

As diferenças culturais num contexto de mudança organizacional

Um estudo de caso

Por

Sérgio Roberto Costa Bettencourt

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração
de Empresas

Orientada por:
Prof. Dr. Manuel Graça

Outubro de 2010

Nota Biográfica do Autor

Sérgio Roberto Costa Bettencourt nasceu a 28 de Novembro de 1979 na freguesia de São Bento da Vitória no Porto. Realizou a sua educação pré-universitária em Gondomar, tendo frequentado a Escola Primária do Crasto, Escola Preparatória de Gondomar e Escola Secundária de Gondomar. Em 1997 ingressa na Faculdade de Economia do Porto onde se licencia em Economia em Julho de 2002, com média de 13 valores. No ano lectivo 2004/05 complementa a sua formação académica com a Pós-Graduação em Finanças e Fiscalidade da Faculdade de Economia do Porto, tendo obtido a classificação de Bom.

A sua carreira profissional iniciou-se em Setembro de 2002 como estagiário no departamento financeiro de uma empresa multi-nacional no sector dos produtos químicos para a construção, onde ainda hoje se mantém desempenhando as funções de Director Financeiro.

À Memória de Meu Pai

Agradecimentos

Esta dissertação não constitui apenas um marco na minha formação académica, é sobretudo o resultado das minhas vivências. Neste sentido são diversas as pessoas às quais gostaria de agradecer:

- ao meu orientador Professor Doutor Manuel Graça;
- ao corpo docente do Mestrado em Economia e Administração de Empresas;
- aos professores que me acompanharam ao longo do meu percurso;
- à minha equipa de trabalho na organização onde desenvolvo a minha actividade profissional;
- ao Director Geral da organização, Eng. José Soares e a todos os que colaboraram na realização desta tese;
- à minha Família, sobretudo à minha Mãe.

RESUMO

O nível de desenvolvimento actual das ciências empresariais não parece deixar grande margem para novos desenvolvimentos importantes nesta área. Todavia a constante mutação das condicionantes ambientais e dos recursos das organizações leva a uma alteração quase permanente das necessidades das organizações. Este facto leva a que algumas temáticas na área de estudo das ciências empresariais, sejam permanentemente inventadas e re-inventadas no sentido de procurar soluções para os problemas quotidianos das organizações e suas equipas de gestão.

Nesta dissertação focamos a nossa atenção num caso real, duma organização, que podemos considerar como multi-facetada (industrial e comercial, com facetas de multi-nacional e de organização familiar), que ultrapassou diversas fases de mudança nos últimos anos, com sucesso nos resultados financeiros, mas que ainda assim continua a mudar no sentido de garantir a sustentabilidade do seu crescimento.

Mais do que analisar as virtudes, incidiremos a nossa abordagem também nas falhas e sobretudo na vertente da interacção entre culturas e sub-culturas e o seu impacto na mudança.

Esperamos com esta dissertação dar o nosso contributo no sentido de evidenciar que a gestão de organizações e o sucesso destas não depende exclusivamente de factores objectivos como o acesso a recursos, técnicas de produção ou estratégias de marketing, mas também da adaptabilidade e forma como a organização encara e “vive” a mudança, bem como a própria cultura vigente ou as diferenças culturais que possam existir no seu seio.

ABSTRACT

The current level of business science development does not seem to leave much room for new major improvements in this area. However the constant environmental changes and change of resources in organizations leads to an almost permanent change of organizations' needs. This leaves some issues in the study area of business sciences, which are being constantly invented and re-invented in order to seek solutions to the day-to-day problems of organizations and their management teams.

In this dissertation we focus our attention on a real case in an organization, which we consider to be a multi-faceted one (it is an industrial as well as a commercial organization, with elements of multi-national as well as family organization), which surpassed various phases of change in recent years, with good financial results, but which still continues to change in order to ensure the sustainability of its growth.

Rather than just analyzing its virtues, we'll focus our approach on the limitations and drawbacks as well, especially in what refers to the interaction between cultures and sub-cultures and their impact on change.

This dissertation aims to help to demonstrate that the management of organizations and the success of this doesn't depend exclusively on objective factors such as access to resources, production technology and marketing strategies, but also on the adaptability and the way the organization takes and "lives" the change, as well as the current culture or cultural differences that may exist in their midst.

ÍNDICE

1 – Introdução.....	1
2 – Cultura e mudança organizacional.....	4
2.1 – Mudança Organizacional	4
2.1.1 - Mudança vista como substância	4
2.1.2 – Mudança vista como Processo	7
2.2 – Cultura Organizacional	8
2.3 – Sub-culturas.....	11
2.4 – Cultura e Mudança	13
3 – Metodologia e objectivos do estudo	16
3.1 – Metodologia	16
3.2 – Recolha de Dados.....	17
3.3 - Questões de investigação	19
3.4 - Conceptual Framework.....	19
4- Caracterização da empresa.....	21
4.1 – Caracterização geral	21
4.2 – Caracterização do Mercado.....	22
4.3 – Caracterização dos recursos humanos.....	23
4.4 – Estrutura Organizacional.....	26
4.5 – Clima geral	26
4.6 – Enquadramento das pessoas na Mudança	28
5 – As mudanças ocorridas.....	30
5.1 – O Departamento Financeiro	30
5.1.1 – O reforço da equipa, as novas regras contabilísticas e o novo ERP	30
5.1.2 – A alteração da Direcção Financeira	33
5.2 – A Estrutura de Vendas	34
5.2.1 – As Unidades de Negócio	34
5.2.2 – O Marketing e os Serviços Técnicos.....	36
5.2.3 – CRM e Bónus à Cobrança.....	37
5.2.4 – O Serviço de Apoio ao Cliente.....	39
5.3 – A Fábrica.....	40

5.4 - As acções de realinhamento.....	41
5.4.1 – Manuais de Procedimento	41
5.4.2 – Aprendizagem / “Coaching”	44
5.4.3 – A promoção de elementos internos	44
5.4.4 – Gestão por objectivos (MBO) / Indicadores de desempenho.....	45
6 – O Projecto de Melhoria Actual	48
6.1 – Processo de introdução de encomendas / resolução de reclamações	48
6.1.1 – O Desenho do processo	48
6.1.2 – As soluções e as resistências	50
6.2 – O processo de melhoria na fábrica	53
6.2.1 – O desenho do processo	54
6.2.2 – As soluções e resistências	55
6.2.3 – A implementação das acções de melhoria	58
6.2.4 - Resistências à implementação das soluções	58
7 – Principais dimensões da cultura vigente e as suas consequências no processo de mudança	63
7.1 – Distanciamento chefia - colaboradores	63
7.2 – Noção de “Serviço”	64
7.3 – Proactividade.....	66
7.4 – Individualismo vs colectivismo.....	68
7.5 – Distanciamento geográfico.....	69
7.6 – Consequências das diferenças culturais no processo de mudança	70
7.7 – A acção da equipa de gestão	72
8 – Conclusão	74
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXOS	79
Anexo 1 – Guião de Entrevista	80
Anexo 2 – Resultados dos inquéritos de satisfação dos colaboradores (2008).....	82
Anexo 3 – Organigrama Actual (2010).....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do crescimento de vendas da organização vs PIB vs Consumo de Cimento em Portugal.....	22
Figura 2 – Distribuição dos funcionários por escalão etário e localização	24
Figura 3 – Distribuição dos funcionários por antiguidade e localização	24
Figura 4 – Distribuição dos funcionários por sexo e localização.....	25
Figura 5 – Distribuição dos funcionários por nível de formação e localização	26

1 – Introdução

Hoje como ontem, o sucesso das organizações depende de vários factores, que não exclusivamente dos seus recursos próprios ou das competências técnicas dos mesmos. Cada vez mais é unanimemente reconhecida a importância dos *soft-skills* dos indivíduos para o sucesso das organizações. Só assim se compreende o enfoque, quer das organizações, quer das entidades formadoras, no lançamento de uma panóplia de formações na área da liderança, motivação ou espírito de equipa.

Todas estas acções, apesar dos seus objectivos específicos, apontam essencialmente num sentido: dotar as organizações de capacidade de adaptação ou por outras palavras, de capacidade de mudar eficazmente. Esta capacidade de adaptação é fulcral nos dias que correm, quer pela rapidez do desenvolvimento tecnológico quer pelas constantes alterações nas condições de mercado. Assim sendo, a capacidade de adaptação é factor crítico de sucesso, não só ao nível da equipa de gestão, que deve adaptar a estratégia, como dos restantes elementos das organizações, que deverão ser capazes não só de por em prática a estratégia definida, como de a interpretar da melhor forma face às condições que enfrentam e de transmitir às chefias as dificuldades com que se deparam.

Neste contexto, a aplicação da teoria evolucionista de Darwin (“Survival of the fittest”) às ciências empresariais é de todo pertinente.

Se é verdade que muita das vezes esta dimensão das ciências empresariais surge relegada para segundo plano, como que “escondida” por entre estratégias comerciais, indicadores de actividade e indicadores económicos a verdade é que a dimensão social da gestão empresarial tem um papel fulcral no desempenho das organizações. São variados os exemplos de empresas que foram bem sucedidas e exemplares em determinado período de tempo, mas que desapareceram, podendo-se apontar diversas causas para esse desaparecimento como alterações do ambiente externo, alterações na procura, etc... Como o mercado é feito de interacções entre os agentes podemos dizer que o problema na maioria das vezes se resume à incapacidade das organizações “lerem” atempadamente os sinais das mudanças externas ou internas e se adaptarem às mesmas, isto é mudarem de forma adequada.

Conscientes desta realidade, e tendo a ideia que quiçá um dos principais motivos para o défice de competitividade do tecido empresarial português reside principalmente nesta capacidade de adaptação e nesta percepção de que a gestão não se resume a “matemática”, decidimos incidir a nossa dissertação de mestrado sobre esta temática.

Na sequência do exposto, e tendo acesso privilegiado a um caso de uma organização, onde apesar de muitas mudanças, dificuldades e vicissitudes o desempenho tem estado constantemente acima daquele que é revelado pelo sector em que se enquadra, ou mesmo da economia nacional nos últimos 8 anos, consideramos interessante analisar esse caso, tentando perceber quais as principais dificuldades, a forma como foram ultrapassadas, os desafios que ainda subsistem e eventuais sugestões de como os ultrapassar, bem como a articulação entre mudança e cultura ou sub-culturas da organização.

Assim sendo, incidiremos a nossa análise sobre a verificação da existência de sub-culturas dentro da organização e quais as suas principais implicações para a vida da organização, sejam implicações ao nível da gestão da mudança, do entendimento da mudança, implicações ao nível das acções de realinhamento e enquadramento das mudanças identificadas à luz das teorias desenvolvidas sobre mudança, nomeadamente a visão de mudança como *translation*.

Tendo em vista este propósito, a metodologia a usar será uma metodologia qualitativa, o estudo de caso. Tal como referido por Yin (2003), o estudo de caso destina-se a responder a questões do estilo “Como” e “Porquê”, que se aplicam perfeitamente ao nosso estudo. A recolha de dados para o estudo de caso basear-se-á em observação directa participante, tendo ainda sido elaboradas entrevistas do tipo semi-estruturado. Foi ainda usado um inquérito elaborado por uma empresa de consultoria que embora tivesse como objectivo aferir da satisfação dos colaboradores, acaba por revelar alguns aspectos interessantes da cultura vigente.

De forma a demonstrar a validade das nossas conclusões estruturamos a dissertação tentando replicar o surgimento das questões, bem como as suas respostas, procurando desta forma facilitar o entendimento de toda esta problemática.

Começaremos por fazer uma breve revisão bibliográfica acerca da temática da mudança organizacional, cultura organizacional e sub-culturas, e sua interligação. Sendo esta temática demasiado vasta reflectiremos sobretudo sobre as principais

correntes de pensamento. De seguida faremos um breve enquadramento dos motivos que nos levaram a escolher a metodologia de estudo de caso, bem como os principais objectivos do estudo.

Tendo a parte teórica presente e os objectivos do estudo já revelados passaremos a caracterizar a organização de forma genérica. No capítulo 5, continuaremos a caracterização mas já com uma perspectiva de análise da problemática, na medida em que descrevemos alguns episódios de mudança já ocorridos, que nos permitirão aferir quer da cultura vigente, como da forma como a organização reage à mudança. Estes episódios serão ainda importantes para percebermos como é que a organização se realinhou na sequência destas mudanças.

O capítulo seguinte incidirá sobre o projecto de melhoria actualmente em curso, onde poderemos sobretudo analisar a mudança em curso, as sub-culturas existentes e os “sentimentos” que se vão gerando ao longo deste processo, sejam de co-ajudação à mudança (soluções) como de resistência. No capítulo 7 procuraremos sistematizar algumas das conclusões que fomos observando nos factos descritos nos capítulos anteriores, nomeadamente a identificação das principais dimensões da cultura vigente, quais as consequências das diferenças culturais no processo de mudança e a importância da acção da equipa de gestão no mesmo. No último capítulo concluiremos com as respostas às questões em estudo, bem como outras questões de investigação pertinentes que decorreram da análise efectuada.

2 – Cultura e mudança organizacional

2.1 – Mudança Organizacional

O tema da mudança organizacional tem sido amplamente debatido nos estudos organizacionais (Song, 2009). Este tema ganha cada vez mais importância, uma vez que a velocidade a que ocorrem as alterações quer no ambiente económico quer no tecnológico são cada vez maiores.

Apesar de ser amplamente debatido, o tema da mudança organizacional encerra em si uma enorme complexidade, na medida em que é um tema com uma forte componente social e humana, dependendo das relações que se estabelecem entre os elementos da organização.

De acordo com Smollan e Sayers (2009), a mudança organizacional tem o potencial de gerar emoções positivas ou negativas nos colaboradores, dependendo da forma como é despoletada, das condições de partida e da forma como é gerida. Neste particular, e de acordo com o mesmo autor, a literatura disponível sobre a resposta emocional dos colaboradores a mudanças organizacionais e a sua integração com a sua própria cultura afectiva e cultura organizacional não é tão vasta.

Esta diversidade na forma de agir e reagir à mudança encontra-se espelhada em diferentes modelos e conceitos formulados ao longo do tempo sobre esta temática. Será portanto conveniente fazer uma breve resenha dos principais modelos, de forma a permitir-nos localizar o nosso caso dentro da teoria já desenvolvida sobre esta temática.

A forma como a mudança é entendida pelos diversos autores pode ser agrupada em duas grandes falanges: a mudança vista como processo ou vista como substância.

2.1.1 - Mudança vista como substância

Nesta corrente, argumenta-se que a mudança é um fenómeno casuístico e possível de planear. Esta corrente teve a sua origem na Teoria das Relações Humanas, com os estudos de Hawthorne, levados a cabo da década de 1930. Na sua essência, as conclusões apontavam para o facto de o descontentamento e resistência dos trabalhadores à mudança não se prender com factores ligados ao conteúdo técnico das mesmas mas pela falta de consideração da componente pessoal e social (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Apesar de a base ser a mesma, a verdade é que surgiram duas Escolas de pensamento dentro desta corrente a Escola da Dinâmica de Grupos e a Escola dos Sistemas Abertos.

A escola da Dinâmica de Grupos entende a mudança com base em grupos, assumindo que a maioria dos indivíduos se encontra envolvido em grupos de trabalho mais pequenos dentro da própria organização, sendo influenciados na sua acção pelas normas, regras e valores desses mesmo grupos. Nesta perspectiva e para influenciar as normas e valores dos grupos em processos de mudança, Kurt Lewin propôs um modelo tri-etápico: *unfreezing; change; freezing*. Lewin entende assim a organização como contendo forças de mudança e estabilização, devendo-se “minar” as forças de estabilização – o *status quo* – na primeira fase, de forma a criar as condições necessárias ao sucesso da mudança. Estando a mudança implementada, haverá que voltar a estabilizar – *freeze* – de forma a evitar o regresso ao estado anterior. A visão de Lewin sobre mudança advoga ainda que funcionários, gestores e consultores deverão sempre trabalhar em conjunto no diagnóstico do estado da organização. Todavia, a iniciativa de levar a cabo uma mudança partirá sempre da gestão de topo, numa lógica *cascade down* (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Estas ideias iniciais de Lewin (1951 in Alvesson e Sveningsson, 2008) foram desenvolvidas pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional, que a estas ideias iniciais acrescentou ainda que a mudança será facilitada com a presença de um agente externo de mudança que continuamente aplique conhecimento comportamental científico ao processo (Alvesson e Sveningsson, 2008). Mais ainda, esta teoria identificou como valores fundamentais para o sucesso da mudança: o *empowerment* dos funcionários para agir; a comunicação aberta; a facilidade de “detenção” do processo de mudança e dos seus resultados; a promoção de uma cultura de colaboração e de aprendizagem contínua (Hurley et al. in Alvesson e Sveningsson, 2008).

O desenvolvimento recente desta teoria (15 a 20 anos), com a consideração cada vez maior de aspectos de índole cultural, estratégico e revolucionário têm-na tornado cada vez mais semelhante à dos sistemas abertos.

A Teoria dos Sistemas Abertos entende a organização como composta de um conjunto de outros sub-sistemas que se inter-relacionam. Nesta perspectiva o sucesso da organização dependerá do alinhamento destes sub-sistemas mais do que da elevada

performance de alguns deles em particular. Assim sendo, o enfoque da mudança deverá ser no alinhamento dos sub-sistemas, o que implica um vasto conhecimento da forma como eles se relacionam entre si e das suas interdependências.

De acordo com Tichy (1982 in Alvesson e Sveningsson, 2008) as organizações seriam constituídas por 3 sistemas mutuamente dependentes: tecnológico (produção), político e cultural. Já o modelo dos 7's de McKinsey define a organização como constituída por 7 sistemas: estratégia, estrutura, sistemas, valores, estilo, pessoal, capacidades. Em ambas as visões são contemplados quer sub-sistemas do tipo *soft* como do tipo *hard*.

Johnson (1992, in Alvesson e Sveningsson, 2008) desenvolveu um pouco mais esta visão, utilizando a metáfora da rede cultural, que combinava nove dimensões da organização: sistemas de recompensa, sistemas de controlo, comunicação, ritos, rotinas, histórias, mitos, símbolos e estruturas de poder.

Nestes modelos a mudança surge como gerida de uma forma sequencial através de um processo constituído por: análise e diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação. Estes mesmos aspectos foram sistematizados por Dawson (2003 in Alvesson e Sveningsson, 2008) em cinco passos: identificar a necessidade de mudança; seleccionar uma técnica de intervenção; conseguir o apoio da gestão de topo; ultrapassar a resistência à mudança; avaliar o processo de mudança. Já Kotter (1996, in Alvesson e Sveningsson, 2008) sistematizou o mesmo processo em oito passos, em tudo semelhantes aos de Dawson.

Abordagem diferente teve Heracleous (2001, in Alvesson e Sveningsson, 2008), que se baseou na teia cultural de Johnson, e na ideia de que a cultura pode ser vista como assunções profundas sobre crenças e artefactos (Schein, 1985 in Alvesson e Sveningsson, 2008). De acordo com Heracleous, a mudança torna-se difícil devido à cultura existente. Assim sendo, e de modo a criar uma mudança duradoura é necessário reflectir sobre as assunções e reconhecer a sua expressão e legitimidade nos artefactos da organização. Surge assim, a teia cultural como uma forma de diagnóstico que pode ser empregue em 5 etapas: Análise da situação; Definição da política e da estratégia; Implicações organizacionais; Gestão da mudança; Avaliação e monitorização. O uso desta metodologia foi verificado num estudo sobre mudança numa empresa de

consultoria levado a cabo por Heracleous (2001, in Alvesson e Sveningsson), tendo ainda sido identificados quatro pontos-chave nos processos de mudança:

- Liderança activa, clara e visível do processo de mudança, uma vez que a acção dos líderes é profundamente simbólica para os demais colaboradores;
- Participação dos alvos da mudança no processo de planeamento da mesma, gerando assim um envolvimento de todos no processo de mudança;
- Comunicação como facilitador da compreensão dos esforços de mudança, de forma a não gerar “mal-entendidos” sobre os propósitos da mudança;
- Desenvolvimento de novas capacidades nos intervenientes, de forma a tornar a mudança efectiva.

Em todos estes modelos incluídos na Teoria dos Sistemas Abertos a cultura é principalmente tratada como algo que a organização *tem*, constituindo uma dimensão da organização, uma variável que tal como as demais é passível de gestão. Apesar disso, recentemente assistiu-se a um desenvolvimento desta visão que passou a considerar as organizações como culturas (Alvesson e Sveningsson, 2008).

2.1.2 – Mudança vista como Processo

A percepção de que a mudança nem sempre podia ser implementada de acordo com o planeado, bem como a evidência de que os processos de mudança na maioria das situações não eram bem sucedidos¹, tornou usual abordar a mudança como um processo aberto, contínuo e de certo modo imprevisível. Deste modo, mudança organizacional é o conjunto de decisões e acções levadas a cabo por todos os elementos da organização tendo em vista a adaptação da organização às mudanças internas ou externas que vão ocorrendo e afectando a organização (Alvesson e Sveningsson, 2008).

