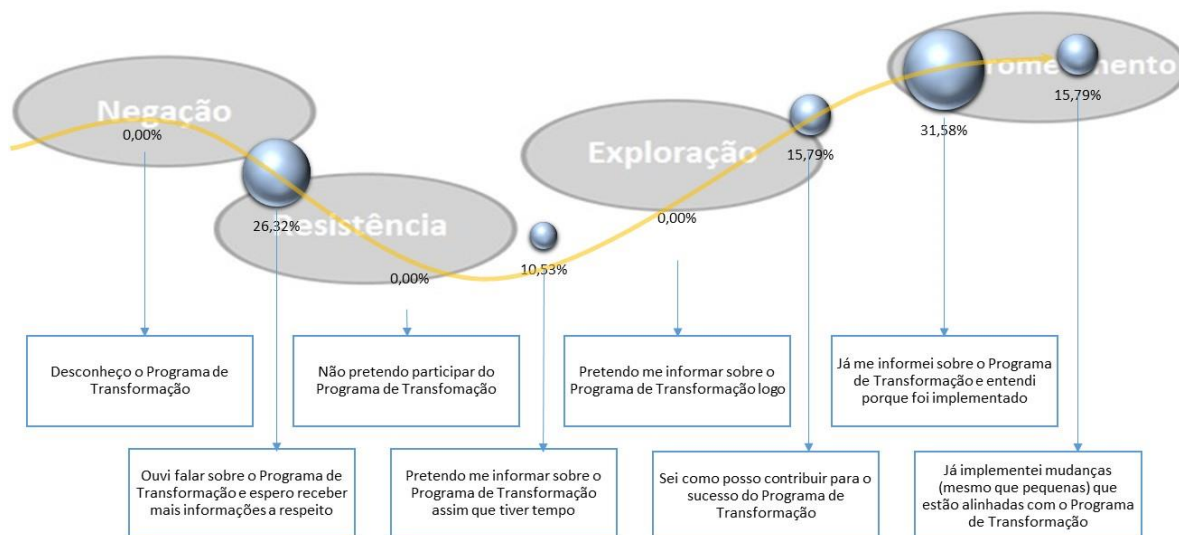


Figura 18 - Curva de compreensão da mudança – Paraná (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – RJ

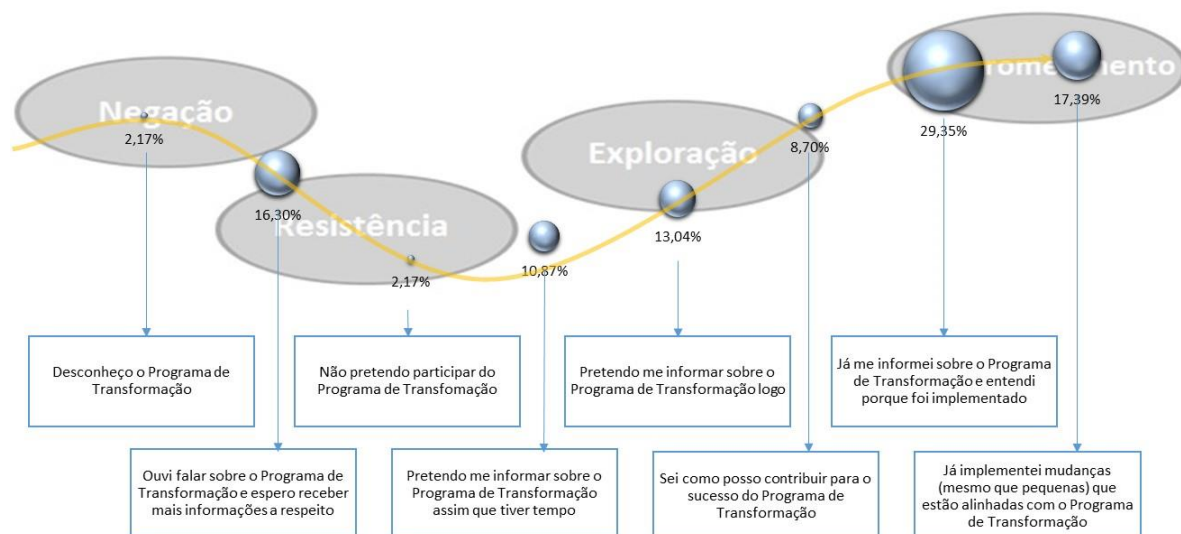


Figura 19 - Curva de compreensão da mudança - Rio de Janeiro (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – RS