O contraponto entre esta visão de mudança como processo, da visão de mudança como substância foi metaforicamente apresentado por Latour (1986, in Alvesson e Sveningsson, 2008), contrapondo um modelo de difusão com o modelo de *translation*.

O modelo de difusão é comparado a um jogo de bilhar, onde a força é aplicada numa bola que depois a transmite às restantes, sofrendo forças de resistência que levarão a uma redução de velocidade das bolas que recebem o impacto (face à bola

¹ Segundo Beer and Nohria (2000 in Alvesson e Sveningsson, 2008), cerca de 70% dos processos de mudança planeados falha.

inicial) e que por isso são vistas como agentes passivos, receptores. A visão de mudança como substância é em tudo semelhante a esta metáfora: a mudança é planeada e implementada pelos órgãos de gestão, sendo os demais colaboradores vistos como meros recipientes da mudança, que podem oferecer resistência à mesma (inércia).

Já no modelo de *translation* as pessoas (ou coisas) são vistas como mediadores que transformam, traduzem, distorcem e modificam os significados dos elementos que é suposto deterem e transmitirem (Latour, 2005 in Alvesson e Sveningsson, 2008). Assim sendo, os acontecimentos (ordens, comandos, etc..) irão sempre ocorrer de acordo com a forma como as pessoas entendem, interpretem e se alinhem de acordo com as instruções. Na visão de processo, em lugar de uma transmissão passiva, como na visão de substância, estaremos perante uma transformação, dependendo o sucesso do processo não só da força inicial planeada (substância) mas da acção de todos os intervenientes bem como da teia de relações que entre eles se estabelecem.

Desta forma, é fundamental o envolvimento e “modelação” dos elementos da organização envolvidos na mudança. A forma de conseguir este envolvimento e modelação dos restantes elementos da organização passa, em grande parte, pelo uso de competências de liderança e de gestão por parte dos elementos responsáveis pela organização ou pelo processo de mudança, bem como do que podemos designar de “gestão intermédia”. A ênfase coloca-se assim não só no plano, mas nos actores envolvidos, nas características pessoais destes e na possibilidade de modelação dos mesmos. Esta modelação dependerá não só das capacidades de aprendizagem, não só dos “impulsos” que são transmitidos mas da interacção entre os actores e das mensagens que são trocadas.

2.2 – Cultura Organizacional

“One of the most powerful forces in an organization is its culture; yet, in many organizations it is invisible, intangible, and almost has a life of its own.”

J.B. Hamilton III

Apesar de ter tido a sua génese nos anos 40 (teoria das relações humanas), o interesse pela problemática da cultura organizacional surge, verdadeiramente, a partir dos finais dos anos 70, tendo conhecido o seu maior desenvolvimento nos anos 80, sobretudo através do estudo das organizações asiáticas que possuíam uma cultura muito

própria, bem como um desempenho de relevo. Durante as décadas de 1980 e 90 a cultura organizacional chegou a ser reconhecida por muitos como o elemento mais importante para o sucesso organizacional. Sendo discutível esta perspectiva, a verdade é que há uma certa unanimidade no reconhecimento da cultura organizacional como factor nuclear para o sucesso da organização (Alvesson e Sveningsson, 2008).

O principal problema no estudo da cultura organizacional reside na imaterialidade do seu conceito, isto é, facilmente a cultura é confundida com chavões ou slogans vagos que reflectem “quase fantasias” que em nada estão de acordo com a vida da organização. Se na forma como se “vê” e “usa” a cultura organizacional há bastantes dúvidas, também há diferentes concepções do conceito de cultura, aliás isso mesmo é mencionado por Schein (2004) que refere que o conceito de cultura organizacional é já um conceito com idade (mas não de todo consensual existindo diversas definições), no entanto o seu estudo mantém toda a premência, tendo sofrido uma evolução.

Na medida em que existe uma ampla diversidade de definições sobre cultura organizacional, construída ao longo do tempo, será importante referirmos brevemente as principais correntes de pensamento (estudos) sobre esta matéria.

Podemos desde logo identificar duas grandes divisões: aqueles que defendem que as organizações “têm” cultura e os que argumentam que as organizações “são” uma cultura (Iivari, 2005). Os defensores da primeira corrente entendem a cultura como algo intrínseco à organização, que pode ser gerido e manipulado, sendo considerado como um instrumento com o objectivo de satisfazer determinadas necessidades ou um mecanismo de regulação e de adaptação. Já os defensores da corrente de que uma organização é uma cultura, recorrem a conceitos mais antropológicos, entendendo que a cultura será um padrão social transmitido ao longo do tempo sobre as características de um determinado grupo social (Iivari, 2005).

De acordo com uma perspectiva cognitiva, a cultura é entendida como um sistema de regras ou conhecimentos partilhados. Já a perspectiva antropológica entende a cultura como um sistema de símbolos e significados partilhados. Posteriormente surgiu um conceito “pós-moderno” de cultura, no qual a cultura é entendida como um fenómeno plural, fragmentado, político, em permanente mutação através de negociação.

Hatch (1993) refere Schein como figura de relevo no estudo da cultura nas organizações, na medida em que desenvolveu um modelo conceptual para analisar e

intervir na cultura organizacional. De acordo com Schein (1985, in Hatch, 1993), cultura organizacional é uma configuração de pressupostos fundamentais, inventados, desenvolvidos ou descobertos por um grupo que formam a sua base de conhecimento e que são utilizados para resolver os problemas de adaptação tanto interna como externa. Assim sendo, cultura terá três níveis de análise interrelacionados: artefactos e padrões de comportamento, valores e suposições ou pressupostos básicos. O primeiro nível, artefactos e padrões de comportamento, é o aspecto mais visível da cultura (comportamentos físicos e verbais), apesar desta visibilidade não ser sinónimo de facilidade de identificação. O nível dos valores diz respeito aos princípios comuns aos elementos da organização constituindo a base de entendimento comum. Trata-se essencialmente de um conhecimento consciente e testável pelo consenso social, podendo ser alterado sempre que uma determinada acção se revela mais eficaz do que as que até aí eram levadas a cabo e faziam parte da cultura. O terceiro nível, é o nível mais complexo e “profundo”, baseia-se nos pressupostos básicos, tidos como invisíveis, indiscutíveis e subconscientes. Estes serão na verdade os valores base que estão na origem da organização, e que estando profundamente enraizados dificilmente são substituídos, sendo inclusive defendidos pelos elementos da organização. Este modelo de Schein permite diferentes níveis de análise da cultura organizacional.

Para além da definição e conceptualização de cultura será interessante ainda reflectir sobre as principais características habitualmente presentes quando nos referimos a cultura (Hoefsted et al. in Alvesson e Sveningsson, 2008):

- A cultura é holística e refere-se a grupos e nunca a indivíduos isolados;
- A cultura está relacionada com a história (costumes, tradições);
- A cultura é inerte e difícil de mudar;
- A cultura é um fenómeno socialmente construído;
- A cultura é *soft*, vaga e difícil de identificar e interiorizar;
- A cultura surge muitas vezes com termos como “mitos”, “rituais” e “símbolos” como sinónimos;
- A cultura refere-se sobretudo a padrões de pensamento, valores e ideias mais do que a acontecimentos concretos e visíveis da vida das organizações.

Estas características reforçam a já apontada dificuldade no estudo e identificação da cultura, na medida em que é um fenómeno mental sobre a forma como indivíduos

dentro de um grupo pensam e valorizam determinadas situações. Apesar desta dimensão imaterial, a verdade é que a cultura se expressa através de manifestações materiais como sejam a linguagem, histórias, rituais ou mitos presentes na vida de cada organização (Alvesson e Sveningsson, 2008).

2.3 – Sub-culturas

Mais do que uma cultura organizacional, frequentemente encontramos sub-culturas nas organizações. Este facto advém sobretudo da diferenciação existente nas organizações a diversos níveis como categorias hierárquicas, departamentos, identidades profissionais, características étnicas e sexo. Estes factores acabam por gerar verdadeiras sub-culturas que também podem ser conceptualizadas como diferentes sistemas de valores (Smollan e Sayers, 2009).

A percepção das sub-culturas presentes nas organizações permite afastar o entendimento usual de que a cultura da organização se resume aos credos da gestão de topo (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Actualmente o conhecimento e percepção das culturas e sub-culturas vigentes torna-se crucial para o entendimento dos conflitos entre grupos, na mesma organização (Schein, 2004) e consequentemente o próprio desempenho da organização, sendo ainda fundamental para a implementação de um processo eficaz de mudança cultural.

Esta problemática foi abordada por Schein (1996), que identificou três grandes grupos dentro de uma organização: os que apelidou de *operadores*, *engenheiros* e os *executivos*.

A cultura dos *operadores* foi considerada como a mais difícil de descrever, e diz respeito a uma cultura que se desenvolve nos níveis operacionais. Desta forma trata-se de uma cultura essencialmente local, baseada na interacção humana, em que dependendo da operação em causa, poderá ter uma forte consciência do trabalho em equipa, comunicação e confiança entre operários. Por força destas interacções, esta cultura entende também que por mais claras que as ordens ou as normas de procedimento sejam, há sempre uma elevada dose de incerteza que tem de ser colmatada com o seu esforço e a sua capacidade de resolução de problemas. Schein (1996) refere ainda que o principal problema das organizações acontece quando os operadores apesar de terem consciência da sua importância (capacidade, empenho,

trabalho em equipa) para o sucesso da organização, não são incentivados a comportar-se dessa forma devido ao sistema de incentivos ou à gestão diária. Assim sendo, os operadores acabam por procurar “sobreviver” com o mínimo esforço, pondo inclusive em causa os esforços da gestão em melhorar a produtividade da organização.

A cultura dos *engenheiros* tem as suas assumpções básicas como resultado da educação, função e experiência profissional. Apesar de ter sido rotulada de *cultura de engenheiros*, a verdade é que este tipo de cultura se refere aos tecnocratas, sejam eles da área de engenharia, informática, finanças, etc... Esta cultura baseia a sua abordagem das coisas ao nível técnico usando de uma perspectiva quantitativa que incide sobretudo numa visão linear e causa-efeito dos problemas, colocando sempre a tónica na segurança das soluções e na tentativa de soluções permanentes.

A cultura dos *executivos* refere-se ao conjunto de assunções básicas dos CEO e seus subordinados directos. Esta cultura caracteriza-se pela preocupação com a manutenção da saúde financeira da organização, bem como com os accionistas, conselho de administração e mercados de capitais. Apesar de poderem existir cambiantes dentro desta cultura, sobretudo quando existem pessoas nestas posições que provêm das famílias detentoras das organizações, a verdade é que a preocupação quer com os resultados financeiros da organização como com os seus próprios objectivos é máxima. Isto ocorre porque o nível de mensuração dos seus indicadores é elevada e a carreira destes gestores dependerá desse desempenho. Nesta cultura, bastante distante da dos *operários*, há uma forte tendência para a consideração das pessoas como recursos humanos e custo ao invés de capital, como problemas ao invés de soluções. Esta “impessoalização” ocorre também devido ao grande número de subordinados que geralmente um CEO tem. De referir ainda, o entendimento presente nesta cultura, que a organização está em constante mutação e que qualquer solução será quase sempre de curto prazo.

Se atendermos a que muitas organizações nos dias de hoje são multinacionais, poderemos ainda falar de sub-culturas nestas organizações que poderão corresponder às nacionalidades quer das suas delegações como dos seus funcionários. Neste sentido, podemos mencionar o estudo de Hoefstede (1983) que caracterizou as culturas nacionais em 4 dimensões: distância hierárquica, postura face à incerteza, individualismo vs colectivismo, masculinidade vs feminilidade.

Num outro estudo Hoefsted (1998), com base em inquéritos procurou caracterizar as sub-culturas existentes numa organização, face a seis dimensões: orientação para o processo vs resultados; orientação para o empregado ou para a tarefa; coloquial vs profissional; sistema aberto vs sistema fechado; controlo apertado vs baixo controlo; normativo vs pragmático. Com base nestes inquéritos foi possível determinar três sub-culturas: a profissional (gestores, responsáveis, altos quadros); administrativos e vendas.

Alvesson e Sveningsson (2008) referem ainda que o surgimento das sub-culturas poderá estar relacionado com a forma como os elementos da organização se identificam com a cultura da mesma. Será mais provável a existência de sub-culturas sempre que um grupo de indivíduos não se revê totalmente na cultura da organização, acabando por gerar uma sub-cultura junto de indivíduos com cultura semelhantes, seja este um grupo com similaridades hierárquicas ou com similaridades funcionais (departamentais). Pode até ser entendida a existência de sub-culturas como resultado da fragmentação da própria organização. Apesar disso, a existência de sub-culturas não é necessariamente impeditivo de uma identidade organizacional única (Alvesson e Sveningsson, 2008).

A existência deste tipo de sub-culturas criará constrangimentos operacionais às organizações, sobretudo em processos de mudança que implicarão a aprendizagem de novas formas de trabalhar, e consequentemente ajustamentos à cultura vigente.

Nas organizações de hoje, em constante mutação para se ajustarem às alterações do meio ambiente, que ocorrem a cada vez maior velocidade, sejam elas o desenvolvimento tecnológico ou a oscilação dos preços dos factores de produção, é fundamental que os gestores tenham a noção das culturas prevaletentes nas organizações, de modo a que possam ajustar a estratégia, e o processo de mudança às culturas.

2.4 – Cultura e Mudança

A possibilidade de mudar a cultura de uma organização através da acção da gestão de topo tem gerado entendimentos díspares nos estudiosos da matéria. Basicamente podemos distinguir três visões distintas: os que entendem que com certas condições, e capacidades a cultura poderá ser alterada pela gestão de topo; os que

entendem que a mudança é difícil e que a gestão de topo apenas pode influenciar de uma forma “moderada” os valores e significados vigentes em determinadas circunstâncias e uma última que advoga que a cultura está para além do controlo, pelo que as acções da gestão de topo mesmo que influenciem, terão um impacto limitado já que acabarão por ser reinterpretadas à luz da cultura vigente (Alvesson e Sveningsson, 2008).

A adequação de cada uma das destas visões à realidade dependerá sempre do conceito de cultura base, que o investigador utilize. Por outro lado, a cultura é um fenómeno difícil de estudar, na medida em que é difícil perceber os aspectos que o constituem. A par desta dificuldade surge ainda a dificuldade de distinguir a mudança cultural da mudança de comportamento ou mudança material.

Assim e à semelhança do estudo da mudança, surgiram diversas concepções de como proceder a mudanças culturais. Podemos dividir estes modelos em três grandes categorias (Alvesson e Sveningsson, 2008).

De acordo com Alvesson e Sveningsson (2008), a visão mais popular na literatura, entende a mudança cultural como um grande projecto tecnocrático gerido pela gestão de topo. Nesta visão mudança cultural surge na óptica de mudança como substância onde o principal agente é a gestão de topo que planeia, define a alocação de recursos e orienta os seus novos ideais através dos seus discursos. A forma como a mudança cultural nesta situação deve ser implementada em tudo se assemelha aos modelos de mudança com estas características (substância) que abordamos anteriormente e que compreendem as seguintes fases: avaliação da situação e determinação de objectivos e direcção estratégica; análise da cultura e desenho da cultura desejada; análise da diferença entre o que existe e o objectivo; desenvolver um plano para desenvolvimento da cultura; implementação do plano; avaliação das mudanças e novos esforços e medidas para manter a mudança cultural. No caso de mudança cultural é acrescentada a especificidade do reconhecimento de que o pensamento e programação mental dos demais colaboradores da organização são importantes para uma mudança efectiva. Este facto leva a que se gere a necessidade de “alterar as pessoas” (valores, crenças, etc) mais do que unicamente o seu comportamento (Alvesson e Sveningsson, 2008).

Uma segunda visão sobre mudança cultural é a reconstrução quotidiana (Alvesson e Sveningsson, 2002). Esta visão entende que o processo de mudança cultural acontece de uma forma informal, contínua, através de uma liderança pedagógica, onde o líder procura, através de uma renegociação dos significados, levar a uma mudança cultural dos seguidores.

Alvesson e Sveningsson (2008) consideram ainda a existência de uma terceira visão, que combina as duas anteriores. Isto é, nos processos de mudança cultural usualmente assiste-se a uma combinação do planeamento da gestão de topo, com a interacção entre gestão, chefias intermédias e base.

O contributo de Hatch (1993) nesta temática também deverá ser referenciado, na perspectiva da sua concepção dinâmica de cultura que permitirá entender o impacto que a cultura terá na mudança organizacional. Esta interligação é referenciada em diversos estudos, tendo até sido entendido em alguns estudos que as normas sociais (morais e folclore) são mais eficazes na alteração do comportamento dos indivíduos do que a regulação coerciva (Wines and Hamilton, 2008). Por outro lado devemos ainda ter em mente, que a relação entre cultura e mudança é bidireccional: quer a cultura impacta a forma como os agentes agem e entendem a mudança, quer a mudança pode gerar alterações na cultura (Smollan e Sayers, 2009).

3 – Metodologia e objectivos do estudo

“The implication is that culture needs to be observed, more than measured, if organization studies is to advance.”

Edgar H. Schein

3.1 – Metodologia

De acordo com Yin (2003), um estudo de caso responde a questões do tipo “como” e “porquê” relativamente a uma dada situação inserida num contexto real e na qual o investigador tem pouco controlo. Um estudo de caso é, portanto, um método de investigação que se concentra sobre o estudo de um determinado contexto, indivíduo ou acontecimento específico (o caso).

Sendo o propósito deste estudo a análise de um processo de mudança organizacional, nomeadamente no que diz respeito à forma como lidar com diferentes culturas dentro de uma mesma organização, recorreremos a esta metodologia qualitativa: o estudo de caso. De acordo com Schein (1996) para se entender os conceitos básicos de uma cultura há que observar o seu comportamento por largos períodos de tempo, ou descobrir os principais valores e assunções que regem o comportamento dos indivíduos. Nesta perspectiva, iremos basear o nosso estudo de caso na observação directa, que será participante.

Importará, no entanto, referir que o estudo de caso apresenta algumas limitações, sendo a principal delas o facto de não permitir generalizações. No entanto, Yin (2003) aponta que apesar de não permitir generalizações, o estudo de caso permite levantar novas questões ou confirmar teorias já construídas. Outras limitações mais particulares apontadas por Yin (2003), consubstanciam-se no acesso e divulgação de informação (informação poderá ter acesso ou divulgação limitada) bem como na selecção de informação fidedigna. Poderão ainda ser apontadas questões de objectividade e comparabilidade (Langan-Fox and Tan, 1997), que derivam do facto desta metodologia ser qualitativa.

No nosso estudo, e sendo o investigador um elemento interno na organização, estes problemas colocam-se em níveis diferentes. Por um lado, sendo interno à organização em certas situações poderá haver um acesso privilegiado à informação, que

apesar de permitir ao investigador tirar conclusões, a verdade é que alguns desses elementos não poderão ser divulgados. Por outro lado, pertencendo o investigador à organização poderá não ser completamente neutro no estudo de caso, seleccionando fontes, que de acordo com o seu entendimento e a sua experiência deverão ser as mais fidedignas mas que não o serão garantidamente. Devemos no entanto referir que apesar da probabilidade deste efeito, a função desempenhada pelo investigador lhe garantirá a imparcialidade no estudo deste caso, bem como terá maior preocupação no cruzamento de fontes sobre os elementos recolhidos.

3.2 – Recolha de Dados

Ao nível da recolha de dados, e uma vez que o enfoque do estudo será sobre a questão cultural, será seguido aquilo que Hatch (2006) designa como método típico de estudo da cultura organizacional: o recurso à observação directa, que neste caso será participante, bem como a elaboração de entrevistas.

A observação directa consiste num modo de observação em que o investigador não se limita a observar, mas também pode agir sobre os acontecimentos. Em certa medida, o investigador pode transformar a observação em experiência, na medida em que pode manipular os acontecimentos. Este aspecto constitui uma mais valia para este tipo de observação, no entanto, devemos mencionar que para garantir o sucesso da investigação procuramos sempre analisar os acontecimentos “de fora”, isto é com um certo grau de distância procurando sempre por de parte ideias pré-concebidas existentes. Procurou-se ainda manter o enfoque na observação ainda que o facto de o investigador ser observador-participante possa ter desviado momentaneamente o seu enfoque ¹.

A observação decorreu não só no período de tempo em que a dissertação foi elaborada (desde Outubro de 2009), mas ao longo do tempo de permanência do investigador na organização nestas funções (desde 2004). No entanto, os principais acontecimentos alvo de análise ocorreram durante os anos de 2009 e 2010, tendo o investigador estado envolvido na equipa de melhoria e entendendo este projecto como um projecto de investigação desde o início (Outubro de 2009). Este aspecto permitirá uma aproximação ao que Schein (1993) designou como “*Pesquisa Clínica*”. Este

¹ Não sendo a actividade primordial a investigação, em situações de conflitos (por exemplo falta de tempo), será natural que o investigador ponha em primeiro lugar a sua actividade profissional, podendo-se se assistir à perda de alguns elementos.

paralelo ocorre, porque apesar de o investigador não desempenhar funções de consultor externo, nem ser o principal actor na tentativa de solução das situações em causa, estará incluído na equipa de melhoria, sendo um dos principais elos entre a organização e a consultoria externa. Paralelamente, e à luz do entendimento de Kurt Lewin (1947) que entendia não ser possível conhecer um sistema humano sem o tentar alterar, o caso de estudo em questão apresenta ainda a virtude de parte da mudança estar no momento a decorrer, estando a ser implementadas acções de melhoria.