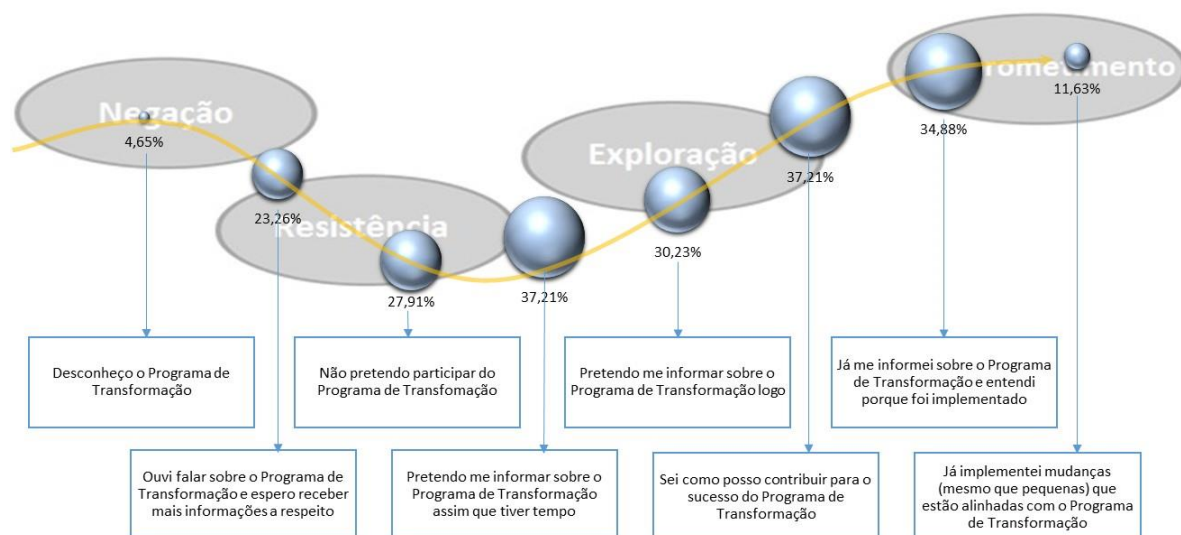


Figura 20 - Curva de compreensão da mudança - Rio Grande do Sul (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – SC

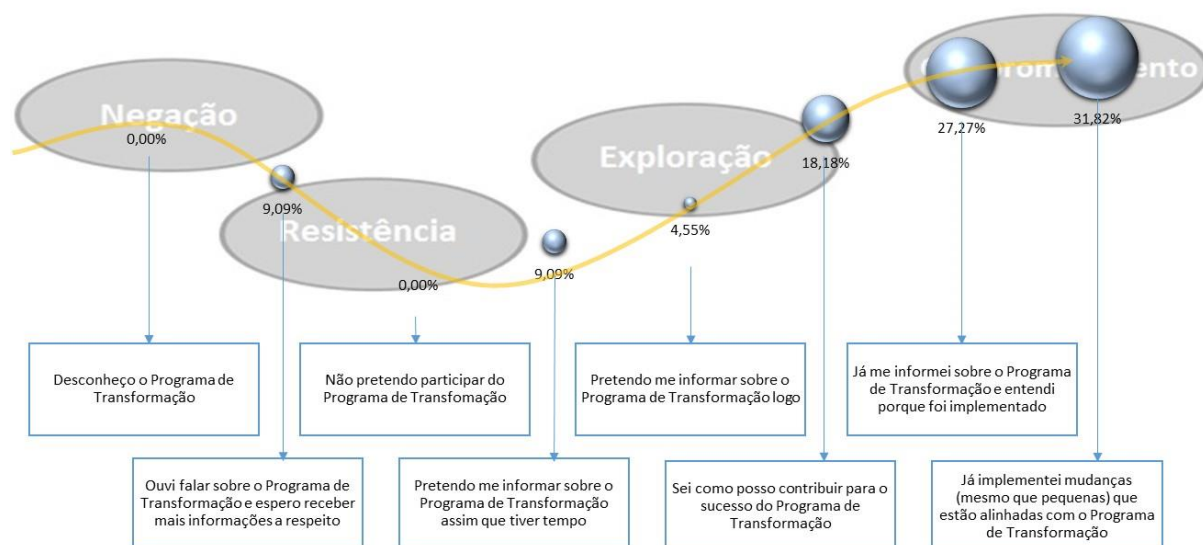


Figura 21 - Curva de compreensão da mudança - Santa Catarina (elaborado pela autora)

Curva de Compreensão da Mudança – SP

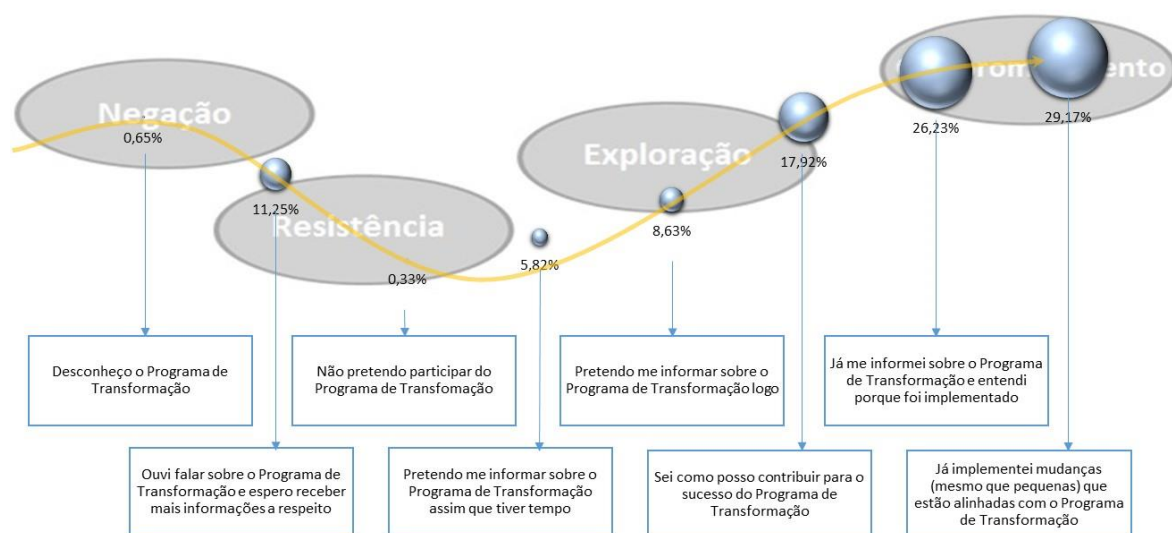


Figura 22 - Curva de compreensão da mudança - São Paulo (elaborado pela autora)

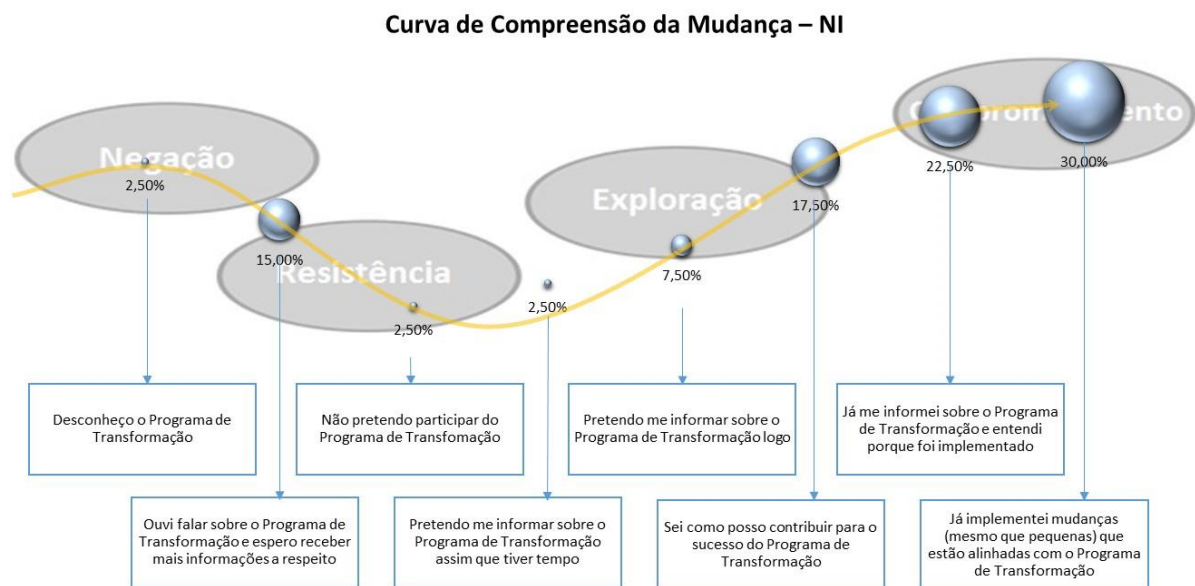


Figura 23 - Curva de compreensão da mudança - Não-identificáveis (elaborado pela autora)

6.2 PESQUISA QUALITATIVA

Apresenta-se a seguir os resultados da pesquisa qualitativa, feita por meio de entrevista com quatro membros do TP e redigida com as respostas de todos os entrevistados agrupadas por perguntas. Não houve uma descrição literal de tudo o que foi dito, mas as ideias principais apresentadas em cada item.

Para melhor compreensão, doravante chamaremos de “A” e “B”, respectivamente, o atual *Program Officer* do TP e o anterior e “C” e “D” os gerentes de projetos dos MPs Liderança e Produtividade Individual, respectivamente.

Vale lembrar que as perguntas foram separadas em duas partes, a primeira, de 1 a 6, valeu para todos os entrevistados, enquanto a segunda parte (perguntas 7, 8 e 9) foi exclusiva para os *Program Officers*.

- Pergunta 1: O que é cultura organizacional para você? Você classificaria o TP como um programa de mudança de cultura?

Para A, cultura é um modo de pensar e agir voltado para as atividades que as pessoas entendem como comum dentro da empresa, parecido com o que no direito chamam de jurisprudência, pois uma pessoa ao agir de um certo modo numa situação, faz com que uma segunda julgue de forma semelhante à primeira e assim se forma um modo de pensar e se comportar dentro da empresa. Ou seja, cultura é o alinhamento entre o que se diz e o

que se faz principalmente na alta gerência, e da média gerência para baixo é essa questão da jurisprudência quem determina as regras informais. Esse exemplo vindo da liderança determina os níveis da mudança, estas podem ser superficiais ou até profundas.