De forma a entender toda a amplitude do processo, bem como as perspectivas e acções que os principais actores tenham sobre o mesmo, foram ainda elaboradas entrevistas a actores chave do processo em causa, incluindo o consultor externo. Estas entrevistas foram do tipo semi-estruturado, sendo preparados guiões (Anexo 1) que permitiram orientar a entrevista num determinado sentido, mas deixando campo de manobra para a introdução de outras questões que se julguem pertinentes.

Yin (2003) refere-se às entrevistas como uma das formas mais importantes de obter dados para um estudo de caso. No entanto, como diálogo entre dois intervenientes a validade e qualidade dos dados obtidos dependerá sempre do “desempenho” de ambos. Acresce ainda que no caso desta investigação, e sendo o investigador interno, entendemos que as entrevistas poderiam ser “enviesadas” pelo entrevistado, sabendo este o propósito da mesma. Assim sendo, procurou-se sobretudo aferir das visões de terceiros em conversas informais, no âmbito do projecto de melhoria ou fora dele. Devemos ainda mencionar que procuramos evitar o uso de citações na elaboração desta dissertação de forma a salvaguardar os intervenientes que connosco colaboraram, sobretudo protegendo a sua postura face aos demais elementos da organização.

De forma a verificar quer as observações, quer as entrevistas recorremos ainda aos resultados de um Inquérito de Satisfação aos Colaboradores (Anexo 2) elaborado em 2008 por uma consultora externa, onde através de um inquérito anónimo, preenchido on-line os colaboradores se pronunciavam acerca da sua satisfação com a organização. Apesar de não ter como intuito a identificação da cultura vigente, a verdade é que algumas das questões permitem caracterizar a organização e a cultura da mesma. Devemos ainda referir que os resultados das respostas foram agrupados a nível funcional de forma a não permitir identificar os funcionários, isto significa que cada grupo de resposta não poderia ter uma população inferior a 20 indivíduos. De notar

ainda, que apenas tivemos acesso às tabelas com as respostas já resumidas, não tendo havido acesso aos resultados detalhados do inquérito, bem como não tivemos autorização da organização para divulgar as respostas a todas as questões do inquérito.

3.3 - Questões de investigação

Conforme indica o título da dissertação a questão chave desta dissertação prende-se com as diferenças culturais num contexto de mudança organizacional. Esta temática é demasiado lata, sendo por isso nosso intuito focar sobretudo os seguintes aspectos:

- de que forma as diferenças culturais poderão ser um dos aspectos que levam a que mudança seja vista como um processo de “*translation*”;
- de que forma as diferenças culturais numa mesma organização influenciam o processo de mudança;
- como fazer face a estas diferenças culturais para garantir o sucesso da organização;
- de que forma se poderá tentar promover o alinhamento da organização num contexto de diferença cultural;
- como é que a consultoria externa poderá ser importante neste contexto.

3.4 - *Conceptual Framework*

Para respondermos às questões de investigação, faremos uma descrição reflexiva dos acontecimentos ocorridos, sempre tendo em conta os testemunhos dos intervenientes, ainda que os mesmos não sejam citados pelos motivos descritos no ponto 3.2. Iremos sobretudo focar os aspectos relativos ao processo de mudança em curso, na medida em que aqui poderemos aferir da evolução do entendimento e sentimentos dos intervenientes face ao processo de mudança.

Assim sendo, procuraremos nos próximos capítulos descrever as principais mudanças e episódios ocorridos que nos permitam identificar a cultura vigente e diferentes sub-culturas, bem como aferir do seu impacto no desempenho da organização, das medidas correctivas tomadas e dos “jogos de gestão” necessários para contornar problemas daí provenientes.

Usando como referencial a definição de Schein (1985) de culturas, iremos incidir a nossa análise ao nível dos *artefactos*, daquilo que é visível, procurando inferir dos demais níveis pela observação de comportamentos, bem como pelas entrevistas. No entanto, e sendo o investigador um elemento da organização, as entrevistas poderão não revelar toda a amplitude de pensamento, na medida em que poderá haver alguma contenção nas declarações proferidas pelos intervenientes, procurando ser “politicamente correctos”.

Dado o número reduzido de colaboradores presentes em Lisboa e a distância geográfica o estudo observará sobretudo a dicotomia Gaia-Ovar, fazendo apenas breve menções a Lisboa.

4- Caracterização da empresa

4.1 – Caracterização geral

A KSA é uma empresa multinacional, detida por uma holding familiar, presente em cerca de 70 países que se dedica à produção e comercialização de produtos químicos para a construção e indústria. A forma de crescimento deste grupo ocorre, habitualmente, pela aquisição de empresas já estabelecidas. Em Portugal possui uma empresa que desenvolve a actividade em três localizações distintas: fábrica em Ovar, serviços administrativos e vendas em Gaia e armazém e vendas em Lisboa. Esta empresa foi adquirida pelo grupo em 1987, e já existia desde 1957, sendo originalmente uma típica sociedade por quotas familiar, que passou por dificuldades financeiras nos anos 80.

Actualmente a situação da organização é bem distinta, tendo a organização alcançado um crescimento das vendas superior a 45% entre 2004 e 2009 (98% entre 2000 e 2009), mantendo o número de pessoal praticamente estável (111 em 2003 para 109 em 2009) e com bons níveis de rentabilidade.

De forma a ilustrar este desempenho, entendemos útil comparar o crescimento das vendas da organização, com o crescimento da economia portuguesa, e do principal indicador do mercado onde se insere: o consumo de cimento. Como podemos verificar, o crescimento das vendas ultrapassa de forma consistente o do mercado, tendo as vendas a terceiros aumentado de 15,2 Milhões de euros em 2000 para 29,9 Milhões de euros em 2009, e a exportação para outras companhias do grupo crescido de 1,2 Milhões para 4 Milhões de Euros entre 2001 e 2009.

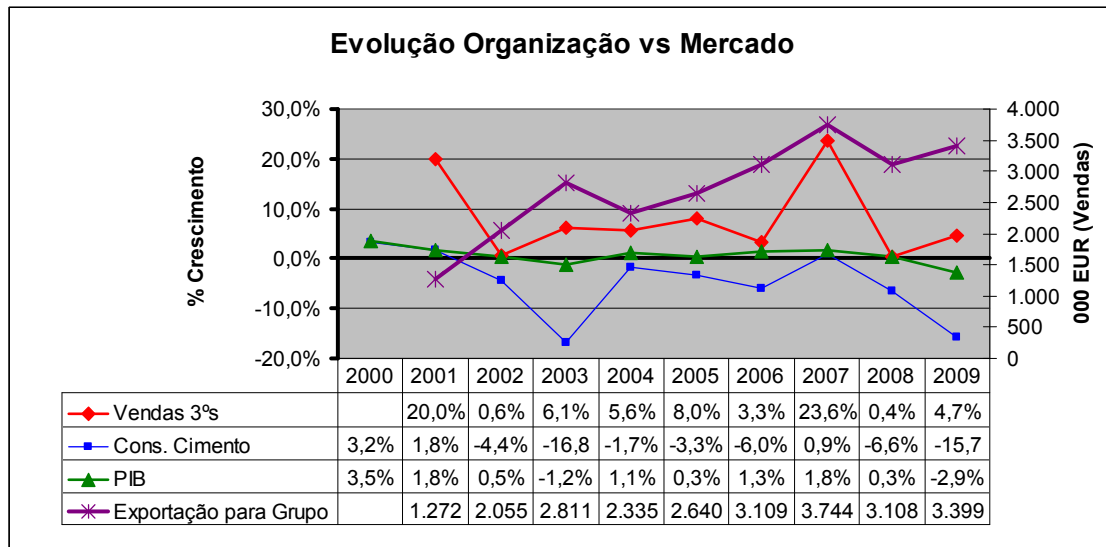


Figura 1 - Evolução do crescimento de vendas da organização vs PIB vs Consumo de Cimento em Portugal

Esta excelente performance, que culminou com a atribuição do troféu que distingue uma companhia do grupo por ano, em 2010, só foi possível, num ambiente económico agreste, por via de diversas mudanças organizacionais que nem sempre foram pacíficas.

Este facto associado à diversidade do seu quadro de pessoal e à existência de 3 localizações distintas, tornam esta organização um bom estudo de caso sobre mudança organizacional e diferenças culturais.

4.2 – Caracterização do Mercado

Apesar do enfoque do nosso estudo ser a organização, uma breve caracterização do ambiente em que esta se insere torna-se fundamental para a percepção da mesma.

Tal como já foi mencionado, a organização exerce a sua actividade na produção e comercialização de produtos para a construção e indústria, produzindo ainda produtos para companhias do grupo que os comercializam noutros países. Devemos ainda considerar que os mercados da construção e indústria ainda encerram em si próprios diversidades extra: no caso da construção os clientes vão desde as modernas unidades de grande distribuição (exemplo Max-Mat), às pequenas drogarias, passando pelos grandes empreiteiros, centrais de betão ou aplicadores especializados. No caso da indústria e apesar deste mercado ser genericamente mais organizado, a verdade é que

mesmo assim é bastante diversificado passando por unidades de produção automóvel, naval ou pequenas unidades produtoras de carroçarias.

Esta diversidade de públicos alvo, bem como das soluções técnicas que a organização oferece implicam a existência de uma estratégia diversificada, que em alguns casos passa pela existência de pessoas com competências técnicas ou experiências distintas mas sobretudo uma grande aposta na flexibilidade. Esta aposta na flexibilidade entende-se pelo facto de que quer a organização, quer alguns “sub-mercados” onde opera, não terem dimensão suficiente que justifique a existência de pessoas dedicadas ou organizações autónomas.

4.3 – Caracterização dos recursos humanos

O quadro de recursos humanos da organização apresenta também uma enorme diversidade, quer ao nível etário, quer ao nível das qualificações. Ao nível da estrutura etária a organização integra quer pessoas próximo da idade de reforma (65 anos), como indivíduos no início da actividade profissional (22 anos), integrando alguns deles a organização ao abrigo de estágios profissionais (o número de recém-licenciados em estágio em 2010 é de 10).

O gráfico abaixo representa a evolução da distribuição etária dos funcionários a contrato sem termo ou a termo (não inclui estágios) por delegação. Como podemos verificar, a estrutura etária em Ovar é bastante mais envelhecida, havendo poucos funcionários com idade até 35 anos. Podemos também verificar que a estrutura etária tem sofrido poucas oscilações nos últimos anos.

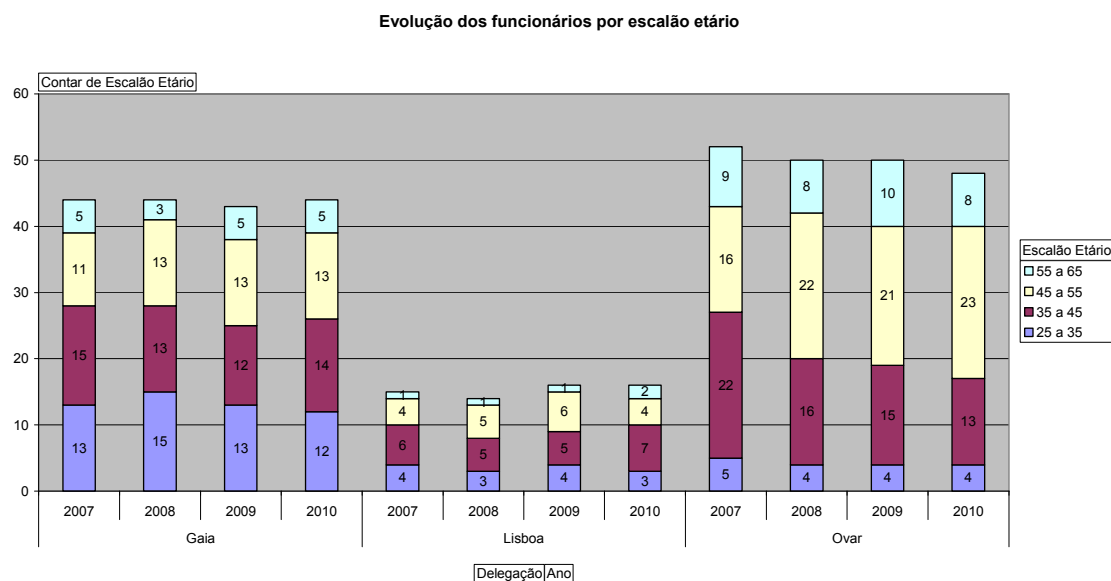


Figura 2 – Distribuição dos funcionários por escalão etário e localização

Um aspecto importante, e em parte relacionado com a estrutura etária, é a antiguidade na empresa, representada no gráfico abaixo. Como seria de esperar, a antiguidade na empresa em Ovar é também superior à das restantes localizações, o que demonstra a estabilidade do quadro de funcionários. De salientar ainda a evolução na delegação de Gaia: em 2007 apresenta 15 funcionários com antiguidade até 5 anos, tendo-se a maioria destes mantido na organização, fazendo aumentar o número de funcionários com antiguidade superior nos anos seguintes.

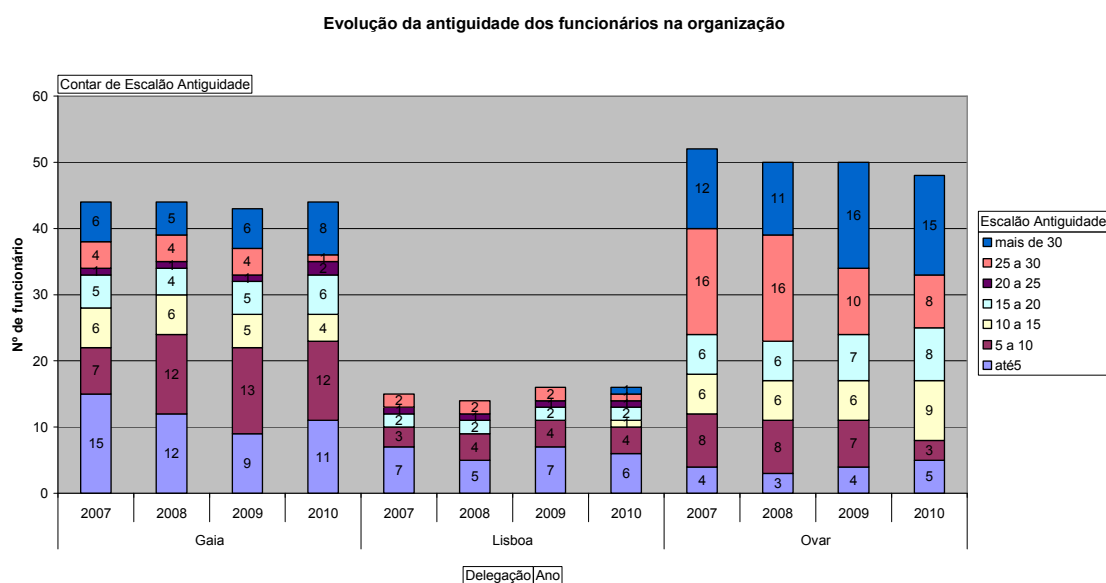


Figura 3 – Distribuição dos funcionários por antiguidade e localização

Ao nível da distribuição por sexo, as mulheres têm uma expressão reduzida no quadro de pessoal, sobretudo na unidade fabril de Ovar, onde as funções que desempenham se prendem com a vertente administrativa ou funções técnicas nos laboratórios. Já em Gaia, e Lisboa existem mulheres em quase todas as categorias profissionais, mas em proporção reduzida face aos homens.

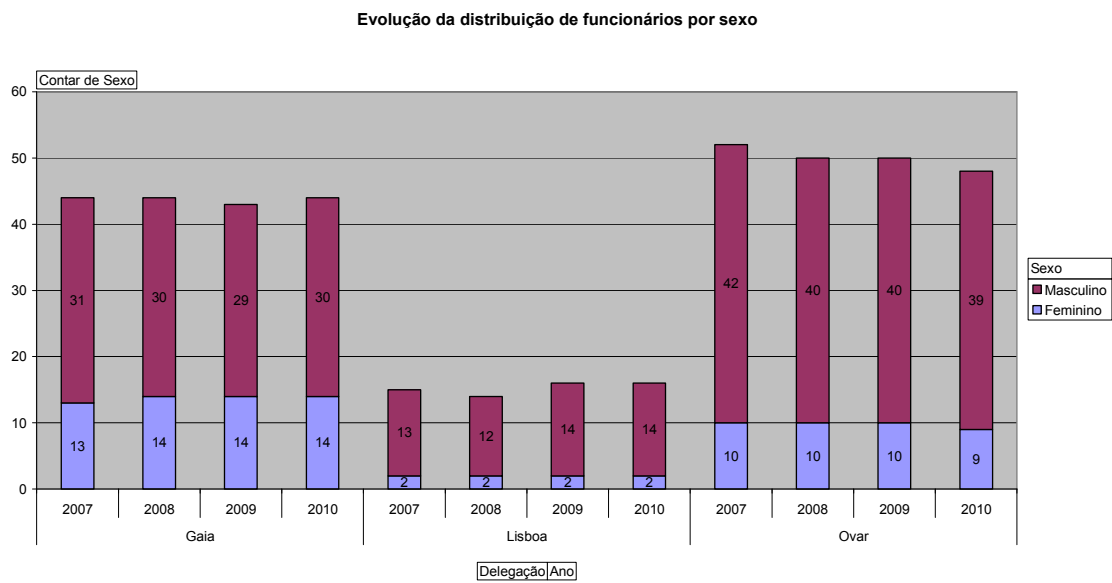


Figura 4 – Distribuição dos funcionários por sexo e localização

Ao nível das qualificações, o nível de escolaridade é diverso. Se nas pessoas com mais idade, bem como nos operários fabris o nível de escolaridade é baixo, a verdade é que, mesmo na realidade fabril, os novos elementos apresentam níveis de escolaridade superiores. No caso dos serviços administrativos e força de vendas, o nível de escolaridade universitário será o mais usual. Este facto justifica-se quer pela disponibilidade deste tipo de recursos ser cada vez maior no mercado, quer pelas necessidades da organização ¹.

¹ a organização fornece soluções técnicas avançadas para a construção e indústria, pelo que se torna importante que os seus recursos, mesmo na área de vendas, apresentem qualificações que permitam aos clientes entender a oferta da organização como uma oferta qualificada e de ponta.

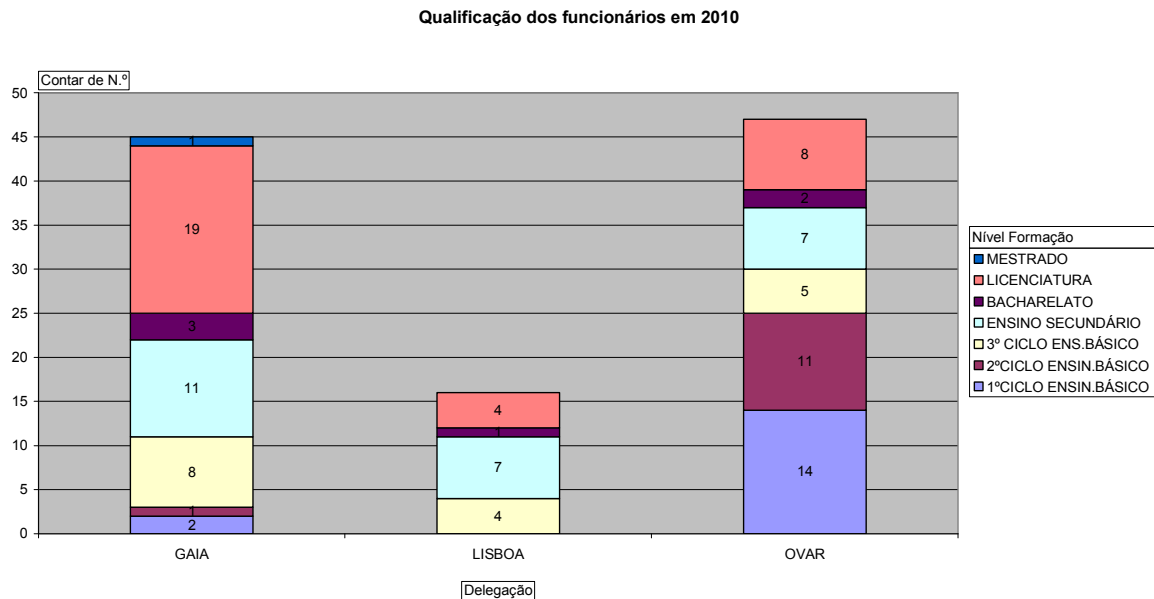


Figura 5 – Distribuição dos funcionários por nível de formação e localização

4.4 – Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional actualmente substantia-se na existência de 11 departamentos na dependência do Director Geral (Anexo 3). Um destes departamentos diz respeito à direcção fabril, quatro destes departamentos dizem respeito a direcções de unidade de negócio (Betão, Aplicação Distribuição e Indústria) e sete departamentos são relativos a serviços de apoio: Finanças e Controlo, Informática, Recursos Humanos, Técnica, Marketing, Recursos Humanos, Investigação e Desenvolvimento.