Já para B, cultura é uma mistura entre o que a casa matriz exige e o que se faz conforme o modo de pensar da própria região. Enquanto C define cultura como uma junção dos processos e normas estabelecidas formalmente e o comportamento tácito que é vivenciado no cotidiano e reforçado pelas práticas de contratação e promoção dentro da companhia.

Sobre ser um programa de mudança cultural, todos os entrevistados acreditam que sim. A. ressalta que o discurso e a estratégia com certeza dá essa classificação ao programa, pois a alta direção diz que a organização funciona de um jeito e que pretende ser de outro, entretanto se a empresa não estiver disposta a até mesmo demitir pessoas importantes em nome dessa mudança, então nem este e nem qualquer outro programa funcionará para mudar a cultura. B. afirma que essa mudança tira as pessoas de sua zona de conforto e quem não age da nova maneira ficará sem espaço e acabará saindo.

- Pergunta 2: Qual a influência da cultura para o sucesso da empresa?

D. relata a dificuldade de se quantificar essa importância, mas que a cultura é um fator crucial e deve ser considerado juntamente com a estratégia de negócios (responsável por determinar os caminhos a seguir) e a estratégia de pessoas (que indica quais perfis são necessários para realizar a estratégia de negócios). Para A. o lado social de todo o ser humano impacta diretamente na estratégia e, conseqüentemente, no sucesso da empresa, exemplificando que pessoas com espírito perdedor buscam contratar funcionários menos capazes e que não ameacem a sua posição hierárquica, ter funcionários que pensem assim coloca a empresa numa espiral descendente onde a menos que algo seja feito, a empresa estará fadada ao fracasso.

Para B. cultura não traz sucesso, mas prejudica dependendo do tipo de cultura e os comportamentos que ela gera, enquanto C. afirma que a cultura influencia muito senão totalmente o sucesso, uma vez que a cultura define os processos e comportamentos.

- Pergunta 3: Como gerente de projeto, o que você considera como as maiores dificuldades no processo de aplicação do programa? Qual o maior problema enfrentado por você?

Para o atual *Program Officer* (gerente geral do programa) a maior dificuldade é tirar as pessoas das suas zonas de conforto, enquanto B. cita o fato de fazer os líderes darem importância para outros fatores que não sejam os financeiros e motivar sua equipe a trabalhar com qualidade, equilibrando vida profissional e pessoal são os maiores desafios.

C. relata que a maior dificuldade enxergada por ele do ponto de vista formal é o fato de todos os participantes do programa, com exceção do *Program Officer*, serem voluntários e não terem dedicação exclusiva para o tema, pois isso muitas vezes faz com que o trabalho que deveria ser feito rapidamente se torne secundário na lista de prioridades. Além disso, outra grande complicação é o fato da empresa ser muito grande e submetida à uma matriz de outro país, isso cria muita burocracia e impõe barreiras que atrasam consideravelmente o andamento dos projetos. Do ponto de vista informal, a maior dificuldade, maior até que a formal, é a aceitação das pessoas para essa mudança.

Como gerente de projetos do MP Liderança, D. apresenta a comunicação eficiente como uma grande dificuldade, por ser uma empresa muito grande, fazer com que todos os funcionários fiquem sabendo de todas as iniciativas ao mesmo tempo percebam da mesma forma essas novidades.

- Pergunta 4: Você acredita no sucesso do programa em todas as frentes de atuação? Por quê?

O sucesso do programa em todas as frentes para A. é algo que até o momento ele acredita, uma vez que as pessoas estão aceitando bem as propostas e se mostram interessadas em mudar para melhor, contribuindo para o sucesso da empresa, ou seja, há um terreno fértil para as mudanças culturais e que a médio prazo é possível mudar o curso atual. Apesar de crer no sucesso das frentes, B. discursa que o amadurecimento necessário ocorrerá em tempos diferentes, como o caso do MP Visibilidade & Engajamento Externo que foi finalizado e incorporado por outras áreas da empresa em setembro de 2013.

C. acredita que em longo prazo a estrutura estratégica feita poderá funcionar, entretanto, o fator liderança será crucial e que o processo atual é muito heterogêneo, não é possível falar de uma empresa como um todo, cada setor está funcionando como uma empresa diferente e se vê claramente que onde a liderança é mais propícia o sucesso está praticamente garantido. Por essa falta de homogeneidade não se pode responder essa pergunta de forma determinística com um simples sim ou não.

A opinião pessimista veio de D., que diz ver em alguns metaprojetos, como o Gestão do Capital, a falta de consenso entre os *stakeholders* e membros do MP, o que influencia diretamente para o entrave atual e o possível fracasso. Para D. isso mostra a questão da cultura, porque na área de negócios a tomada de decisões é mais maleável do que na área financeira, pois esta sofre muito mais com a influência das regras e diretrizes da matriz que proíbe ou libera os modos de agir em cada situação.

- Pergunta 5: Há um ramo que estuda a espiritualidade dentro das organizações. Nesse contexto, o conceito de espiritualidade é reconhecer que o indivíduo precisa dar um significado maior ao seu trabalho. Empresas que acreditam nisso, buscam proporcionar sentido e propósito nas tarefas de seus colaboradores. Você acredita que esta empresa tem esse objetivo? O que ela faz para proporcionar essa espiritualidade?

A proposta do MP Liderança é criar esse princípio de espiritualidade dentro da empresa, treinando os gestores para identificar essas necessidades e proporcionarem esse sentido para os colaboradores, entretanto essa não é a situação atual e mais da metade dos líderes na empresa não dão a devida importância à esse tema, é o que afirma D.

Tanto A. quanto B. confiam que a empresa aqui estudada possui esses valores, pois identificar o valor agregado em cada etapa da cadeia na companhia é um discurso feito pelo presidente da filial Brasil e o presidente mundial que fica na casa matriz. Porém, B. relata há uma certa dificuldade em trazer o discurso dos presidentes para o dia-a-dia dos colaboradores, já C. é mais radical e afirma que a empresa tem muitos fatores que seriam ótimos para gerar esse valor e identificação de cada função, mas isso é pouco feito e a forma como fazem é ineficiente. A empresa possui um ótimo portfólio de produtos, contribui com a sustentabilidade no planeta e mesmo assim a deficiência na comunicação atrapalha na hora de incentivar quem já está dentro e atrair pessoas no mercado de trabalho.

Ao instigar A. se não era muita pretensão da empresa querer que seus funcionários sejam felizes, a resposta foi que a empresa não quer obrigar ninguém, até porque isso é impossível e muito particular, mas que a intenção aqui é criar a possibilidade e diminuir ao máximo as condições que podem atrapalhar o desempenho do empregado e sua felicidade. Um exemplo disso são os benefícios fornecidos, como o plano de saúde extensível para os membros da família do colaborador que por si só não traz felicidade,

mas num país como o Brasil, ter uma garantia de um bom tratamento médico para si e a sua família é uma pressão a menos sofrida pelo funcionário.

- Pergunta 6: No caso de um programa tão amplo, quais os KPI's usados para indicar o sucesso/fracasso?

Os indicadores-chave de desempenho (do inglês key performance indicator – KPI), de acordo com C, foram as maiores dificuldades do programa principalmente para os metaprojetos que cuidam da frente pessoas e clientes, para o MP Produtividade Individual, os mais utilizados são a rotatividade (mede a quantidade de pessoas demitidas, a quantidade de novos funcionários e o tempo médio dentro da empresa) e o engajamento (medido por pesquisas como a apresentada neste trabalho).

No caso do MP Liderança, os KPI's usados segundo D. além da rotatividade e do engajamento há também a quantidade de *feedbacks* oficiais registrados nas ferramentas.

Para A. a maneira de medir o andamento do programa foi criar um *Balanced Scorecard* que avalia diversos KPI's como os citados acima e outros, por exemplo, quantidade de novos líderes, quantidade de horas recebendo treinamentos, redução de custos após aplicação da metodologia Lean, redução de custos por não-conformidades, participação em eventos de universidades, melhoria na avaliação do atendimento ao cliente, pedidos de *benchmarking*, etc.

- Pergunta 7: Para você, por que a empresa contratou você no mercado para ser o agente de mudanças/coordenador geral ao invés de alguém que já estava aqui?

Para A. Um misto de experiência, competências técnicas e emocionais são pontos observados para um cargo como esse dentro da empresa.

Tanto A. quanto B. destacaram já terem trabalhado anteriormente na empresa e conhecerem a cultura e metodologia de trabalho muito bem, além disso o fato de terem saído e vivido experiências profissionais em outras empresas em programas semelhantes ao de transformação foi algo que pesou positivamente para a decisão de contratação.

- Pergunta 8: De todos os MP's, qual o mais crítico e por quê?

Definindo crítico como mais difícil e não como estratégico, os metaprojetos que se encaixam nessa categoria são: Gestão de Capital, Eficiência em TI e Otimização de Processos, segundo B.

Para A. isto não é uma novidade, essa dificuldade é encontrada em qualquer empresa porque mexer em processos é como fazer manutenção em um avião voando, explicando que a modificação e até mesmo a extinção de processos mexe com pessoas e interesses distintos e conflitantes que dificultam o andamento.

- Pergunta 9: De tudo o que já foi feito no programa, qual a maior lição aprendida?

Para A. a maior lição aprendida é descobrir que é possível promover mudanças, mesmo em empresas grandes, complexas e antigas como é o caso da empresa aqui estudada. A. reitera que acredita no sucesso do programa e que a atitude da presidência ao favorecer as mudanças é fundamental para modificar a empresa, apesar da maior dificuldade que é harmonizar as contradições, o tempo de amadurecimento de cada indivíduo e as variáveis externas como preço do dólar, cenário político, etc.

Para encarar um problema grande e tentar resolvê-lo não é possível uma liderança que tente solucionar sozinha, é necessário explicar o problema, garantir a compreensão de todos e engajá-los para fazer o que tem que ser feito. Para A. esta é a maior lição aprendida.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 PESQUISA QUANTITATIVA

Analisando os dados obtidos com a pesquisa feita pela empresa, vê-se que a participação foi razoável e todas as localidades participaram, uma vez que a pesquisa ocorreu em apenas uma semana.