Esta estrutura sofreu diversas alterações no período de tempo em análise, pelo que abordaremos as mais relevantes em detalhe nos capítulos seguintes.

Devemos ainda referir que a estrutura organizacional do grupo multi-nacional em que está inserida é uma organização matricial: existe um nível intermédio entre o nível corporativo e o local, que é o regional; mas também existem responsáveis por cada área de negócio e serviço de apoio quer ao nível regional, quer corporativo.

4.5 – Clima geral

Tal como descrito anteriormente, esta organização nasceu em 1957, tendo sofrido uma mudança de identidade em 1987, aquando da aquisição por um grupo suíço. Até 1987, esta organização era uma organização marcadamente familiar, subsistindo

ainda resquícios deste clima. Facilmente nas instalações fabris encontramos pessoas com laços familiares, bem como, por exemplo, na equipa de gestão, onde figuravam dois irmãos até 2005 (saída por reforma) e onde ainda subsiste o filho de um dos antigos detentores da sociedade.

Também pelo facto de ser uma organização relativamente pequena (110 pessoas) e organizacionalmente “achatada” (poucas chefias intermédias), um certo clima “familiar” e de acessibilidade à gestão de topo continua a marcar o clima da organização. A importância da dimensão como facilitador desta acessibilidade pode-se verificar, por exemplo, na comparação com a realidade fabril: como o director fabril tem mais subordinados directos, a sua relação / acessibilidade não é tão próxima como sucede por exemplo no dep. Financeiro.

Apesar deste clima, a verdade é que as mudanças de origem interna e externa, têm transformado a organização para uma lógica mais “corporativa”, com a existência de regras, sistemas de controlo e clara assignação de tarefas e responsabilidades entre sectores e indivíduos. A ocorrência destas alterações, mais do que uma visão ou uma imposição externa aconteceu por manifesta necessidade, devido ao crescimento do volume da operação. Este é um dos principais desafios da gestão da organização: desenvolver a organização, mantendo a sua identidade, e os aspectos positivos que o “clima familiar” lhe conferem, mas sempre respondendo aos padrões de exigência que o mercado solicita.

O clima de trabalho genericamente é bom não havendo historial de grandes conflitos. Isso mesmo foi expresso num inquérito de satisfação dos colaboradores (Anexo 2) realizado em 2008, por consultores externos, onde globalmente as respostas foram positivas, tendo mesmo superado a norma verificada em organizações congéneres de outros países. Neste inquérito os colaboradores manifestaram-se genericamente contentes com o seu ambiente de trabalho, havendo apenas pontuações negativas nas questões relativas a divulgação de informação (jornal trimestral passou a ser publicado como resposta), aos níveis de stress e às condições salariais.

Devemos todavia salientar, que um pouco à semelhança da cultura nacional vigente, há uma enorme tentação em “falar mal”, em ter razões de queixa permanente ou em “rebaixar” a posição da organização, parecendo não haver consciência do desempenho, bem acima da média, que esta apresenta. Na vertente salarial, isso

acontece, já que apesar do descontentamento, os elementos que vêm de fora constatarem que, por exemplo a nível fabril, o pacote salarial estará acima da média do mercado. Estes novos elementos chegam por vezes a comentar que os demais “queixam-se mas nem sabem a sorte que têm”.

Os pequenos conflitos que vão ocorrendo, prendem-se normalmente com uma personificação exacerbada de ideias. Com isto queremos dizer, que como normalmente acontece, a existência de ideias contraditórias sobre uma determinada temática leva a alguns desentendimentos quando ambas as partes não aceitam o “direito à diferença” e entendem uma opinião diferente como um ataque pessoal. Paralelamente, a velha problemática da “marcação de território”, leva a alguns conflitos sobretudo em pessoas cuja cultura não tem tão vincada a noção de serviço à organização.

Alguns entrevistados mencionaram ainda a tendência para as discussões tipo “pescadinha de rabo na boca”, isto é a existência de discussões onde ao invés de soluções se acaba a discutir relações causa-efeito, de forma circular.

4.6 – Enquadramento das pessoas na Mudança

Genericamente todos os entrevistados (gestão de topo, administrativos, operadores, comerciais) referiram nas entrevistas não terem dificuldades em fazerem partes de processos de mudança. Todavia, conforme veremos na descrição das observações estes dados não foram corroborados em alguns casos.

Apesar de não indicar directamente o envolvimento dos colaboradores na mudança, as questões 31 e 32 do inquérito de satisfação aos colaboradores (anexo2), revelam por um lado o sentimento dos colaboradores face ao grau de abertura da organização para com eles, bem como sobre o seu sentimento sobre o envolvimento nas decisões da empresa (questão 32). Como podemos observar, o resultado foi interessante no sentido em que se a maioria das respostas foi positiva face à possibilidade de expor opiniões e contestar (menos positiva na fábrica e vendas), já foram negativas na fábricas e vendas face ao facto de as opiniões serem ouvidas e respeitadas. Mais ainda, os operários da fábrica referiram nas entrevistas, que mesmo antes deste processo de mudança, sempre que sentiam necessidade de sugerir alguma alteração, tinham facilidade de acesso à chefia, bem como acolhimento face às suas opiniões.

Outro aspecto interessante identificado foi o facto de alguns entrevistados terem reconhecido a existência de resistências à mudança em alguns elementos da organização: “É um problema cultural. Sempre que há alguma alteração que mexe com a zona de conforto das pessoas, estas procuram evitar e bloquear a mesma”. Outros referiram-se ainda à existência de indivíduos na organização “peritos em evitar mudanças que possam alterar a sua forma de actuação”.

Todavia e muito embora estas declarações pudessem indiciar a existência de fortes constrangimentos à mudança, a verdade é que na entrevista ao consultor externo presente no processo de melhoria na organização este revelou que comparativamente ao que já havia enfrentado em outras organizações, considerava a resistência à mudança normal ou até ligeiramente abaixo desse nível.

5 – As mudanças ocorridas

Antes de centrarmos a nossa atenção no processo de mudança mais recente, parece-nos importante descrever alguns episódios de mudança ocorridos nos últimos anos.

Desde 2002 até ao presente (2010) foram diversas as mudanças ocorridas na organização. Neste capítulo pretende-se descrever as principais mudanças ocorridas assim como as suas consequências, obstáculos e facilitadores. Com estas descrições pretende-se demonstrar a cultura vigente na organização, bem como sub-culturas de grupos específicos. A descrição destas mudanças será elaborada seguindo a ordem cronológica das mesmas.

5.1 – O Departamento Financeiro

5.1.1 – O reforço da equipa, as novas regras contabilísticas e o novo ERP

Em Setembro de 2002, por força quer da aposentação de um funcionário, como da aproximação da idade de reforma do Director Financeiro, foram integrados na organização dois estagiários no departamento financeiro com o nível académico de licenciatura, passando a ser os dois únicos elementos com esse nível académico no departamento.

A primeira dificuldade nesta mudança consistiu na aposentação repentina do funcionário em causa, que não passou qualquer tipo de conhecimento para os estagiários. Este facto foi suprido com a acção da chefia (Director Financeiro) que tomou ele próprio a formação dos estagiários.

Paralelamente em Novembro de 2002 o Grupo, em que a organização se insere, toma diversas decisões de mudança: a partir de Março 2003, com efeitos a Dezembro de 2002 é instituído um conjunto de regras de contabilidade internas do grupo ¹, que levam à implementação de um novo sistema de *reporting*. Para além deste facto, o grupo decide uniformizar os sistemas ERP em todo o mundo, reduzindo-os a 2 sistemas: SAP para grandes companhias e Navision Axapta para companhias médias e pequenas como

¹ Com base nas normas internacionais de contabilidade e nas regras suíças, uma vez que o Grupo é cotado na Suíça.

o caso da portuguesa. A implementação deste sistema ocorreu de forma faseada (por módulo), tendo-se iniciado no departamento financeiro em Junho de 2003, e finalizado durante o ano de 2004 com a implementação do módulo de produção.

De salientar que o sistema ERP em causa estava pela 1ª vez a ser instalado em Portugal, sendo esta instalação efectuada por de uma empresa espanhola com um consultor português. A gestão deste projecto esteve a cargo do Director de Informática, tendo em cada um dos módulos sido constituídas equipas específicas, com a nomeação de *Key users*. Uma vez que a empresa já possuía um ERP maduro e bem implementado, a implementação do novo consistiu na tentativa de replicação do anterior com melhorias sempre que o novo ERP o permitia através de novas funcionalidades. No caso do departamento financeiro, quer por constrangimentos legais, quer pelas novas regras corporativas o processo foi difícil, tendo o próprio consultor admitido no final da implementação que a mesma não teria sido bem sucedida sem o forte contributo dos dois estagiários: “Sem a inclusão dos estagiários no projecto, e olhando aos restantes elementos da organização a implementação teria fracassado”.

Estas duas ocorrências foram fundamentais quer para a organização, quer para a integração e formação dos estagiários. Por um lado, a idade (avançada em alguns casos) e nível de formação dos restantes elementos do departamento, transformou os dois estagiários em peças fundamentais para o sucesso da instalação dos novos sistemas, por outro, o facto de eles próprios se tornarem actores na mudança facilitou o seu processo de integração, bem como o seu crescimento profissional: logo no início da sua actividade profissional tiveram contacto com a mudança, fazendo parte dela e entendendo que os processos organizacionais não são estáticos devendo ser permanentemente questionados, de forma a possibilitar o desenvolvimento das organizações. Esta é também uma dimensão interessante da mudança que merece nota: do que nos foi dado a perceber na organização, indivíduos que são confrontados com acontecimentos de mudança provocada, isto é que não ocorre por sua vontade, e que os atravessam de forma positiva têm maior facilidade em encarar acontecimentos de mudança em fases posteriores. Isto mesmo foi admitido por um dos estagiários: “Ter iniciado a carreira fazendo parte de um processo de mudança foi fundamental para mim, já que me permitiu saber lidar com a mudança podendo encará-la sem receios e percebendo que devemos sempre focar nas soluções e nunca nos problemas”.

De notar ainda, que o acolhimento na equipa destes dois novos elementos foi total por parte dos restantes elementos, não tendo sido colocado qualquer obstáculo à sua integração. Indissociável deste facto, terá estado a humildade e a capacidade de ajuda que os estagiários demonstraram para com os restantes elementos do departamento, sendo o inverso também verdadeiro.

Em suma, neste episódio poderíamos identificar mudanças que substanciam a visão de processo e de substância. Como visão de substância poderíamos mencionar a implementação das novas regras corporativas numa lógica *cascade down*, bem como a integração dos novos estagiários na organização por determinação da gestão de topo. No entanto, estes processos de mudança parecem-nos, na verdade, consubstanciar a visão de processo. Se por um lado a determinação das novas regras segue uma lógica *cascade down* de acordo com o planeamento, a verdade é que a sua implementação na organização local obedeceu mais a uma lógica de processo, com implementações faseadas, uso de novas ferramentas de trabalho, bem como de novos processos mais eficazes para o cumprimento das mesmas (ajustamentos). Aliás, estes processos foram-se desenrolando numa lógica de continuidade.

Também a integração dos novos estagiários pode ser vista numa lógica de processo e mesmo de *translation*. Mais uma vez, a decisão surge da gestão de topo, mas principalmente dois factos tornam esta mudança num processo: o facto de o processo de aprendizagem ter sido um ajustamento entre as competências técnicas e sociais dos indivíduos e as necessidades e expectativas da organização; o facto de os mesmos se verem envolvidos num outro processo de mudança (implementação de um ERP), que inicialmente não fazia parte do seu plano de integração. Quanto à implementação do ERP, esta é um exemplo claro de mudança como processo, seja porque implicou um ajustamento entre os processos reais e os processos do sistema (nos dois sentidos), seja porque implicou um ajustamento dos próprios processos do sistema face ao que inicialmente estava previsto. Claramente, a mudança nestes casos não se limitou a uma passagem de novos conhecimentos e regras, mas a uma interpretação e ajustamento dos processos existentes às novas regras.

Uma outra particularidade no episódio descrito reside no facto de a mudança neste caso surgir como facilitador de uma mudança subsequente, que abordaremos no ponto seguinte.

5.1.2 – A alteração da Direcção Financeira

Em Maio de 2004 (fazendo já os estagiários parte do quadro da empresa), devido a um novo projecto relacionado com o custeio dos produtos foi decidido que o então Director Financeiro passaria a chefiar esse projecto, sendo contratado um novo elemento para o cargo de Director. Esta alteração, apesar de “surpresa” para o departamento, ocorreu sem sobressaltos, tendo inclusive o director cessante explicado o funcionamento da organização, assuntos pendentes e as ferramentas do departamento ao novo director. Apesar desta “passagem de testemunho”, e do espírito de equipa e de acolhimento da restante equipa do departamento o novo director não teve uma integração bem sucedida. O uso recorrente da expressão “Na minha empresa não era assim”, bem como alguma dificuldade em se integrar em funções mais operacionais do que o estaria habituado na anterior organização, a par da dificuldade em entender a relação com os demais sectores, motivou o fracasso da sua integração, tendo abandonado a empresa em Novembro de 2004. Nas palavras de um dos elementos do departamento financeiro: “Ele não estava cá para trabalhar, estava cá para controlar”.

Perante este acontecimento, a direcção convidou um dos ex-estagiários a assumir as funções de director financeiro interinamente. Durante 5 meses, foram cumpridas as funções “obrigatórias” do departamento financeiro (reporte legal, grupo e organização), tendo sido posteriormente convidado a manter-se nessa funções, o que ainda acontece hoje. Se é um facto que se tratou de uma decisão arriscada, quer da organização quer do próprio funcionário, a verdade é que esta mudança foi bem sucedida quer pelo apoio que recebeu do Director Geral, quer do espírito de união e de equipa dos demais elementos do departamento financeiro, que sem qualquer tipo de “inveja” ou sentimento semelhante, o auxiliaram no cumprimento das funções necessárias.

Cinco anos depois destes acontecimentos, é sentimento generalizado na própria organização que estas alterações permitiram à organização ganhar uma maior flexibilidade e capacidade de análise diferente. Se até então o departamento financeiro a pouco mais se resumia do que contabilidade e reporte para o grupo, as alterações ocorridas permitiram-lhe ganhar uma maior preponderância na análise de negócio, tendo sido implementado um verdadeiro sistema de controlo de gestão que tem permitido à direcção tomar as decisões de forma mais alicerçada (preços, custos,

indicadores macro-económicos, etc...). Para além disto, o facto de que quer o actual director financeiro, como o responsável de tesouraria terem iniciado o seu percurso profissional com uma mudança (ERP), permite-lhes uma maior capacidade de adaptação e encararem a mudança, seja ela organizacional, legal ou informática, sem quaisquer receios, procurando e mantendo o enfoque sempre nas soluções e nunca nos problemas.

Neste episódio parece-nos clara a importância dos ajustamentos no processo de mudança. Por um lado temos a falha da mudança inicial: ainda que convenientemente planeada pela gestão de topo (a chefia anterior procedeu à “passagem de testemunho”), temos que o novo elemento não se ajustou à organização, nem a organização ajustou as suas expectativas ao elemento em causa, traduzindo-se assim num falhanço. Mais ainda, poderemos mencionar que o colaborador teve alguma dificuldade em entender e se ajustar à cultura da nova organização, o que transparece na expressão: “Na minha empresa não era assim”. Já a segunda tentativa de mudança ocorre de forma diferente: um indivíduo com menor experiência e talvez menos competências técnicas mas já identificado com a organização noutras funções, e familiarizado com a mudança² consegue quer ajustar-se às novas funções e requisitos da função, quer a organização ajusta as suas expectativas e requisitos ao novo elemento.

5.2 – A Estrutura de Vendas

A estrutura da equipa de vendas, bem como dos seus serviços auxiliares conexos sofreu fortes alterações no decurso dos últimos anos. Procuraremos neste ponto descrever as mais significativas.

5.2.1 – As Unidades de Negócio

Em 2002, a força de vendas encontra-se dividida em 2 grandes divisões, de acordo com os grandes mercados alvos: construção e indústria.

Em 2006 ocorre uma alteração estratégica no seio do Grupo, onde uma das divisões comerciais (Construção) se desdobra em 3 unidades de negócio, passando então a equipa comercial a ser constituída por 4 unidades de negócio. O objectivo desta

² Ver ponto 5.1.2

alteração prendia-se com a tentativa de criar um maior enfoque e especialização da estratégia comercial para cada tipo de cliente uma vez que, tal como referido anteriormente, estes apresentam características diversas. No entanto, em organizações pequenas, como o caso da portuguesa, esta especialização poderia ser complicada. Historicamente e por força, quer da estratégia, quer das características das pessoas na organização, a organização portuguesa assentava sobretudo na flexibilidade onde “todos faziam um pouco de tudo”. Por forma, a não romper completamente com este “status quo”, a alteração para esta lógica foi faseada, passando a organização em 2006 a contar com 3 unidades de negócio, em vez das duas divisões comerciais. Esta alteração faseada permitiu também a preparação de indivíduos de dentro da organização para ocupar lugares de chefia.

Ao mesmo tempo, o director comercial até 2005 aproximava-se da idade de reforma, tendo nesta reestruturação passado a ocupar um lugar de desenvolvimento de novos mercados (PALOP). Assim, a chefia das duas novas unidades de negócio foi entregue a dois elementos que já se encontravam dentro da organização comercial, mas em funções secundárias. Será pretensioso afirmar que esta alteração levou ao maior crescimento de vendas anual (ver fig.1), no entanto esta alteração não pode ser dissociada desse facto. Para além das oportunidades de mercado existentes, e das diferentes concepções de estratégia envolvidas, a verdade é que as motivações das novas chefias eram fortes: se por um lado havia “necessidade de mostrar serviço”, por outro lado passou a haver uma certa “concorrência interna” admitida pelos próprios intervenientes. Poderemos ainda considerar que poderia haver já uma certa “acomodação” por parte da anterior direcção comercial, que poderia estar a “gerir” os resultados demonstrados.

Apesar dos resultados mostrarem um resultado positivo desta alteração, a verdade é que a mudança foi turbulenta, sobretudo numa das unidades de negócio. O principal motivo foi o domínio dos processos organizacionais. A anterior direcção comercial dominava completamente os processos organizacionais, tendo muitos deles sido implementados pela própria ao longo de muito tempo. Se o reequacionar da estratégia e da acção foi importante, a verdade é que a falta de experiência

organizacional ³ das novas chefias gerou alguma inércia interna que se repercutiu no serviço percebido pelo cliente, bem como gerou algumas resistências junto de elementos antigos, que admitiram nas entrevistas: “Inicialmente parecia que eles (os novos elementos) só se preocupavam com os seus próprios resultados e não com a organização. Parecia que só trabalhavam para eles”.

Em 2009, finaliza-se o processo de transição para a lógica das 4 unidades de negócio, dando-se o *spin-off* da nova unidade. Para encabeçar esta nova unidade, que tem uma forte vertente técnica, foi escolhido o Director Técnico até 2008. Desta feita o resultado não foi tão claro quanto em 2006, mas a verdade é que a unidade de negócio em causa apresentou um dos maiores crescimentos da década, numa conjuntura de retracção da construção, (principal mercado desta unidade), como o evidencia o decréscimo do consumo de cimento de -15,7% em 2009.

Neste episódio verificamos que a gestão de topo, consciente da importância dos ajustamentos e realinhamentos decide planejar as alterações de forma faseada e aposta em indivíduos de dentro da organização como facilitadores dos processos de ajustamento, à semelhança do que já havia acontecido na alteração do departamento financeiro.

5.2.2 – O Marketing e os Serviços Técnicos

Também o Marketing e os Serviços técnicos sofreram alterações nos últimos 5 anos, sendo estas quer motivadas por alterações de estratégia, quer por substituição de elementos por reforma. Até 2006, o Marketing surgia como unidade funcional autónoma que englobava os serviços técnicos. A sua direcção estava a cargo de uma pessoa com muitos anos na empresa, com 65 anos de idade (em 2006), e que tinha uma forte preponderância na organização de vendas, cabendo-lhe a definição de orçamentos de vendas entre outros. Com a sua saída no final de 2006, o Marketing passou a estar dependente de uma das Unidades de Negócio, autonomizando-se os Serviços Técnicos. Esta autonomização dos Serviços Técnicos seguia a linha de orientação estratégica da

³ Os novos elementos apesar de não terem falta de competências técnicas para o desempenho das suas funções revelaram alguma dificuldade no entendimento dos fluxos organizacionais, bem como da sua própria importância, tendo-os menosprezado considerando-os como secundários no rol das suas tarefas. Com isto queremos dizer que para alguns elementos os procedimentos eram vistos como empecilhos ao invés de facilitadores do fluxo de comunicação da organização permitindo a correcta articulação de funções entre os sectores.

empresa que atribuía cada vez uma maior importância a este tipo de serviços, na lógica de diferenciação da oferta de produto ⁴ da empresa.