Os resultados obtidos em todas as regiões mostram que a pergunta 1 teve a maior pontuação, isso reflete a boa divulgação do programa, pois independentemente da localização, os colaboradores se sentem bem informados sobre a existência dele. O percentual mais baixo referente à pergunta 1 foi de Manaus, com 75%, apesar de ser uma porcentagem alta, o fato de ser a menor em relação às outras localidades reflete o impacto da distância na comunicação.

Analisando as regiões, nota-se que o Norte e os Não-identificáveis mantiveram uma curva semelhante à do *Cluster*, entretanto a pontuação obtida esteve sempre abaixo. Já o Nordeste e o Distrito Federal, em geral ficaram acima da média do cluster, mas nota-se que os líderes são mais engajados em PE do que na BA, em compensação na Bahia o nível de abertura para fornecer melhorias é de quase 90% e em PE apenas 50%.

O Sudeste se manteve coerente em relação ao *Cluster*, com exceção do ES que teve apenas um participante, o que por ser insuficiente, não fornece base razoável para análise. A empresa não forneceu a quantidade de funcionários existentes no Espírito Santo e por isso não é possível afirmar se a quantidade de respondentes foi pouca porque quase não há funcionários lá, ou se foi baixo motivado pelo desinteresse dos colaboradores. Devido a quantidade de participantes, a média de SP e a média do Cluster foi praticamente a mesma, mas MG e RJ, apesar das curvas semelhantes, tiveram percentuais menores que a do resultado geral.

A região Sul foi onde as curvas ficaram mais divergentes. Para essa região a pergunta 2 apresentou a menor pontuação, o que mostra uma certa resistência para a busca de informações e vê-se que as perguntas referentes à comunicação de como se engajar e o que já foi feito (2 e 4) tiveram pontuações baixas. Logo, Investir na divulgação dos resultados do programa para essas localidades é algo importante para que essas percepções melhorem.

Com a exceção de Pernambuco e Paraná, todas as outras localidades tiveram a pergunta 3 (que questionava se o chefe direto havia conversado sobre o TP) com a pior pontuação, o que indica a falta de importância dada pelos gestores sobre o programa. Conforme visto na teoria de Robbins (2009) e Carvalho (2007) a liderança serve como fixador dos elementos culturais e

são multiplicadores internos, portanto a não comunicação entre gestores e subordinados sobre o Programa de Transformação implica diretamente na eficiência obtida pela nova cultura, uma vez que quem deveria agir como exemplo de engajamento não o faz.

É complicado afirmar um motivo para a baixa adesão dos gestores na propagação do programa, mas segundo a Figura 2 criada por Wagner e Hollenbeck (2006), que mostra algumas forças de resistência à mudança, um fator que pode ser destacado neste caso é a percepção diferente sobre a importância do programa e a perturbação social advinda da dissolução de antigos processos e grupos de trabalho.

Em relação à curva de compreensão da mudança do *Cluster* Brasil, em todas as localidades, a maior parte encontra-se entre a exploração e o engajamento, os poucos que estão na resistência escolheram a alternativa “b” que representa os que ouviram falar e estão aguardando maiores informações. Olhando o *Cluster* há um total de 44,17% que sabe como pode ajudar ou compreende bem a necessidade do programa.

Confrontando a curva de compreensão da mudança do *Cluster* com o resultado deste para a pergunta 5, nota-se que aproximadamente 65% disseram que suas áreas estão abertas para a discussão de novas soluções, entretanto apenas 17,25% afirmam saber como podem contribuir com o TP.

O que já era esperado, é o fato de as localidades mais distantes de São Paulo, onde fica a administração, terem um índice de participação menor e uma maior porcentagem de pessoas que ouviram falar do programa, mas de forma mais superficial e ainda aguardam maiores notícias, como se pode notar nas curvas de compreensão da mudança de Pernambuco, Amazonas e Paraná.

Conforme visto na descrição dos metaprojetos, não há ações específicas para as localidades afastadas de São Paulo, as ações de melhoria para as fábricas (ex. metodologia lean) até o momento só foram aplicadas na região sudeste. Isso explica porque algumas localidades, como Paraná e Pernambuco, tiveram percentuais tão baixos sobre conhecimento das ações já realizadas pelo TP (pergunta 4). Robbins (2009) ressalta a existência de subculturas (que são valores mais específicos que auxiliam em situações mais particulares); a diferença geográfica, populacional e climática, afetam diversos aspectos culturais, no TP essas pequenas diferenças não são levadas em consideração, busca-se uma uniformidade em uma empresa multinacional e que só no Brasil está presentes em todas as regiões, isso mostra uma grande deficiência na estratégia do programa, se este fosse destinado à alterar a cultura em uma única região, suas ações seriam mais factíveis e eficientes, mas impor mudanças sem considerar o regionalismo é um ponto de atenção.