Se a maior parte da actividade de Marketing tinha como alvo o apoio à Unidade de Negócio em que esta unidade funcional havia sido englobada, a verdade é que também havia outros serviços que se destinavam às restantes unidades de negócio. Este facto, a par da necessidade de acompanhamento permanente pela chefia da actividade deste departamento, motivou que em 2009 esta unidade funcional voltasse a ser autonomizada, mas já não com a “força e preponderância” de 2006, mas como um sector de prestação de serviços, à semelhança do Serviço de Apoio ao Cliente. O novo responsável por esta unidade surgiu de dentro da organização, precisamente da unidade de negócio onde anteriormente estava integrado o departamento de marketing.

Aqui assistimos a uma lógica de mudança em tudo semelhante à ocorrida nas unidades de negócio.

5.2.3 – CRM e Bónus à Cobrança

Um outro factor importante de mudança no período em análise, foi a implementação de um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM). A implementação deste sistema ocorreu no seguimento da alteração de estrutura para unidades de negócio, e demonstrava claramente o empenho do Grupo na sua nova estratégia de gestão da relação com os clientes. Esta alteração implicou a atribuição a cada vendedor de um computador portátil (e acesso internet móvel), sendo-lhes solicitado o preenchimento de relatórios com as suas actividades. Como seria natural, esta alteração motivou alguma insatisfação por parte de alguns colaboradores: se alguns tinham dificuldades com ferramentas informáticas mas conseguiram supri-las, outros houve que entenderam que a sua função era vender, não vendo valor acrescentado no registo de actividade preconizado pelo CRM. Uma outra facção ainda entendia que o intuito do CRM era pura e simplesmente “controlar” a equipa de vendas. Apesar de alguma evolução, ainda hoje, a utilização do CRM por alguns comerciais é residual.

Também a alteração ocorrida em 2007 de implementação de um bónus à cobrança, que se podia traduzir em penalização no caso de agravamento das condições de cobrança motivou enorme contestação e descontentamento na equipa de vendas, que

⁴ Produto aumentado

culminou no fim deste bónus em 2008. Mais uma vez, o argumento utilizado foi de que a função da equipa de vendas era vender e não cobrar, daí terem cerca de 30% do seu vencimento mensal indexado ao cumprimento dos objectivos de venda. Colocar parte desta remuneração variável como dependente da melhoria da cobrança, foi entendido como potencialmente desmotivador. Assim, este sistema vigorou apenas durante ano e meio. Devemos todavia mencionar que quer na própria organização noutros países, ou em Portugal mas noutras empresas este tipo de sistema é vulgar. Esta mudança fracassou, uma vez que não se conseguiu quebrar o paradigma estabelecido.

Deste episódio podemos retirar diversas ilações. Por um lado temos que a mudança fracassa porque não se dá um ajustamento entre aquilo que a organização solicita aos colaboradores e as acções dos mesmos. Por outro lado, temos que no caso do Bónus à Cobrança a gestão recuou, e no outro caso não tem conferido muita importância à pouca utilização por alguns elementos, destas ferramentas. Devemos daqui ainda inferir outra conclusão: os colaboradores que desempenham funções nas vendas apresentam uma cultura bem mais individualista, que poderá surgir do facto de a sua remuneração ter uma componente variável (30%) de acordo com o seu desempenho de vendas.

Devemos ainda daqui inferir, que a equipa de gestão viu a suas indicações reinterpretadas de forma contrária aos seus intentos ⁵, não tendo conseguido ajustar a sua mensagem de forma a gerar a correcta interpretação. Mais uma vez aqui se verifica o processo de *translation*, mas desta vez com um falhanço já que uma das partes (gestão) não reajustou a sua acção no sentido de promover a mudança.

As declarações do Director Geral sobre este aspecto acabam por revelar isto mesmo: “Hoje vejo que demos um passo atrás com o fim do sistema de bónus à cobrança (...) Não tenho problema nenhum em recuar ou ajustar decisões sempre que verifico que esta não está a ter os resultados pretendidos”. Esta última declaração acaba por ser um reconhecimento da mudança como processo de *translation*.

⁵ No caso do bónus de cobrança o objectivo da equipa de gestão para além de melhorar a cobrança era o de, por esta via e, com o envolvimento dos próprios vendedores, reduzir as situações de fracasso de vendas por bloqueio do crédito. No caso do CRM o objectivo era o de as chefias conseguirem articular projectos a decorrer, e não fiscalizar as actividades dos vendedores como foi entendido. Mais ainda, neste caso uma vez mais esteve patente o entendimento de que funções que asseguram o fluxo de comunicação são acessórias.

5.2.4 – O Serviço de Apoio ao Cliente

No ano de 2002 não existia esta unidade funcional na organização. A unidade funcional semelhante tinha o nome de Sector de Encomendas, e se a sua função básica era semelhante, a verdade é que a sua orientação mudou, tornando-se mais voltada para o exterior, para o cliente como o próprio nome evidencia. Será difícil perceber-se se a causa desta alteração foi puramente estratégica, ou um misto, onde a oportunidade também teve um forte contributo.

Até 2003, este sector era chefiado por uma pessoa cuja idade estava próxima da de reforma, que conhecia a organização “quase como as suas mãos” bem como os clientes. Em 2003, esta pessoa reforma-se, coincidindo este evento com a introdução do novo ERP na organização. Em face desta alteração optou-se pelo reforço da equipa, e a introdução de uma chefia de dentro da organização, mas de outro sector, na dependência do director comercial.

As consequências destas alterações foram algo turbulentas, sendo mais uma vez difícil de perceber se estariam relacionadas com a integração de novos elementos, com a liderança ou com os processos (ERP). A verdade é que se a nova organização permitia uma maior orientação ao cliente, a capacidade de resposta e resolução dos problemas não foi tão expedita como no passado, originando uma certa deterioração do serviço ao cliente, apesar de um atendimento mais “sensível” ao cliente.

Devemos ter em conta, que apesar desta função se designar “Serviço de Apoio ao Cliente”, a verdade é que se trata de um dos sectores mais críticos da organização, uma vez que é a plataforma de ligação quer entre o exterior e o interior da organização, como de departamentos internos: Controlo de Crédito, Comerciais, Produção e Logística, cabendo-lhe ainda a responsabilidade de responder aos clientes. Esta panóplia de funções leva a que o desempenho deste sector dependa quer da qualidade e cumprimento dos processos estabelecidos, como da capacidade de resolução de problemas dos seus elementos.

A existência destes problemas foi agravada pela alteração ocorrida em 2006, com a criação das unidades de negócio. Se até 2006, este sector dependia da Direcção Comercial, com a alteração passou a depender da Direcção Geral, prestando serviços às diversas unidades de negócio. Esta alteração foi difícil de assimilar, uma vez que a

ligação com as Unidades de Negócio era grande, e historicamente num nível hierárquico de dependência, para além de algumas Unidades de Negócio apresentarem especificidades, que não permitem a normalização de toda a actividade do SAC, Devemos ainda considerar que algumas das tarefas desempenhadas por elementos do sector em causa configuravam verdadeiro Serviço de Apoio às Vendas e não ao Cliente.

Outra dificuldade neste sector reside no facto de haver elementos baseados em Gaia e outros em Lisboa. Esta separação geográfica é também factor motivador de dificuldades: por um lado é difícil normalizar a actividade e garantir o cumprimento das regras, por outro lado o distanciamento da chefia e a proximidade com a equipa comercial de Lisboa tornam este sector, em Lisboa, mais sujeito a pressões da equipa comercial.

No ano de 2009, numa tentativa de solucionar alguns dos problemas identificados, foram atribuídas funções de apoio a vendas em exclusividade a alguns elementos, tendo também sido feita uma nova divisão de serviço entre Gaia e Lisboa e entre as diversas unidades de negócio, por forma a tentar uma maior normalização da actividade dos operadores, bem como uma homogeneização da carga de trabalho de todos eles. Paralelamente, aumentou-se o acompanhamento da Direcção Geral a este sector.

5.3 – A Fábrica

Ao longo dos últimos anos a fábrica tem passado praticamente incólume às fortes alterações sentidas no resto da organização. Se é verdade que não houve alterações, nem substituições das pessoas chave, também é verdade que a alteração do ERP teve efeitos na fábrica, e que ao nível das linhas de produção têm sido introduzidas fortes melhorias no sentido da automatização das mesmas. Devemos no entanto ressaltar, que esta automatização não tem sido contestada, na medida em que não tem originado a redução do número de efectivos, por força do aumento de actividade da empresa.

A principal alteração ocorreu recentemente (Janeiro de 2010) com a substituição do Director de Investigação e Desenvolvimento (reforma) por uma pessoa de dentro da organização, que já havia sido contratada há cerca de 2 anos com o intuito de assegurar uma transição tranquila. Ainda assim, e apesar do bom acolhimento e relação entre os

dois responsáveis alguns assuntos não foram completamente explicados ao sucessor. Eventualmente, algum esquecimento / distração poderá ter ocorrido, ou talvez o reflexo de uma certa forma de trabalho individualista poderá aqui estar presente.

Neste episódio constatamos que apesar da mudança ocorrer da mesma forma como havia ocorrido noutros sectores, isto é com a promoção de pessoal interno, vemos que neste caso existiu uma dificuldade acrescida por força das características individuais e culturais dos indivíduos envolvidos.

5.4 - As acções de realinhamento

Tal como descrito nos pontos anteriores (5.2), foram diversas as alterações ocorridas na organização, tendo todas elas passado por processos de ajustamento conforme foi sendo brevemente mencionado. No entanto, em certos casos os ajustamentos não aconteceram exclusivamente devido às acções dos indivíduos envolvidos, mas também devido a algumas acções ou condições criadas pela gestão de topo. Neste capítulo procuraremos identificar algumas das principais acções.

5.4.1 – Manuais de Procedimento

Conforme foi descrito anteriormente, a organização em análise, apresentava um quadro directivo maduro, onde o conhecimento e cumprimento das regras organizacionais acontecia de forma implícita, não havendo necessidade da maioria das regras estarem escritas, para assegurar o seu cumprimento.

Com a saída de muitos destes elementos perdeu-se algum conhecimento tácito, o que a par de alguma inexperiência de alguns dos elementos recém-entrados ou promovidos, provocou alguns problemas de índole organizacional ⁶.

A forma de suprir este “vazio” normativo que se gerou foi através da criação de Manuais de Procedimento⁷, através dos quais se procurou identificar claramente todas as normas e passos a seguir nas principais tarefas da organização, sobretudo nos processos transversais que incluíam mais do que um departamento, facilitando assim também a acção e a aprendizagem dos novos elementos. Efectivamente, identificou-se

⁶ Ver nota 5 no ponto 5.2.1.

⁷ Podemos até entender, que perante esta medida estaríamos a tentar transformar conhecimento tácito em conhecimento implícito (Nonaka, 1994)

que o principal problema residia nestes processos, onde surgiam “zonas cinzentas”: o enfoque de alguns departamentos era de fazer bem aquilo que era da sua exclusiva responsabilidade, considerando como prioridade secundária aqueles processos onde o “falhanço” não poderia ser claramente atribuído como responsabilidade de um departamento ou indivíduo. Aliás, em muitos casos alguns indivíduos consideravam até que algumas destas tarefas não deveriam fazer parte das suas funções.

Desta forma, para além da criação dos manuais de procedimento, foram criados diversos mecanismos de controlo de forma a clarificar, a diminuir as “zonas cinzentas” e identificar a razão dos problemas ou das falhas nos processos.

Importante mencionar que a construção destes manuais foi coordenada pelo Departamento Financeiro e de Controlo, mas sempre com o forte contributo de todos os departamentos envolvidos nos processos, uma vez que a lógica seguida foi a da determinação das melhores práticas e tentativa de replicação e normalização das mesmas por toda a organização ao invés de impor formas de funcionamento. O objectivo foi assim envolver os elementos interessados em cada processo. De considerar ainda, que estes manuais não são estáticos, podendo qualquer um dos indivíduos sugerir alterações que permitam otimizar o desempenho da organização e assegurar a segurança do funcionamento da mesma.

Nas entrevistas obtivemos visões de certo modo antagónicas quanto à importância dos manuais de procedimentos. Se na parte administrativa obtivemos a seguinte visão: “Os manuais permitiram orientar a minha forma de actuação assegurando a correcta execução do processo”, já na parte fabril obtivemos a visão de que “Os manuais ajudam e estão bem feitos mas era preciso que as pessoas os cumprissem”. Esta última expressão apesar de demasiada lata e genérica revela um dos principais motivos de tensão na organização, uma vez que comportamentos desviantes face às normas estabelecidas geram problemas entre os “infractores” e os demais indivíduos da organização.

Voltando a referir-nos à questão dos manuais de procedimentos, devemos referir que um dos aspectos base da criação destes manuais, e de forma a fazer face à transversalidade dos processos, foi a tentativa de assegurar o fluxo de informação. Se hoje em dia, estes fluxos de informação podem ser assegurados por sistemas informáticos, estas soluções normalmente apresentam um custo elevado e algum tempo

de implementação, para além da sua flexibilidade ser algo limitada. Este era um factor limitativo uma vez que alguns dos processos têm sofrido algumas alterações, pelo que os fluxos “ideais” estão longe de estar determinadas. Assim sendo, optou-se pela criação de impressos, bem como bases de dados partilhadas para assegurar o fluxo de informação.

A existência de impressos, bem como de controlos que permitem identificar falhas no sistema foi entendido por alguns elementos como “burocracia”, ou tentativa de controlo pessoal dos comportamentos dos elementos da organização. Esta diferença de entendimento está em certa medida ligada com as sub-culturas identificadas por Hoefsted (1998): ao passo que os administrativos e a gestão entendem estes mecanismos como próprios da organização e facilitadores da actividade da organização, já a força de vendas identifica estes processos como “empecilhos”, como rigidez organizacional.

Neste sentido, em todas as intervenções nas Reuniões de Vendas, o Departamento Financeiro e de Controlo tem colocado a tónica na importância destes aspectos não como factores de controlo por si, e de burocracia mas como factores geradores de valor. A geração de valor proveniente destes aspectos provém quer do assegurar o fluxo de informação inter-departamentos como do entendimento que a equipa de gestão pode fazer de falhas no sistema, que podem ocorrer por falhas pessoais ou por processos incorrectos. Deste modo, procura-se que a equipa de gestão possa acompanhar os processos internos, agindo sobre eles sempre que se entenda necessário.

No ano seguinte à implementação dos primeiros manuais surgiu uma nova necessidade corporativa para todas as companhias do grupo: a criação de Sistema de Controlo Interno⁸. Este requisito encaixou claramente na política seguida pela organização servindo de legitimador para os contestatários dos sistemas de controlo implementados.

Devemos no entanto salientar que também os controlos e as regras são mutáveis, tal como mencionado nos parágrafos anteriores. Isto significa que também estes são alvo de ajustamentos, quer gerando ajustamento na realidade, como ajustando-se as

⁸ Na sequência dos escândalos ocorridos com a Enron, a legislação Suíça passou a obrigar todas as empresas com sede e cotadas na Suíça, bem como as suas filiais, a ter um sistema de controlo interno que permita evidenciar a segurança dos processos internos, com o intuito de prevenção de fraude, e que as demonstrações financeiras indiquem claramente a real situação da empresa.

regras à realidade. Assim poderemos também identificar o processo de criação do sistema de controlo interno como um processo de *translation* onde vão existindo, interpretações e re-interpretações bem como ajustamentos.

5.4.2 – Aprendizagem / “Coaching”

Já foi abordado no ponto anterior a importância do acompanhamento e assimilação dos novos elementos por parte da organização, sejam estes recém-entrados ou em novas funções. Este facto esteve sempre presente na organização desde a Direcção Geral até às camadas inferiores da organização, tendo-se sempre verificado uma atitude didáctica em detrimento de uma postura coerciva, mesmo quando falhas eram identificadas. Este facto permitiu um aumento da autonomia, responsabilidade e confiança (*empowerment*) dos indivíduos que em alguns casos foi determinante para o seu próprio sucesso pessoal e para a assunção de cargos hierarquicamente superiores.

Indissociáveis destes aspectos são também as características pessoais de cada um dos indivíduos. Verificamos que os indivíduos que demonstraram uma postura mais humilde, e vontade de aprender tiveram uma integração mais fácil e mesmo com menos erros ou conflitos organizacionais, do que aqueles que procuraram desde cedo impor a sua presença ou as suas qualificações técnicas, tendo este aspecto sido referido pelos entrevistados. Por outro lado, as características culturais dos grupos, dentro da organização, onde os elementos foram inseridos, foram também elemento facilitador (ou obstáculo em alguns casos) à integração dos elementos. Verificamos que indivíduos com fortes diferenças de pensamento (cultura) face aos grupos onde se inseriram, tiveram fortes dificuldades em se adaptarem. Se por um lado alguns o conseguiram, outros houve que acabaram por abandonar a organização. Por aqui se pode verificar também a importância da diferenciação cultural dentro de uma mesma organização.

5.4.3 – A promoção de elementos internos

Nas diversas alterações descritas no capítulo 3, houve integração quer de elementos do exterior, quer a promoção de elementos internos, no entanto, a promoção de elementos internos aconteceu em maior número.

Este tipo de política apresenta algumas vantagens, como sejam o aumento do nível de comprometimento e motivação dos elementos da organização (quer dos que

foram promovidos como dos demais), bem como facilitar a integração e o sucesso nas novas funções. Em organizações pequenas, em que as funções por vezes não estão claramente compartimentadas torna-se fundamental o conhecimento da organização e integração na mesma, constituindo este factor na verdade um *soft skill* importante, que será mais difícil de adquirir do que certas competências técnicas. Estas, quer com a postura didáctica típica da organização, como com o investimento na formação, assumido pela gestão da organização, poderão ser mais facilmente adquiridas.

5.4.4 – Gestão por objectivos (MBO) / Indicadores de desempenho

Até ao ano de 2006, apenas a equipa comercial e alguns elementos⁹ tinham uma parte do seu rendimento anual indexado ao cumprimento de determinados objectivos, medidos em função de indicadores. De acordo com o desempenho obtido pela organização naquele ano, a Direcção Geral decidia a atribuição de um bónus no final do ano aos demais colaboradores não abrangidos pelo esquema de indicadores, que corresponderia a uma percentagem do valor de salário mensal de cada funcionário.

Sendo a organização uma empresa certificada de acordo com a ISO 9001 e 14001, esta apresenta uma bateria de indicadores de desempenho para cada um dos processos que constituem a organização.

Em 2006 a equipa de gestão decidiu-se pela implementação de um sistema de gestão por objectivos¹⁰. Este sistema funcionaria em substituição do bónus de final de ano atribuído até então por decisão da Direcção Geral, e tomou como base quer os indicadores económicos definidos e controlados pelo Grupo, como os indicadores do sistema de qualidade, tendo ainda sido implementados novos indicadores (como sejam o Efeito Preço) de acordo com a estratégia da organização no momento. No caso de alguns funcionários, sobretudo os administrativos, foram ainda incluídos alguns indicadores de avaliação de desempenho relacionado com o seu comportamento organizacional, de forma a distinguir o seu empenho (exemplo: Disponibilidade, Cumprimento das normas...).

⁹ A equipa comercial possui uma componente variável no seu salário mensal, dependente da execução do seu orçamento de vendas. Os elementos da direcção e algumas funções específicas tinham o bónus anual indexado a alguns indicadores de performance.

¹⁰ MBO – *Management by objectives*

A implementação deste sistema foi fundamental tendo em vista o alinhamento da organização, na medida em que cada elemento passou a ter a noção de quais os indicadores chave pelos quais é medido o seu desempenho, bem como de que forma podem contribuir para o sucesso da organização. Este aspecto torna-se ainda mais importante, na medida em que o objectivo da organização é o desenvolvimento sustentável, o que não pode ser aferido pelos indicadores financeiros anuais. Surgiu assim a necessidade da definição de objectivos específicos, como sejam a percentagem de entregas atempadas (*on time delivery*), redução do número de reclamações que permitam ter uma noção do nível de serviço que a organização presta aos seus clientes, e que lhe irá permitir manter esses clientes e eventualmente angariar mais, num mercado cada vez mais exíguo.

Devemos, todavia, mencionar que este sistema também gerou alguns efeitos perniciosos. Tal como referimos no caso das vendas¹¹, também neste sistema se geraram algumas situações nas quais as pessoas passaram a trabalhar para o indicador ao invés de garantir o correcto cumprimento dos objectivos da sua função. Como exemplo podemos referir que um dos objectivos da organização era a redução do número de erros na facturação que se decidiu medir pela redução do número de notas de crédito emitidas por esse motivo. Acontece porém que estas podem reduzir por dois efeitos: ou porque as reclamações não eram resolvidas ou porque haviam reduzido o seu número. Caso os colaboradores trabalhem para os indicadores assistiríamos a um redução da resolução de reclamações, o que ainda seria mais negativo para o nível de serviço, já que para além de errar a organização demoraria bastante tempo para colmatar o erro. Este efeito embora não tendo sido admitido por ninguém, foi transparecendo em algumas atitudes de alguns intervenientes.

Outro sentimento negativo gerado, surgiu no caso de indicadores de âmbito global onde a contribuição de cada um é diminuta. Neste caso o sentimento gerado foi de alheamento de alguns indicadores que permitem aferir o fim último das funções sectoriais de alguns elementos ou departamentos da organização, sendo isto mesmo admitido abertamente pelos colaboradores. Por vezes este sentimento acabou por ser gerado pela má explicação dos indicadores que servem de base à avaliação. Poderíamos

¹¹ Referimos já nos pontos anteriores que o sentimento generalizado na equipa de vendas era o de que a sua função primordial era vender, sendo as demais funções tidas como acessórias.

até mencionar, que como no caso já referenciado do Bónus á Cobrança, as comunicações da organização e chefias foram interpretadas erradamente.

A existência deste tipo de comportamentos, motivou um desenvolvimento do sistema no sentido de evitar a prevalência dos mesmos. A principal dificuldade residiu na dificuldade em obter alguns indicadores do sistema, sem sobrecarregar custos, ou implementar controlos demasiado pesados com elevada carga burocrática. Assim sendo optou-se, por vezes, pela criação de objectivos “cruzados”¹² para prevenir os comportamentos perniciosos acima descritos.

Se à primeira vista poderemos ser tentados a pensar que estas medidas em nada têm a ver com mudança, a verdade é que a existência deste tipo de mecanismos funciona quase como mecanismo “automático” de ajustamento, na medida em que incentiva os colaboradores a terem um comportamento de acordo com as expectativas da organização.

Devemos ainda referir que também aqui verificamos a importância da cultura e das sub-culturas na organização, uma vez que o entendimento e interpretação que se faz e a resistência que se coloca a este tipo de sistemas depende em grande parte das culturas e sub-culturas vigentes na organização. Este aspecto ficou patenteado no facto de os colaboradores mais informados não terem revelado o tal efeito de alheamento na medida em que entendiam melhor quer os indicadores, quer a forma de os influenciar.

¹² Como exemplo de objectivos cruzados temos o caso da gestão de armazém que tem como objectivo reduzir stock mas aumentar a% de entregas atempadas. Para este fim foram usados os indicadores OTD (*on time delivery*) e % de Existências face às Vendas Anuais.

6 – O Projecto de Melhoria Actual

Na sequência de todas as alterações mencionadas, e apesar dos excelentes resultados da organização quer a nível de vendas como de rentabilidade, foi decidido levar a cabo um projecto de melhoria com o auxílio de consultores externos. O objectivo deste projecto era sobretudo melhorar a comunicação e ligações organizacionais no Serviço de Apoio ao Cliente¹, bem como melhorar o nível de serviço da organização (entregas atempadas e facturação correcta), permitindo simultaneamente reduzir o valor médio das existências (objectivo financeiro). Estes aspectos foram identificados como tendo um forte potencial de melhoria, pelo que foi decidido apostar na melhoria dos mesmos, sendo também objectivo da organização tentar usar os conhecimentos apreendidos neste projecto na melhoria de outros processos semelhantes.

O recurso a consultores deveu-se sobretudo ao entendimento de que para pensar a melhoria haveria a necessidade de pessoas completamente dedicadas, o que não seria possível no seio da organização, bem como da enorme experiência bem sucedida destes consultores.

6.1 – Processo de introdução de encomendas / resolução de reclamações

Conforme mencionamos no ponto 5.2.4, um dos sectores alvo de alterações foi o sector de introdução de encomendas. Paralelamente, a organização sentia que uma das suas oportunidades de melhoria residia nos instrumentos de planeamento da produção e entregas, bem como na resolução de reclamações sobre preços em facturas. O ponto comum entre estes dois aspectos ocorre precisamente no Serviço de Apoio a Cliente. Todavia seria redutor entender que o problema era exclusivo deste sector, uma vez que se tratam de processos transversais à organização.

6.1.1 – O Desenho do processo

O projecto começou por ter o seu enfoque em questões de índole administrativa, como sejam o processo de introdução de encomendas ou de resolução de reclamações relativas a erros de facturação ao cliente. Neste projecto o auxílio dos consultores

¹ No ponto 5.2.4 abordamos as alterações e problemas identificados neste sector.

aconteceu, apenas, no levantamento dos problemas e definição do plano de acção, tendo a implementação das acções de melhoria e o controlo das mesmas ficado como responsabilidade dos diferentes sectores da organização envolvidos. De forma a tentar absorver todas as perspectivas sobre a problemática, nestas sessões de levantamento de problemas estiveram presentes elementos do Serviço de Apoio ao Cliente, Director de Produção, Responsável de Logística e Chefe de Armazém, Directores de Unidade de Negócio, Controlo de Crédito, Informática e Departamento Financeiro e de Controlo, tendo estes dois últimos o papel de “moderadores internos”, cabendo-lhes posteriormente a função de controlo das acções a implementar. A transversalidade da problemática, a necessidade de unicidade organizativa bem como a importância da mesma para a organização, justificava a envolvimento desta equipa multi-disciplinar.

A metodologia seguida nas sessões de discussão consistiu na apresentação da base teórica (princípios e metodologia), seguindo-se a aplicação da mesma à problemática em análise. A primeira sessão começou pela apresentação do conceito de paradigma e da sua importância nas organizações. No seguimento desta apresentação o grupo foi dividido em 4 grupos, e 4 folhas de *flip chart* foram colocadas, com o nome de cada um dos sectores: Unidades de Negócio, Logística, Controlo de Crédito e Serviço de Apoio ao Cliente. O objectivo era que cada grupo colocasse primeiro nos restantes sectores e depois no seu próprio a indicação dos principais paradigmas que, no seu ponto de vista, os caracterizavam. Posteriormente, cada grupo deveria discutir os paradigmas, mas o que aconteceu foi que cada sector começou a analisar e a argumentar no sentido contrário dos paradigmas que lhes haviam sido apontados². Neste pequeno exercício que apenas durou meio dia, evidenciaram-se alguns dos problemas da organização: algum pensamento individualista/sectorial, defesa de cada sector por si e alguma “vitimização”. Estes problemas identificados logo na primeira sessão são os problemas que, volvido praticamente um ano de trabalho, o consultor identificou na entrevista como basilares na organização.

Na sequência desta sessão preliminar foram expostos alguns dos princípios básicos, dos quais destacamos os mais importantes “não julgar, não culpar”; “falar e decidir só perante dados”; “enfoque nos processos e não nos resultados”; “questionar a forma de fazer”. Estes princípios são fundamentais na discussão de problemas deste

² Foi referido pelo consultor que havia sido a primeira vez que havia assistido àquele tipo de comportamento naquele exercício.

tipo, porque facilmente se entra no “jogo de apontar o dedo”, ou se “atira areia para o ar” com o uso de argumentos falaciosos que não correspondem à verdade e que apenas têm como objectivo mudar o rumo da solução ou da acção a implementar para outro sector.

Tendo sempre estes princípios presentes procedeu-se à descrição dos processos de introdução de reclamações de forma esquemática e evidenciando quer as funções de cada sector como o fluxo de comunicação e as oportunidades de melhoria identificadas. Cada oportunidade de melhoria foi posteriormente discutida em grupo, tendo sido acordado um plano de acção com diversas acções, responsáveis e datas fim. Na discussão das acções e dos problemas evidenciaram-se ainda outros problemas como a falta de confiança entre os sectores, uma certa “miopia” de curto prazo e a consideração de cada sector por si, em vez do pensamento na organização como um todo.

A presença da consultoria externa nestas discussões foi determinante no sentido em que permitiu evitar a dispersão dos temas, que muitas vezes acontece nestas discussões organizacionais.

A principal virtude destas sessões residiu na tentativa de que as soluções fossem determinadas por todos os envolvidos, que deveriam entender a sua importância para o sucesso da organização. Este aspecto foi preponderante, uma vez que muitas das vezes o fracasso de outras tentativas de solucionar o problema se deveram à lógica *top-down* das decisões, na qual a base apesar de afirmar aceitar e implementar as soluções, na prática não o fazia mantendo o funcionamento habitual.

6.1.2 – As soluções e as resistências

Não nos cabendo pronunciar sobre o mérito da solução, ou as causas dos problemas em análise, parece-nos pertinente ilustrar as resistências encontradas, com um exemplo ocorrido.

Uma das formas de melhoria de processo identificadas, passava pela criação das propostas comerciais pelo próprio comercial no CRM (usual em muitas empresas nacionais). Até então, os comerciais passavam a informação das propostas ao secretariado de apoio a vendas, que tinham a responsabilidade de formalizar as propostas, enviá-las aos clientes e introduzir as mesmas no sistema ERP.

Diversos foram os obstáculos a esta medida, sendo os primeiros colocados pela própria equipa comercial que argumentou que o CRM era demasiado lento, e que “os vendedores passariam a ser secretários dos serviços de secretariado”. Do ponto de vista conceptual o último argumento foi rebatido pela “visão moderna” da equipa de vendas por parte da Direcção Geral: o vendedor não é aquele que somente vende, mas aquele que terá tomar responsabilidades das acções para com o cliente, onde se deve incluir a elaboração de propostas.

Já a questão da lentidão do sistema era uma questão mais técnica, mas que encerrava em si um outro argumento: alguns elementos da equipa de vendas pouco usavam o CRM. Entretanto surgiu um novo obstáculo: a existência de produtos compostos. Este tipo de produtos são comercializados como um produto só, mas na verdade são constituídos por dois produtos ao nível do stock. O produto composto que o cliente encomenda é meramente fictício na medida em que acciona dois produtos reais. A dificuldade da elaboração da proposta no CRM residia no facto de que cada vez que na proposta houvesse um produto composto, o vendedor teria de introduzir dois produtos (ao invés de um só), com a confusão acrescida que isso poderia gerar no cliente. Para resolver este problema chegou-se à conclusão de que haveria de “criar” no sistema produtos compostos para as combinações possíveis. Esta decisão implicaria que houvesse mais trabalho na criação de artigos, e que fossem requisitados mais códigos de artigos aos serviços corporativos. Prontamente, o responsável pela criação de artigos se manifestou contra esta solução, argumentando que corporativamente, no passado já havia sido negada a atribuição de códigos naquele estilo. Paralelamente, argumentou que teria um acréscimo de trabalho e que não teria recursos para o fazer. No entanto, o que se veio a identificar num e-mail posteriormente por parte de um outro funcionário da equipa do responsável pela criação de artigos, foi que esta solução era entendida como um acréscimo de trabalho para a fábrica, “para facilitar o trabalho dos comerciais”.

Um outro aspecto desta alteração da criação dos códigos de composto é que esta facilitaria a informação da estatística de vendas, uma vez que passaria a estar disponível o valor de venda do composto e não da componente. Perante este argumento, o responsável pela criação de artigos usou o argumento “se eu fosse responsável de vendas não queria a informação assim.”.

Na verdade, esta posição do responsável da criação de artigos estava em linha com o sentimento de alguns comerciais que no início não queriam esta evolução, com a vantagem ainda, para estes, que o ónus do bloqueio não recaía sobre eles.

A forma encontrada para tornear o problema consistiu na implementação faseada (por unidade de negócio) da colocação das encomendas no CRM. Procedeu-se à análise da preponderância dos produtos compostos em cada unidade de negócio e escolheu-se a unidade de negócio com menor preponderância de compostos. Por outro lado, esta unidade de negócio era a mais pequena (3 comerciais), mais organizada e a que registava maior uso do CRM. Caso a implementação nesta Unidade Piloto fosse bem sucedida, parte das resistências ou pelo menos da argumentação das restantes cairia por terra. Paralelamente foi decidido que enquanto a implementação faseada decorria, o problema dos compostos deveria ser resolvido.

Após se ter procedido a uma análise dos recursos e actividades a gestão de topo entendeu que efectivamente, haveria falta dos mesmos para a criação dos artigos, tendo-se decidido pela inclusão de mais um elemento na equipa que teria essa tarefa adstrita, a par de outras.

Esta acção ainda decorre ao tempo em que escrevemos estas linhas, mas este exemplo ilustra bem os principais problemas já mencionados (miopia de curto prazo, individualismo, falta de pensamento organizacional).

Tentando agora colocar a questão deste problema numa lógica de gestão sem qualquer segmentação funcional deveríamos entender o problema da seguinte forma: de forma a reduzir a probabilidade de erro, aumentar a capacidade e velocidade de resposta, melhorando assim o nível de serviço ao cliente, a organização decidiu fazer uma “redistribuição” de tarefas. O intuito não foi facilitar a vida a um sector ou dificultar a outro, aliás sem o CRM a equipa comercial tinha a vida ainda mais facilitada, já que era o secretariado que fazia as propostas. Devemos ainda referir que caso a análise das situações se tivesse baseado em factos concretos e dados, ao invés de testemunhos influenciados pelo modo de cada interveniente ver as coisas, mais facilmente se haveria chegado às mesmas conclusões.

No acompanhamento do plano de acção identificamos ainda outras situações nas quais os responsáveis mencionavam alterações que na verdade não estavam implementadas, uma vez que julgavam que não eram passíveis de controlo exterior.

Este tipo de comportamentos evidencia a importância de um bom sistema de controlo interno numa organização para garantir a prossecução da estratégia e das regras definidas: muitas vezes o fracasso de uma estratégia não se deve ao demérito da estratégia, mas sim à sua implementação, uma vez que esta, por vezes, não passa de uma estratégia teórica da gestão de topo, que não tem repercussão na acção diária da base da organização. Ou seja, a mudança é planeada pelo topo, é feita a difusão das ordens, mas não há seguimento relativamente à ocorrência dos ajustamentos entre a acção dos colaboradores e a estratégia delineada, nem eventuais reajustes da estratégia.

Um outro aspecto deixado claro com estes acontecimentos foi o da ligação deste processo de mudança com a visão de mudança como *translation*. A decisão e o objectivo era o de fazer os vendedores colocar as propostas no CRM, mas para atingir este fim foram encontradas diversas resistências, que motivaram decisões e acções intermédias de ajustamento tendo em vista o fim último.

Neste processo para além da determinação das acções foram definidas datas fim e indicadores de controlo sobre a implementação e os resultados das mesmas. Este tipo de mecanismos permitiria a já referida percepção da efectiva implementação dos mesmos, bem como aferir da eventual necessidade de reformulação da estratégia. Devemos todavia mencionar que não tendo a implementação sido acompanhada pelos consultores e fruto da limitação de recursos da organização e das prioridades, quer a implementação como o acompanhamento não foram feitos com o enfoque necessário, encontrando-se o plano parcialmente implementado e tendo mesmo algumas das acções sido “adulteradas”.

6.2 – O processo de melhoria na fábrica

Na fábrica o processo de melhoria dividiu-se em duas fases, tendo cada uma destas fases diversas equipas envolvidas. A primeira fase decorreu entre Outubro de 2009 e Janeiro de 2010, e a segunda desde Fevereiro de 2010, estimando-se o seu fim para Janeiro de 2011.

Na primeira fase, foram formados diversos grupos de trabalho com áreas distintas: Planeamento e Desenho de processos, Resolução Estruturada de Problemas e Mudança Rápida de Ferramentas. O enfoque destas acções era o da criação de um espírito de melhoria contínua e simultaneamente dotar todos os intervenientes de

capacidade para analisar e resolver problemas à luz dos princípios Kaizen. No seu fim último, o objectivo era o de tentar melhorar a capacidade de resposta e implicitamente o serviço ao cliente, bem como racionalizar meios, na tentativa de aumentar a capacidade de produção.

6.2.1 – O desenho do processo

Destas equipas apenas acompanhamos a de Planeamento onde estavam presentes elementos do Departamento Informática, Departamento Financeiro, Director de Operações, Logística, Qualidade e Segurança, Director Investigação e Desenvolvimento, Eng. Industrial e Responsável de produção. O objectivo desta equipa era o de analisar o processo produtivo das duas principais linhas de produção na tentativa de identificação de oportunidades de melhoria. A lógica seguida aqui foi em tudo semelhante à do processo de introdução de encomendas, sendo apresentados os conceitos teóricos para serem aplicados posteriormente.

A principal novidade para estas pessoas que têm uma lógica essencialmente operacional, foi o da mensuração monetária de algumas actividades ou acontecimentos como sejam os stocks intermédios. A existência de stocks apresenta o custo de os deter, pelo que ao longo do processo foram identificados stocks intermédios (bem como finais), que foram sempre mensurados monetariamente. Foi curioso ver o entusiasmo dos envolvidos usando expressões do estilo “vamos poupar X € por ano”, na discussão das soluções.

Um outro aspecto digno de nota, prendeu-se com as diferentes concepções de valor entre os dois grupos: na fábrica valores de centenas de euros eram considerados elevados ao passo que nas vendas isso não sucedia. Se para algumas pessoas isso poderá estar relacionado com o diferencial salarial, este acontecimento não justifica para outras em que os diferenciais são reduzidos. Parece-nos que este diferencial de percepção se deverá sobretudo ao manuseamento da facturação: os milhares de euros são encarados com mais naturalidade para quem “vê” a facturação, do que para quem está no chão de fábrica.

Mais uma vez o principal mérito destas acções prendeu-se com a multidisciplinaridade da equipa de trabalho. Isso mesmo fez questão de frisar o Director de Investigação e Desenvolvimento na reunião final da primeira fase, onde se referiu a este

facto usando duas metáforas importantes para compreender a cultura: “cada um saiu da sua torre e veio trabalhar em conjunto”; “uma organização é como uma orquestra em que todos têm de tocar em conjunto afinados”. Ele próprio, que se reformaria em Dezembro de 2009, acabaria por fazer um *mea culpa*, referindo que também se havia “encarcerado por alguns tempos na sua torre”. Outro aspecto, que ele considerou fundamental foi o que já mencionamos: a perspectiva financeira nas decisões operacionais constituiu uma novidade, pelo menos ao nível do desenho dos processos fabris, e com o nível de rigor usado neste projecto.

Um outro mérito deste projecto esteve na evolução das restantes equipas de trabalho. Apesar de não as termos acompanhado, observamos os seus trabalhos (todos os trabalhos estavam afixados em *flip charts* ao longo das paredes da sala de reuniões) e recolhemos testemunhos quer dos consultores externos como do Director de Operações referindo que com estas acções haviam descoberto algumas mais-valias, e sentido crítico em alguns operadores que até então nunca o haviam revelado, muitas vezes também porque ainda não tinham tido oportunidade de o demonstrar.

Destes acontecimentos podemos retirar algumas ilações: o distanciamento geográfico, a par da segmentação funcional criou algumas clivagens na organização, que se esbateram com este projecto. Por outro lado, a multi-disciplinaridade, o trabalho em equipa, a análise crítica das situações e soluções foi fomentado, gerando uma alteração na cultura em certos operadores, até então apenas habituados a executar.

6.2.2 – As soluções e resistências

O projecto de melhoria na fábrica foi tratado de uma forma mais cuidadosa. Habitualmente projectos deste tipo em unidades fabris têm os seus resultados conotados com políticas de despedimentos: procura-se a eficiência dos processos, aumentar a produtividade e reduzir recursos desnecessários (pessoas). No caso em análise o propósito não era esse: no ano de 2009 diversas foram as situações em que houve necessidade de recorrer a horas extras para satisfazer a procura. Durante o ano de 2010 a exportação para outras companhias do grupo de produtos produzidos localmente aumentou cerca de 50% (Maio 2010), pelo que o objectivo era o aumento de produtividade com vista ao aumento de capacidade e não a exclusiva redução de custos. Todavia no decorrer do projecto alguns comentários foram proferidos, em jeito de

brincadeira, por alguns elementos referindo que com estes novos conceitos poderiam reduzir o número de pessoal. Este tipo de comentários poderiam facilmente ser descontextualizados e gerar resistências desnecessárias, pelo que os seus autores foram alertados para esse facto.

Esta foi a mensagem preliminar que foi passada à equipa fabril, de forma a tentar vencer alguma resistência inicial. O mesmo já havia acontecido em 2007, quando num projecto de elaboração do custeio dos produtos se haviam acompanhado algumas produções, cronometrando as actividades. Se no início houve alguma resistência, esta acabou por ser vencida, permitindo levar a cabo o projecto com alguma confiança. Já nos produtos em que houve necessidade de realizar mais do que uma observação se ouviram comentários como “não têm mais nada que fazer”. Nesse projecto o receio era que eventualmente se identificassem situações de fraco desempenho, e que os trabalhadores fossem obrigados a trabalhar mais ou mais rápido.

Apesar de alguma desconfiança, no decorrer das sessões foi gratificante observar o envolvimento de todos, inclusive dos colaboradores mais operacionais. Notou-se ainda uma certa aproximação por parte do pessoal da Fábrica ao Departamento Financeiro, à medida que entendiam que a sua função não era o de os controlar, mas antes de trabalhar e analisar dados no sentido de melhorar o desempenho da organização e facilitar as actividades dos operadores.