7.2 PESQUISA QUALITATIVA

As respostas fornecidas nas entrevistas estão em sintonia com a teoria, uns entrevistados de forma mais clara e direta, outros com um pouco mais de dificuldade, mas no geral as definições de cultura se aproximaram bastante com a definição teórica, uma vez que tanto os entrevistados, quanto estudiosos como Hall (2007) afirmam o fato da cultura ser aprendida pelos mais novos na casa, repassados de forma informal pelos integrantes da equipe de trabalho e são os valores que distinguem uma empresa de outra. Além disso, a equipe também visualiza o TP como um programa de mudança cultural e que o fator cultura é importante dentro da empresa, assim como afirmou Robbins (2009) ao dizer que a função mais importante da cultura é a de mecanismo de controle na orientação das atitudes e comportamentos dos funcionários.

A maior dificuldade aqui citada foi a de engajar as pessoas nas causas do programa o que está de acordo com as informações dos estudiosos do tema, como Guillart e Kelly (1995) que relata a fase de mobilização das pessoas como o maior dificuldade, uma vez que convencer os envolvidos a acreditar na promessa de futuro é o ponto-chave para o sucesso da transformação.

Outro fator problemático lembrado é a comunicação, que devido ao tamanho da empresa, fazer as informações chegarem de forma eficiente em todos os níveis é complicado. Conforme citado na revisão teórica, Seel (2007) afirma que líderes focados nos objetivos e que repassem as informações para todos os seus colaboradores é importante para o processo de mudança. Assim como notado pela equipe do TP como um fator problemático, a pesquisa quantitativa também captou a incapacidade dos gestores em informar seus funcionários. Relembrando Robbins (2009), ter heróis e histórias que exaltam a cultura desejada é fundamental para disseminar o que se espera com a transformação.

Sobre considerar esta empresa como uma organização que prega a espiritualidade, a maior parte dos entrevistados acredita no fortalecimento do colaborador, buscando dar sentido às funções exercidas, entretanto comparando com a teoria, não se pode afirmar que este é o objetivo do programa, uma vez que na teoria o lucro não representa o valor essencial da empresa e apesar de conter diversas frentes, o ganho financeiro é crucial e está implícito em três das cinco frentes: Clientes (garantir a fidelidade e conseguir mais negócios), Acionistas (trazer retorno financeiro aos investidores) e Eficiência (aumentar a produtividade e diminuir os custos derivados dos erros). Apesar de pregar o senso de propósito, ter bem divulgado o que se deseja alcançar com esse programa e como ficará a empresa ao seu final, outros fatores considerados importantes para Robins (2009), como a transparência e respeito às expressões dos

funcionários, existem em menor ou maior grau dependendo do gestor, mas estão longe de ser o enfoque da empresa e ter a importância descrita por Robins para classificar esta organização como espiritual.

O discurso sobre acreditar no sucesso do TP é unânime, o que é esperado uma vez que os funcionários trabalham de forma voluntária, entretanto o excesso de otimismo por crer que tudo dará certo independente do tema em um programa tão amplo, mostra que ou essa resposta está decorada e foi dada para não prejudicar os respondentes, ou há falta de criticidade por parte de alguns membros da equipe do TP. Apesar da autora do trabalho ter contato diretamente com as pessoas entrevistadas, o fato de não estar no mesmo nível hierárquico (e consequentemente não ter conhecimento do que realmente acontece com o TP como eles têm) e a incerteza por parte deles no anonimato e na reprodução do conteúdo, podem ser motivos para a reprodução do discurso oficial.

Obrigar as pessoas a serem educadas e tratarem bem fornecedores e clientes é difícil por ser algo que mexe com comportamentos já enraizados nos funcionários, entretanto é ser senso comum que tratar bem é importante, o que faz a abordagem desses problemas menos complexa do que os problemas da gestão de capital e processos, porque estas mudanças mexem com interesses conflitantes de equipes e pode até causar demissões e alterações hierárquicas, ampliando o medo e a resistência ao programa.

8 CONCLUSÃO

Conforme explicado por Robbins (2009) há forças que incentivam a mudança. Usando o discurso oficial como base, a competição, a política internacional e a tecnologia citadas por Robbins (2009) podem explicar a motivação da empresa na criação do Programa de Transformação. Estudando Duarte e Junior (2009) e a forma como está estruturado o TP, pode-se classificar essa mudança como complexa, uma vez que há diversos fatores envolvidos, significativa, uma vez que busca grandes diferenças entre o antes e depois, gradual, pois o programa não tem um prazo definido para acabar, e planejada porque possui um objetivo claro.

O Programa se mostra como uma importante demonstração da empresa em querer se renovar, entretanto a extensão do TP com suas cinco frentes e seus nove metaprojetos torna o programa muito grande, de difícil controle e, conseqüentemente, ter uma visão otimista onde todos os MPs terão sucesso, mesmo que em tempos diferentes, é complicado de acreditar.

Apesar do enfoque financeiro e grande ênfase na melhoria dos processos, para fazer mais com menos, é importante ter em mente que esta é uma instituição com fins lucrativos, portanto criticar os desejos por rentabilidade e desejar que a empresa busque apenas a conservação do meio-ambiente e crie um ambiente sem pressões e cobranças para seus funcionários é utópico e infactível com o sistema capitalista existente.