No entanto, à medida que se ia tomando contacto com novos conceitos teóricos como “A caça aos Muda (desperdícios)”, ou o Mitzusumashi (comboio logístico) as resistências foram surgindo, começando a ouvir-se expressões como “isso é difícil” ou “isso não se aplica à nossa realidade”. Nos próximos parágrafos tentaremos focar sobretudo as resistências de índole cultural.

A primeira resistência que surgiu está bem patente nesta expressão: “isto é tudo muito bonito, mas depois nem vamos ter tempo para ir à casa de banho ou fumar um cigarro”. A apresentação de conceitos e da lógica de planeamento e definição de processos com base em tempos para evitar paragens, gerou nos trabalhadores a ideia de que estes não teriam qualquer tipo de tempos mortos, o que desagradou. Na verdade, a melhoria do planeamento e redefinição dos processos tinha como objectivo a redução de tempos mortos aleatórios prolongados mas, como todo o planeamento, previa a existência de algumas folgas temporais, que permitam aos trabalhadores o seu direito ao

descanso e restabelecimento de energias, uma vez que não podemos esperar que estes trabalhem uma manhã ou tarde inteira sem pausas e sempre com a mesma produtividade. A mensagem passada para vencer esta resistência foi a de que o objectivo era simplificar a actividade aos operadores tornando-a menos desgastante fisicamente e que no mesmo tempo de actividade produzam mais, permitindo inclusive que as pausas possam ser ligeiramente aumentadas, mas mais definidas.

Outra resistência surgiu em algumas acções de reorganização dos postos de trabalho. Certas acções passavam pela pintura no chão dos locais próprios para serem colocados materiais e ferramentas, por exemplo. Inicialmente houve alguma renitência dos operadores em realizarem estas operações. No entanto, após o próprio consultor ter posto as “mãos à obra” e ele próprio ter procedido às pinturas e a limpeza, gerou-se uma maior empatia com os operadores tendo eles próprios acolhido o projecto como seu e praticado diversas acções de melhoria. Este terá sido, talvez, uma das principais vantagens do projecto: a modéstia e a empatia do consultor fez com que os operadores o acolhessem no seu grupo quase como um dos seus, o que fez com que o consultor conseguisse movê-los no sentido que se pretendia.

Mais uma vez neste episódio, podemos observar um processo de *translation*: a tentativa de implementação de uma mudança discutida por todos, por parte do consultor gerou comportamentos adversos dos operadores, que levaram o consultor a ajustar o seu comportamento, conseguindo então que os operadores o interpretassem correctamente e juntos levassem a cabo a mudança.

Indissociável deste facto está também a metodologia usada: aos operadores não foi ordenado que se procedesse assim. Antes, foram demonstrados os conceitos teóricos e os objectivos, tendo sido eles próprios a definir as acções a tomar. Este facto apresenta ainda a vantagem de que os próprios operadores zelarão pela manutenção desta solução com um maior envolvimento do que aconteceria se estivessemos perante uma solução implementada por terceiros.

Foi interessante ainda notar, que após a resistência inicial deparamos com uma boa propensão à mudança. Esta conclusão ficou ilustrada pelo facto de alguns operadores de áreas fora da área de intervenção se terem voluntariado para proceder a novas marcações também nas suas áreas de trabalho.

Com estes acontecimentos demonstrou-se a importância dos elementos envolvidos na mudança terem toda a informação sobre os propósitos da mesma, e estarem envolvidos na definição e execução da mesma. Não basta informar da nova estratégia, há que transmitir toda a informação necessária ao entendimento da mesma, de forma a facilitar a ocorrência dos ajustamentos necessários.

Do ponto de vista da cultura da organização, o comportamento evidenciado pelos operadores corroborou a resposta ao inquérito de satisfação dos colaboradores em que apenas 48% respondeu positivamente à questão de que o gestor de linha o apoiava sempre que necessário. Na fábrica, fruto da idade das pessoas que já passaram por situações complicadas, quer na empresa, quer no país, há ainda algum sentimento de diferenciação face à equipa de gestão, que os leva a considerá-los em certa medida como que “adversários”. Neste aspecto, a presença do consultor foi bastante importante, já que era um elemento neutro que até conseguiu ser acolhido como alguém do grupo dos operadores, por força também da sua humildade como foi reconhecido por operadores entrevistados.

6.2.3 – A implementação das acções de melhoria

Tal como acontecera no processo de introdução de encomendas, o projecto gerou um conjunto de acções de melhoria que deveriam ser implementadas. No caso da fábrica, a complexidade inerente e a necessidade de haver alguém permanentemente focado na realização destas acções levou a que, ao contrário do que sucedera nas vendas, os consultores externos acompanhassem a implementação das mesmas. Como auxiliares deste processo e para garantir o enfoque no mesmo, foram admitidos dois estagiários de engenharia industrial para acompanhar o desenrolar do processo, sobretudo ao nível da recolha e tratamento de dados.

À semelhança do ocorrido na primeira fase do projecto esta fase foi dividida em 4 grandes etapas, estando ainda uma delas dividida em outras duas: Planeamento, Comboio Logístico, Armazém e Produção (2 linhas específicas). Para cada uma destas etapas foram criadas equipas específicas. Na prática, esta fase do projecto consistiu na discussão e implementação pormenorizada das soluções gizadas na fase anterior.

6.2.4 - Resistências à implementação das soluções

A primeira grande resistência gerou-se na implementação do sistema de comboio logístico (aliás, já havia surgido na fase de desenho do processo). Para se perceber a amplitude desta alteração será importante descrever brevemente alguns aspectos do processo produtivo. O sistema produtivo é constituído por diversas linhas de produção, sendo algumas automatizadas, em que a totalidade ou parte das matérias-primas são bombeadas para as máquinas, mas há outras onde o abastecimento à linha é manual sendo os materiais transportados com recurso a empilhadores. Por outro lado, existe uma grande flexibilidade de recursos entre as diversas linhas, podendo num dia uma linha ter um operador, mas no dia seguinte já ter dois ou três operadores. De acordo com os conceitos dos consultores, o abastecimento às linhas deveria ser feito por via de um comboio logístico que levaria os materiais às linhas à hora definida, e de acordo com o planeamento do dia. Desta forma resolvia-se um dos problemas apontados pelos operadores: a falta de empilhadores. Devido ao actual funcionamento, em certas alturas não há empilhadores disponíveis motivando paragem das linhas produtivas, gerando-se o sentimento nos operadores de que “há falta de empilhadores”. Com a implementação do dito comboio logístico reduzir-se-iam as paragens das linhas, com um investimento inferior ao de um empilhador novo, mas haverá necessidade de um melhor planeamento. A opinião generalizada quer dos operadores, quer dos responsáveis, foi a de que este sistema funcionaria em linhas de produção não tão flexíveis como as da organização em causa, sendo convicção dos consultores o contrário. Ao cabo de diversas discussões, acabou por se acordar em levar a cabo uma experiência numa linha piloto para determinar se a solução é eficaz ou não. Estas experiências serão efectuadas nos próximos 2 meses.

Parece-nos importante aqui fazer um parêntesis para nos referirmos ao velho dilema da gestão: flexibilidade vs planeamento. Por norma entende-se, erradamente, que planeamento é sinónimo de rigor e falta de flexibilidade. No entanto, em nosso entender, o planeamento é ainda mais importante em realidades como a descrita do que em situações de produção em série. Nas unidades flexíveis o planeamento deve sempre ser efectuado de modo a que, possa ser ajustado no caso de uma alteração nos pressupostos. Devemos ainda ter em conta que o entendimento dos planos como algo rígido acontece na fábrica como nas vendas (já o abordamos anteriormente). Esta conceptualização poderá estar enraizada de acontecimentos anteriores na organização

sobre os quais não possuímos informação, ou simplesmente pela ausência de conceitos de gestão nestes colaboradores.

Já nos debruçamos sobre dois tipos de resistências, uma sobretudo de índole cultural, outra numa vertente mais de índole técnica, ainda que com uma componente cultural. Iremos agora abordar uma questão que pode ser entendida como resistência ou até como comportamento desviante.

O projecto de melhoria na fábrica tem como objectivo também a melhoria do nível de serviço, isto é da proporção de entregas atempadas no total (de acordo com os níveis de serviço anunciados pela empresa). Apesar do número de linhas de encomenda entregues com atraso ser, teoricamente, um valor objectivo e facilmente determinado pelo sistema, a verdade é que os números são sempre questionados. A Logística habitualmente argumenta que o Serviço de Apoio ao Cliente coloca datas objectivo mais ambiciosas do que as regras e níveis de serviço que a empresa determinou. Como os números são questionados, nenhuma acção específica é tomada, ficando as falhas em “terra de ninguém”, algures entre o Serviço de Apoio ao Cliente, a Logística, e o Planeamento da Fábrica. Frequentes vezes este autêntico “jogo do empurra” envolve a área comercial que é acusada de fornecer datas de fornecimento demasiado ambiciosas aos clientes, bem como o Controlo de Crédito que é acusado de gastar demasiado tempo na análise do risco de crédito. Como podemos constatar, um dos princípios, que elencamos no início da descrição deste projecto, torna-se fundamental nestas condições: “Não julgar, não culpar”. Efectivamente, o importante é a determinação das causas dos problemas de forma a podermos gizar um plano de acção e agir sobre elas. Neste particular o Instituto Kaizen advoga o uso da metodologia Kobetsu.

Esta metodologia consiste na implementação de uma forma estruturada de resolução de problemas que compreende 7 fases. O primeiro passo é a selecção do problema, seguindo-se a descrição do problema e a definição dos objectivos. Após a definição dos objectivos, deveremos identificar as causas dos problemas, e um plano de acção para agir sobre as mesmas. No entanto, o processo não fica fechado com o plano de acção: deveremos verificar as soluções e proceder à normalização das actividades, isto é à criação de normas padrão de actuação.

Como podemos observar por esta descrição, esta metodologia parece encaixar, com ligeiras diferenças, nos processos de mudança considerados na Teoria dos Sistemas

Abertos, nomeadamente o modelo de Heracleous, ao qual já nos referimos anteriormente. Aliás, devido à sua natureza externa, e à sua experiência em processos de mudança, os consultores deverão conseguir determinar quais os aspectos que deverão ser moldados e de que forma poderá ser feita a sua implementação de modo a atingir o sucesso do processo. Todavia e apesar das semelhanças na metodologia, o processo de mudança ocorreu no caso em estudo num processo de *translation*, isto é de ajustamento, de re-interpretação das acções e mensagens por parte dos envolvidos e não numa lógica pura de difusão.

Voltando à descrição da metodologia usada no caso em estudo, temos que os consultores na tentativa de identificação dos reais problemas e envolvendo os operadores, solicitaram a estes que sempre que uma nota de encomenda fosse satisfeita com atraso, esta fosse sinalizada e fosse determinada a causa para o atraso. Na posse deste ficheiro resumo, foi promovida uma reunião com o Director Financeiro onde foram identificadas quer situações de datas objectivo demasiado ambiciosas, bem como rupturas de stock ou demora prolongada na reposição das mesmas. Na tentativa de perceber se algumas das datas entendidas como ambiciosas não estariam relacionadas com contagem de dias não úteis pelo sistema, foi feita uma consulta ao sistema. Nesta consulta identificou-se que os atrasos eram em muito maior número do que os identificados pelo operador. Confrontado o operador com esta descoberta, este argumentou que não teria percebido muito bem que situação deveria identificar, assim como não teria tempo para fazer o seu serviço normal e esta tarefa extra. Com base na informação do sistema foram detalhadamente analisados todos os atrasos, tendo-se concluído que o operador havia identificado todas as situações da responsabilidade do Serviço de Apoio ao Cliente, tendo-lhe apenas “escapado” as situações com outras causas.

Este tipo de resistência “encapotada” será das mais perniciosas para um projecto deste calibre, mais ainda quando nada indiciava qualquer tipo de resistências por parte do operador. Se é normal que haja resistências às mudanças, a verdade é que quando estas são colocadas frontalmente permitem ao agente, que tenta implementar a mudança, agir de forma a fazer-lhes face. Em casos deste tipo, o agente é apanhado de surpresa, tendo neste caso sido descoberta a “surpresa” em tempo útil, por via de sistemas de controlo que já haviam sido implementados com outro intuito. Este exemplo

denota que para além da importância do envolvimento dos operadores no terreno, a existência de sistemas de controlo adicionais e paralelos, introduzem uma dose extra de confiança nas conclusões que poderemos obter com trabalhos deste tipo.

Devemos ainda notar que se é natural que as pessoas tenham resistência à mudança, o seu envolvimento na própria mudança, bem como a discussão da mesma deveriam servir de facilitadores à mesma. No entanto, constatamos que em situações em que historicamente haja uma certa “cristalização”, as resistências serão superiores. Um outro aspecto ainda a notar é de que nestas situações é difícil afirmar com certeza se o operador agiu de má fé ou foi simplesmente negligente, e identificar as razões que estarão na base deste tipo de comportamento. De todo o modo, como já mencionamos o entendimento da equipa de gestão como um “adversário” poderá estar exacerbado neste indivíduo.

Parece-nos ainda pertinente revelar o comportamento de um colaborador, que não teve qualquer pejo em afirmar ao consultor que poderia contar com ele para apoiar todas as mudanças, mas que se alguma mudança lhe levasse a aumento de trabalho ele ofereceria toda a resistência à mesma. Se por um lado, este discurso revela frontalidade e honestidade, a verdade é que também estaremos perante uma situação de individualismo.

Todavia encontramos um factor interessante de comportamento, que se consubstanciou no facto de em algumas chefias intermédias se terem encontrado fortes resistências. A este nível, não nos parece crível que este acontecimento esteja ligado com falta de informação. Antes, parece-nos que este aspecto estará ligado à existência de fortes paradigmas na cultura, a alguns resquícios de uma filosofia de “quintinhas” (cada um é “rei” no seu espaço), ou até à posição hierárquica (o posicionamento de chefia na cadeia hierárquica pode gerar um mau acolhimento de certas determinações).

7 – Principais dimensões da cultura vigente e as suas consequências no processo de mudança

Do que foi exposto nos capítulos anteriores podemos aferir da cultura vigente na organização bem como de diferentes sub-culturas existentes. Estas sub-culturas parecem adequar-se à divisão administrativos, operários e força de vendas, mesmo que dentro destes grandes grupos homogéneos ainda existam mais algumas realidades menores. A especificidade da organização em causa, nomeadamente quanto à existência da vertente comercial e industrial, leva a que não se verifiquem exactamente os grupos de sub-culturas identificados por Schein (1996) ou Hoefsted (1998)¹. Devemos ainda referir que no caso da equipa de gestão, estes se parecem inserir nas sub-culturas evidenciadas com ligeiras cambiantes face à restante população. Recordamos que maioritariamente a equipa de direcção é oriunda de camadas inferiores pelo que é normal que subsistam algumas marcas culturais desses grupos.

É curioso o resultado das entrevistas, onde algumas pessoas mencionaram a existência de duas culturas: a dos novos e a dos antigos. Se é verdade que em alguns casos assistimos a diferenciações por essa via, noutros sectores novos e antigos apresentam a mesma acção comportamental, pelo que não nos parece adequada a mesma. Todavia, pelo menos de acordo com as entrevistas, os “novos” são mais propensos à mudança acusando os antigos do contrário, ao passo que os “antigos” alguns dos “novos” de individualistas, ou sectaristas.

Neste capítulo será nosso intuito reflectir sobre as principais diferenças culturais existentes, as suas implicações no processo de mudança, bem como a acção da equipa de gestão neste quadro.

7.1 – Distanciamento chefia - colaboradores

Como já referimos, a organização apresenta uma cultura de maior proximidade nos serviços administrativos em Gaia do que em Ovar. Esta proximidade poderá ser entendida como resultado do maior comprometimento dos funcionários com a organização ou até, talvez, como a sua causa. Em boa verdade, caso a chefia sinta que o

¹ Referidos no ponto 2.3

funcionário está comprometido com a organização e seus objectivos, poderá tratá-lo mais de igual para igual gerando um aumento de satisfação e comprometimento do mesmo. Nos casos contrários, passa-se exactamente o inverso: caso a chefia tenha dúvidas, e promova o distanciamento, o natural será que o funcionário desmotive, e reduza os seus níveis de comprometimento.

Se observarmos os resultados do inquérito de satisfação aos colaboradores, verificamos que nas questões relacionadas com o comportamento da chefia e se há abertura a novas opiniões, e se estas conduzem a resultados² verificamos que é nos serviços de apoio que há maior proporção de respostas positivas. Este facto é indiciador de uma maior proximidade chefia-colaborador.

7.2 – Noção de “Serviço”

Uma das principais diferenças culturais existentes na organização prende-se com a “Noção de Serviço”: enquanto alguns colaboradores exercem as suas funções no sentido de servir a organização outros colaboradores têm como objectivo “servir-se da organização”, conforme foi apontado por alguns deles. Esta grande diferença cultural por vezes advém da formação do indivíduo ou dos seus *soft-skills*, outra vez do sector funcional onde se encontram inseridos. Será natural que funcionários do sector dos serviços, por exemplo Departamento Financeiro, tenham a clara noção que as suas funções na organização passam por prestar serviços à restante organização, ao passo que a Força de Vendas se poderá sentir tentada a pensar que prestam serviço ao cliente externo unicamente. Se é verdade esta premissa, a verdade é que a mesma não é exclusiva: a força de vendas também deverá servir os interesses da organização e os restantes sectores internos. No entanto, devemos mencionar que a existência da componente variável no seus salários, com base no valor das vendas conseguido individualmente, poderá enviesar esta tendência, fazendo passar a mensagem que a força de vendas trabalha para ela própria e não para a própria organização. Em jeito de brincadeira, ou talvez não, ouve-se por diversas vezes a frase dos comerciais “vou ver se vendo alguma coisa para vocês terem dinheiro para pagar os salários”. Esta noção acaba por ser algo pernicioso, uma vez que se alastra gerando a sensação que estamos perante as estrelas da organização e que para além de trabalharem para elas, ainda

² Ver Anexo 2 – Inquérito de Satisfação aos colaboradores, questões 18 a 22 e 31 e 32.

deverão ter funções exclusivas onde não se pode incluir nem o uso do CRM ou a preocupação da cobrança. Este tipo de atitudes e predisposição acaba por gerar anti-corpos na própria organização, e gerar atitudes de retaliação como sucedeu no caso das propostas em que os serviços fabris não querem assumir tarefas que “vão libertar a equipa comercial”.

Paralelamente e mesmo no sector de serviços observamos comportamentos em que os colaboradores parecem querer maximizar a sua utilidade (rendimento), minimizando o seu esforço (custo). Se à luz da teoria económica neo-clássica este é um comportamento racional de um agente económico, numa organização este tipo de atitudes pode trazer graves problemas: o todo é mais do que a soma das partes, e para que uma organização tenha um bom desempenho há que alinhar os diferentes sectores da organização nesse sentido. Sintomática desta situação é o uso da expressão “não é possível” por parte de alguns sectores: enquanto alguns procuram averiguar a viabilidade de alguns pedidos que lhe são feitos, outros colaboradores rapidamente atiram um “não é possível”. A afirmação correcta nestas situações seria: “À luz dos meus conhecimentos não me parece que seja possível mas poderemos averiguar uma solução”. Mas mais do que afirmar isto, haveria que haver interesse em procurar uma solução que fosse de encontro à necessidade do colaborador que solicitou. Claramente aqui a “noção de serviço” e as suas diferentes concepções estão presentes.

Outra expressão reveladora de resistência e de alguma tentativa de esquivar a pedidos é a expressão “é difícil” que servirá de chapéu à não realização imediata de algumas tarefas solicitadas.

Um outro exemplo sintomático desta falta de “noção de serviço” verificou-se nos processos de sucessão: enquanto alguns elementos passaram a informação aos seus sucessores outros houve que levaram consigo toda a informação e conhecimentos.

De acordo com as entrevistas efectuadas a gestão de topo está consciente desta diversidade que tem consequências na forma como se gerem os processos de mudança na organização. Para alguns sectores não basta informar do fim último dos processos de mudança, mas há que criar objectivos parcelares onde se identifiquem os objectivos para o grupo em causa, de forma a vencer eventuais resistências. No caso de processos transversais há a dificuldade acrescida, como demonstramos, de interesses antagónicos entre sectores, saindo a organização no global a perder.