A importância na abordagem do quesito liderança dado pelos entrevistados, mostra que eles estão conscientes do que foi avaliado na pesquisa quantitativa, visto que a terceira pergunta (que questiona se o chefe está repassando informações sobre o programa) foi a pergunta com a pior pontuação, olhando as repostas de forma geral. Espera-se que as ações dos metaprojetos, principalmente o Escola de Líderes do MP Liderança, possam em médio e longo prazo resolver essa situação e criar líderes que estejam preocupados com o desenvolvimento de suas equipes e repassem informações, como é sugerido por Carvalho (2007) ao descrever a importância do líder na cultura da organização.

Promover ações que sejam mais palpáveis para as localidades distantes de São Paulo e investir em projetos que possibilitem o engajamento de colaboradores que se encontram na fase de exploração na curva de compreensão da mudança é algo importante para manter o programa vivo e ativo. Todavia, a atração de novos membros é algo que merece atenção, pois apesar da empresa dizer que quer mudar, atualmente a única proposta oferecida aos colaboradores como incentivo à participação é o sonho de um lugar melhor, não há outros fatores de para engajar.

Outro ponto de atenção que a organização deve tomar é deixar claro em sua comunicação que este é um programa e conseqüentemente não deverá ser institucionalizado e transformado em um departamento. Com o propósito de evitar que o TP vire uma válvula de escape dos departamentos, que ao invés de resolverem seus problemas, os endereçam para o TP criar um novo metaprojeto, é fundamental esclarecer que o Programa de Transformação possui os MPs para ajudar a solucionar alguns problemas pontuais da empresa e que ao atingirem um grau de maturidade desejado, os MPs serão repassados para as áreas onde os problemas surgiram, para que estas possam dar continuidade no bom trabalho. Manter o foco e não desviar o caminho é importante para que não haja acomodação e nem se perca o sentido do programa.

Por ter apenas um ano e meio desde a criação, ainda é cedo para um parecer definitivo sobre o sucesso ou fracasso do programa, fica como sugestão para teses futuras a continuação da avaliação do TP, a descrição do que foi feito ressaltando os acertos, erros e o modo como foram resolvidos os conflitos.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B.; Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis: UFSC, edição especial temática, p. 117-140, 2000.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica**. McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CARVALHO, S. G. de. Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**: Uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap 2, p. 23 – 42.

DUARTE JUNIOR, N.S.F. Gestão de mudanças. In: **Revista Meio Ambiente Industrial**, XIII, 2009. Edição 77, Jan/Fev. Ed. Tocalino Ltda. Disponível em: <http://latoqualitas.com.br/artigos/Artigo_8.pdf> Acessado em: 6 set. 2013.

ESTRADA, R.J.S.; BRITO, L.C.; FRAZZON, L.S.; SCHIMITH, C.D. Entre Ações e Reações: Um Estudo Sobre as Relações Entre a Cultura Organizacional em um Serviço de Saúde Pública. In: ENEGEP, XXXII, Bento Gonçalves. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Abepro 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STP_163_949_20800.pdf> Acessado em: 2 abr. 2013.

FLEURY, M. T. L; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. [S.I]: Gente Liv e Edit Ltd. 2002. p. 283-294.

GOUILLART, F.J.; KELLY, J.N. **Transforming the organization**. New York: McGraw-hill, 1995.

GRIFFIN, R.W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006. 488 p.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

JOHANN, E.R.; DUCLÓS, L.C.; TORTATO, U. A reestruturação organizacional da empresa beta rumo a gestão por processos. In: ENEGEP, XXIX, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_655_14667.pdf> Acessado em: 2 abr. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO R.M.; MACÊDO R.S.; MEDEIROS D.D. A adoção da gestão de mudanças para implementação da melhoria contínua da qualidade. In: ENEGEP, XXVIII, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO 2008. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_530_11132.pdf> Acessado em: 2 abr. 2013.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman 2000.

MONTEIRO, C.D.; VENTURA, E.C.; CRUZ, P.N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1999.

NEIVA, E.R.; PAZ, M.G.T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de administração contemporânea**, Online: vol.11, n.1, Jan/Mar 2007. 31-52 p. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522007000100003&script=sci_arttext>. Acessado em: 9 abr. 2013.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro: 81-105, Jan./Fev. 2006.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 316 p.

SEEL, R. **The nature of organizational change**. Higher Education Academy. 2007.
<http://www.hear.ac.uk/assets/was%20York%20-%20delete%20this%20soon/documents/ourwork/changeacademy/2010/Amended%20resources/Seel-NatureOfOrganisationalChange.pdf>. Accessed in: May 14 2013.

SILVA, J.R.G.; VERGARA, S.C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 43, n. 3, jul - set 2003.10-21 p.

SLATER, R; LUDEMIR, J. B. **Liderança de alto impacto**. Rio de Janeiro: Publifolha, 1999.
 SELEME, A.; ANDRADE, A. Campo de Aprendizagem: Otimizando a mudança organizacional. In: ENANPAD, XXIII, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/ORG/ORG10.pdf>. Acessado em: 9 abr. 2013.

WAGNER, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. 495 p.