7.3 – Proactividade

Relacionado com esta questão do “serviço” detectamos uma outra: a proactividade. Identificamos que por vezes, quer em Gaia, quer em Ovar, a proactividade apesar de positiva para a organização acaba por gerar efeitos negativos no indivíduo. Por um lado observamos situações em que, na senda da noção de serviço e comprometimento com a organização, colaboradores acabam por desempenhar funções para além daquelas que lhes são normalmente exigidas e que fazem parte da sua avaliação de MBO (Gestão por objectivos). A recompensa que estes colaboradores obtêm é pura e simples intrínseca: a satisfação de ajudarem a organização. No entanto, este aspecto acaba por ser desmotivador no sentido em que nos últimos anos o aumento dos vencimentos base, com excepção das alterações de função, consistiu na aplicação de taxas base a cada escalão de vencimento. Acresce a este aspecto que por vezes, tarefas que não são desempenhadas correctamente por um funcionário, são desviadas para um outro funcionário mais pró-activo, o que motiva algum descontentamento admitido por alguns dos entrevistados. Aqui a questão é a mesma: se por um lado o funcionário com menos funções não vê o seu salário reduzido, o outro também não vê o seu salário aumentar na mesma proporção do trabalho. Esta questão é ainda mais crítica na fábrica onde as pessoas mais antigas ou por falta de capacidade ou por falta de vontade, por vezes, não desempenham determinadas tarefas básicas que acabam por ser desempenhadas por colaboradores com mais potencial, com menos tempo de casa, e que acabam por não conseguir evoluir para tarefas mais motivadoras para eles próprios. Podemos até entender que estes colaboradores acabam por sobrepor os interesses da organização aos deles próprios, quer seja por revelarem uma consciência de “serviço à organização”, um elevado grau de comprometimento, ou porque o seu vínculo laboral não revela o mesmo grau de segurança de quem já está no quadro há muito tempo.

A questão do vínculo laboral acaba também por ser reveladora da diferença de postura, relativa à noção de serviço: quando os colaboradores adoptam esta postura de serviço, numa óptica de próprio interesse assim que são integrados no quadro ou promovidos nota-se um abandono desta postura e redução do seu desempenho. Pelo contrário, em certos colaboradores o vínculo laboral funciona apenas como factor

motivador: o seu desempenho aumenta e o seu grau de comprometimento com a organização também.

Um outro comportamento identificado em alguns operadores foi se por um lado se queixavam de não ter expressão ou acolhimento das suas ideias³, quando foram chamados a pensar soluções em conjunto atiraram com um contundente: “Não sou pago para pensar nestas coisas. Sou pago para fazer. Eles que pensem”. Aqui estaremos perante uma falta de proactividade causada pelo tal confronto base vs gestão.

Devemos ainda referir que as respostas às questões 31 e 32 do inquérito de satisfação aos colaboradores poderá ser indiciador de alguma desmotivação e falta de proactividade, já que se as opiniões não são ouvidas e respeitadas não haverá qualquer incentivo a produzi-las. Poderemos ainda ligar esta falta de acolhimento das opiniões, ao já mencionado distanciamento chefia-colaborador.

Pelo inverso, já referimos que no caso de alguns trabalhos no chão de fábrica, após vencida a resistência inicial, observamos que os operadores foram bastante proactivos. Este facto corrobora algumas das conclusões apontadas noutros episódios: a existência de paradigmas fortes e até de um certo colectivismo entre operadores vs gestão. A partir do momento em que o consultor foi assemelhado a membro do grupo, observamos uma proactividade que foi além da típica solidariedade entre elementos de um mesmo grupo.

Claramente este é um dos factores chave aos processos de mudança uma vez que tanto pode ser um verdadeiro facilitador (caso toda a gente se envolva), como poderá “minar” um processo de mudança, caso nos deparemos com falta da mesma. Note-se que como ficou exemplificado, esta condição, como que, pode ser accionada caso se entenda o porquê de estar ausente. A forma de despoletar da pró-actividade dependerá das condições específicas e das acções a tomar pelos responsáveis, pelo que mais uma vez podemos identificar este processo como um processo de *translation*, no qual quer o agente de mudança que procura provocar a mudança e os demais interagem, ajustando o seu comportamento no sentido de promover a mudança.

³ Questão 32 do Inquérito de satisfação ao colaborador (anexo 2)

7.4 – Individualismo vs colectivismo

Outra diferença cultural identificada prende-se com a dicotomia: individualismo vs colectivismo. Conforme descrevemos será mais natural que se assista a algum individualismo na força de vendas, derivado das suas funções. No entanto, notamos ainda que ao nível das chefias existe algum individualismo, que se substancia na forma como o trabalho da equipa é apresentado: por vezes é apresentado como se fosse resultado do empenho da chefia.

Ao nível da organização genericamente constata-se que em Ovar há um maior sentido colectivo, muito por culpa do passado e das “guerras” trabalhadores e patronato dos anos 70/80. Todavia, este colectivismo também está presente noutros sectores da organização, mas sempre de um ponto de vista sectorial, isto é surge um sentimento colectivo numa determinada equipa mas não de uma forma transversal.

Este tipo de comportamento tem consequências ao nível do trabalho em equipa, quando estamos perante equipa multi-disciplinares. Quando estas equipas incluem elementos com culturas diferentes, com colaboradores individualistas e outros com espírito de equipa, torna-se complicado a convivência. Por norma os individualistas mais do que fazer, procuram mostrar que fazem, ao passo que nos outros a preocupação é fazer, mas também não toleram que sejam outros a ficar com os “louros”. Naturalmente o que acontece, é que os colectivistas acabam por assumir estratégias que lhes permitem conviver com os outros, gerindo a relação e tentando levar o projecto a “bom porto”.

A presença de colaboradores individualistas na organização é profundamente desmotivador para os restantes elementos da organização quer sejam do próprio sector ou de outros. Se poderá ser tolerável a existência numa organização de colaboradores individualistas, quando estes têm um desempenho acima da média, já não se poderá dizer o mesmo quando estes apresentam um desempenho mediano. A questão aqui não se prenderá tanto com o individualismo, mas antes com um “mix” de características: individualismo e necessidade de atenção (“*Show-off*”).

Em parte como consequência desta situação a afirmação de que “Não sabemos trabalhar em equipa” é admitida pelo Director Geral, que o lamenta, e procura apelar permanentemente ao sentido colectivo de todos, até numa lógica de *Project*

Management, na qual um responsável funcional poderá ter de reportar a uma pessoa hierarquicamente inferior num dado projecto.

A gestão da mudança deverá também ter em conta estas realidades diferentes de forma a garantir o sucesso dos processos de ajustamento. Daí que a equipa de gestão tenha tido esse facto em conta na elaboração das equipas de trabalho nos processos em causa.

7.5 – Distanciamento geográfico

Outro aspecto diferenciador acaba por ser a distância geográfica e a diferença entre um ambiente urbano como Gaia ou um ambiente mais rural (apesar de urbano) de Ovar. Desde logo observam-se diferenças no meio de transporte para o local de trabalho: em Ovar a mota e a bicicleta são bastante usadas ao passo que em Gaia é o automóvel próprio que predomina. A par deste aspecto verificamos também que em Ovar existe uma área social para os colaboradores fazerem as suas refeições, que é bastante usada, ao passo que em Gaia unicamente alguns colaboradores do sexo feminino almoçam nas instalações. Estes são dois aspectos que mostram alguma diferença cultural, mas sobretudo o comportamento das pessoas acaba por demonstrar outros aspectos: já nos referimos por exemplo à diferente percepção das ordens de grandeza monetária e à acessibilidade aos órgãos de gestão para tomada de decisão.

Paralelamente, o distanciamento geográfico é potenciador das clivagens culturais e sectarismo organizacional. Algumas vezes em Ovar ouve-se a expressão “os engravatados lá de cima” que denota claramente esta clivagem. De igual forma, numa recente reunião de vendas foram apresentadas algumas das melhorias implementadas na fábrica, como resultado do projecto de melhoria, tendo estas gerado a ideia e o comentário em alguns colaboradores das vendas que as soluções implementadas eram mais do que óbvias, sendo até visto com algum desdém o desempenho da fábrica.

Devemos, no entanto, notar que algumas acções importantes têm sido tomadas no sentido de promover a aproximação, como sejam a presença do responsável de Recursos Humanos um dia por semana em Ovar ou a presença permanente de um elemento do Dep. Financeiro no projecto de melhoria. Aqui mais do que uma mudança cultural associada ao processo de melhoria, estamos perante uma clara tentativa de

mudança cultural, com a tentativa de promoção de um ajustamento que leve à unicidade,

A par destas acções, actividades extra-organização como o futsal serviram de elo de ligação das duas realidades: anualmente um jogo é realizado entre Gaia e Ovar. Interessante foi observar no primeiro encontro realizado em Ovar, a desconfiança com que a equipa de Ovar (constituída basicamente por operários fabris) encarou a de Gaia (constituída basicamente por elementos do Departamento Financeiro), e a forma como esta foi rapidamente ultrapassada ao jantar, tendo inclusive os colaboradores de Ovar pago o jantar aos de Gaia. O distanciamento foi rapidamente vencido, tendo a equipa de Gaia sido acolhida de braços abertos neste grupo. Esta aproximação, a par da postura receptiva das pessoas de Gaia, levou a que as pessoas de Ovar começassem a “desabafar” sobre muitos dos problemas que viviam.

Como é natural, nestas situações há que “filtrar” aquilo que se ouve. Alguns dos problemas que as pessoas sentem acabam por ser gerados por falta de informação sobre a actividade e propósitos de algumas acções da organização. Por outro lado, teremos que ter em conta que muitas das pessoas de Ovar já estão na organização há muitos anos, tendo passado por ambientes de forte contestação e oposição entre trabalhadores e gestão da organização nos anos 70/80. Este espírito deixou marcas e clivagens que apesar de amenizadas com o tempo continuam a fazer parte da “genética” destas pessoas.

7.6 – Consequências das diferenças culturais no processo de mudança

Conforme identificamos ao longo dos capítulos anteriores, na organização em estudo identificamos diferenças culturais, bem como diferentes modos de encarar a mudança. Será portanto útil identificar de que forma estes poderão estar relacionados.

Relativamente ao conceito “noção de serviço”, identificamos que nos colaboradores onde este conceito tem maior preponderância, e mesmo que inicialmente tenha existido alguma resistência à mudança, vencida através da demonstração teórica do mérito das mudanças propostas, a tentativa de mudança foi claramente assumida. Com a assunção da tentativa de mudança, queremos dizer que os colaboradores se empenharam activamente no teste das soluções propostas, tendo sido eles próprios a sugerir pequenas melhorias à solução inicial. Por outro lado, e mesmo nas situações de

mudança do tipo *Top-Down*, a aceitação da mesma foi mesmo pacífica e gerou um maior empenho do que nos colaboradores onde este sentido não é tão apurado.

Ao nível do distanciamento entre chefia e colaboradores a diferença de atitude face à mudança não foi tão nítida quanto a anteriormente referida. A principal diferença prendeu-se com a atitude dos colaboradores nas equipas de trabalho: ao passo que os colaboradores que têm uma maior proximidade às chefias exibiam um maior “à vontade” no contributo da discussão das melhorias, os demais começaram a sessão mais “presos” mas acabaram também por se integrar nas discussões. Já nas mudanças “*Top-down*”, também aqueles colaboradores onde o distanciamento com a chefia não é tão grande tinham uma menor resistência à mudança. Muita vezes esta menor resistência à mudança prende-se com a maior informação que as chefias passam a estes colaboradores, estando estes mais envolvidos e comprometidos com os objectivos da organização. Conforme verificamos no inquérito de satisfação aos colaboradores⁴, a falta de informação foi um dos principais problemas apontados.

Também na proactividade, as consequências são semelhantes. Mais ainda, no caso de colaboradores bastante pró-activos e com proximidade face à chefia são eles próprios os motores da mudança, apresentando ideias e propostas de solução à chefia.

O individualismo normalmente surge como um dos factores de resistência à mudança. Por norma colaboradores individualistas não encaram com bons olhos processos de mudança despoletados por terceiros, mais ainda quando estes podem gerar uma carga de serviço superior para eles próprios: gostam de ser eles a despoletá-los e ainda encaram com maior reservas quando a mudança envolve a sua própria actividade. Estes colaboradores colocam também reservas sempre que as melhorias na organização passam por alterações nos seus sectores. Esta questão acaba por estar um pouco ligada com a “Noção de Serviço”, uma vez que estes colaboradores põem os seus paradigmas (não dizemos bem estar, porque, por vezes, mesmo a mudança sendo no seu interesse, são colocados entraves) à frente dos desígnios da organização. Paralelamente, situações de colectivismo associado a falta de noção de serviço poderão ser geradores de fortes obstáculos à mudança. Na organização em estudo, felizmente, não tem havido histórico de grandes obstáculos deste calibre, no entanto, por vezes, os sindicatos acabam por funcionar como entraves a algumas mudanças.

⁴ Anexo 2, questão 28c

Já o distanciamento geográfico, por si só, não é factor facilitador ou motivador de resistência à mudança. Este factor acaba por funcionar mais como obstáculo ao fluxo de informação acabando, este sim, por ser um obstáculo conforme já identificamos. Devemos ainda mencionar que o meio social em que os colaboradores se inserem, bem como a sua formação e idade parecem ser factores que podem potenciar ou servir de obstáculo à mudança: colaboradores mais jovens, parecem ser mais propensos à mudança, bem como colaboradores com níveis superiores de formação e colaboradores com pouco tempo na organização. Colaboradores residentes em zonas mais urbanas parecem-nos mais propensos às situações de mudança mas, no estudo em causa, não podemos concluir pela importância do mesmo já que os demais factores se sobrepõem a este.

7.7 – A acção da equipa de gestão

A acção da equipa de gestão é sempre importante num processo de mudança, seja na forma como planeia, como decide levar a cabo o processo, como reajusta o processo ou nos exemplos e nas mensagens que passa face a mudanças e mesmo alterações culturais

Num ambiente como o descrito, com alguma diversidade cultural, a que acresce uma organização industrial e comercial simultaneamente, a equipa de gestão terá de ser arduosa no sentido de encontrar estratégias que permitam que as mudanças sejam bem sucedidas, nos diferentes sectores e sub-culturas. Estamos na verdade, perante uma situação em que o principal propósito da gestão será a promoção do realinhamento dos sectores dentro da organização, respeitando e gerindo a sua diversidade cultural mas promovendo uma unicidade de propósitos organizacionais que permitam à organização prosperar.

Também a própria acção da equipa de gestão será um processo de *translation*: afecta o comportamento dos colaboradores mas estes também afectam as decisões da equipa de gestão. Nesta perspectiva estamos perante mais um processo de ajustamento, onde deverá haver uma adequação dos comportamentos e acções quer dos colaboradores como da equipa de gestão e vice-versa.

É natural que a acção da equipa de gestão apesar de importante possua algumas limitações. Desde logo a informação pode não ser 100% precisa, isto é a percepção do

comportamento dos colaboradores pode não corresponder totalmente à realidade, seja porque alguns dos comportamentos dos colaboradores podem ser deturpados, seja porque pode não haver conhecimento dos mesmos. Quando falamos de comportamento humano, na maioria dos casos podemos ter suspeitas do que esteve na base daquela atitude, mas raramente conseguimos ter a certeza. Nesta perspectiva, as chefias intermédias desempenham um papel chave seja porque poderão levar informação correcta à gestão de topo, seja porque através da sua interacção quer com a base, como com a gestão de topo poderão ser elementos importantes no processo de realinhamento.

Em maior ou menor grau, nas entrevistas efectuadas foi referida a consciência das limitações da acção da equipa de gestão, mas também que em processos de mudança “o exemplo tem de vir de cima”, isto é que os comportamentos e a mensagem que passa da gestão será fundamental para a credibilização do processo de mudança e motivação dos demais colaboradores.

8 – Conclusão

Ao longo desta dissertação abordamos diversos aspectos dignos de nota, mas sobretudo tentamos, com um caso real, em toda a sua complexidade e essência, ilustrar a importância da mudança nas organizações de hoje, tendo relatado situações em que a mudança surgiu como facilitador da própria mudança, em que a mudança foi um factor importante na aprendizagem, em que a mudança foi bem sucedida ou em que a mudança fracassou. Mais ainda, tentamos evidenciar a pertinência e verificação dos estudos e produção literária sobre esta matéria na actividade normal das organizações.

Julgamos ter deixado claro que este caso de estudo verifica na globalidade, e em diversos acontecimentos relatados, a visão de mudança como processo, nomeadamente como um acto de *translation*. Parece-nos que este conceito encaixa perfeitamente nos acontecimentos ocorridos, quer nos episódios de mudança bem sucedida como naqueles em que esta fracassou¹. Esta conclusão infere-se do facto de que ao longo dos acontecimentos descritos, o processo de mudança não é passível de gestão, na verdadeira acepção da palavra, nem existem fórmulas “milagrosas” para o implementar, dependendo este sempre das condições de partida existentes, dos recursos e dos modos de actuação de cada um dos intervenientes.

Identificamos ainda, que a existência de sub-culturas é um factor influenciador dos processos de *translation*, podendo constituir-se como um facilitador ou obstáculo. Poderá ser facilitador na medida em que um grupo, mais predisposto e envolvido na mudança pode funcionar como catalisador arrastando e motivando o ajustamento dos demais no processo². Servirá de obstáculo, na medida em que a existência de mais do que uma sub-cultura torna mais difícil o processo de realinhamento: é mais fácil alinhar um grupo do que três³. Aliás, a existência de sub-culturas gera uma dificuldade acrescida à gestão que terá que promover o alinhamento no processo de mudança, sem beliscar o equilíbrio destas sub-culturas dentro da organização.

¹ Mudança relativa ao CRM e Bónus de Cobrança relatada no ponto 5.2.3.

² Recordamos o episódio das resistências à mudança no caso da pintura das áreas de trabalho, que culminou com outros operadores, não envolvidos, a voluntariarem-se para alterar também as suas áreas de trabalho.

³ Recordamos novamente o episódio relativo ao Bónus de Cobrança no ponto 5.2.3. Se para os comerciais a instituição deste bónus era injusta, para os administrativos constituía um acto de justiça. O recuo da gestão neste ponto gerou um sentimento de injustiça no seio dos administrativos, que entenderam o recuo como um reconhecimento do estatuto de “estrelas”, por parte da gestão, relativa à equipa de comerciais.

Neste sentido, reflectimos sobre algumas das acções de realinhamento promovidas pela equipa de gestão com o propósito de manter o equilíbrio das sub-culturas na organização, garantindo desta forma o sucesso da mesma. Estas revestiram quer um carácter mais genérico, como o sistema MBO⁴, ou um carácter mais específico, como sejam a criação de manuais de procedimento e a postura didáctica no sentido do fomento da aprendizagem, da partilha do conhecimento, e da passagem do conhecimento tácito a explícito. Neste processo de realinhamento, o *empowerment* conferido aos colaboradores foi também importante, tendo o desenvolvimento das ferramentas e sistema de controlo sido fundamental no sentido de acompanhar o desenrolar dos acontecimentos e permitir à equipa de gestão, e demais envolvidos no processo de mudança, tomar as acções necessárias à promoção do realinhamento.

No caso em análise, a consultoria externa revelou-se importante em diversas medidas. Em primeira linha, a existência de uma pessoa exclusivamente dedicada ao processo de mudança torna o processo mais eficaz, já que a pressão e o acompanhamento dos processos de realinhamento, como que força que estes aconteçam. Isto mesmo ficou claro no contraponto entre o processo no qual o consultor acompanhou de início a fim (Fábrica), com o do Serviço de Apoio ao Cliente onde o consultor apenas acompanhou a criação do plano de acção. Esta dedicação ao processo de mudança e à leitura dos sinais existentes na organização, leva a uma maior capacidade da correcta determinação das formas de proceder aos ajustamentos, bem evidenciada na forma como as discussões foram moderadas procurando ser sempre concreto, pragmático e envolver todos os colaboradores na determinação no caminho a seguir. Evidenciamos ainda que esta concentração dos esforços de todos em torno da mesma causa, a par do facto de o consultor ser visto como um actor neutro, que pode ser “adoptado” por cada grupo distinto, sem receio de conotações com grupos “rivais”⁵, e da forma de actuação do próprio consultor podem torná-lo num elemento facilitador no processo de mudança, no sentido em que permitirá vencer resistências mais facilmente.

Para lá das questões que serviram de base à elaboração desta dissertação, julgamos que ficaram em aberto algumas questões que poderão merecer uma reflexão mais atenta em estudos posteriores.

⁴ MBO – Management by Objectives – Sistema de Gestão de Desempenho

⁵ Referimos que em alguns colaboradores vigora um sentimento de antagonismo face à equipa de gestão.

Uma destas questões prende-se com os sistemas de controlo. Tal como referimos estes sistemas de controlo desempenham um papel preponderante nas organizações de hoje, seja como garantes da veracidade da informação contabilística transmitida, sejam aplicados aos sistemas de medição de desempenho. Todavia a sua utilidade não se esgota aqui, podendo ter um contributo no acompanhamento de processos de mudança. No entanto, e como referimos, este tipo de sistemas pode gerar entendimentos díspares em colaboradores da organização. Assim afigura-se-nos interessante o desenvolvimento desta temática no sentido de perceber, de que forma sistemas de controlo objectivos (matemáticos) poderão facilitar o desenvolvimento da dimensão social (mudança) das organizações.

Outra das questões levantadas por este estudo prende-se com a gestão de recursos humanos quer seja ao nível da política de compensações, na gestão das compensações por objectivos, ao nível da política de recrutamento, na definição dos perfis adequados (maior preponderância na importância dos *soft* ou dos *hard* skills) ou ainda ao nível da política de promoções internas ao invés da contratação externa de membros da equipa de gestão. Todas estas dimensões parecem-nos de extrema relevância quer para a definição da realidade cultural, e eventuais segmentações da mesma, numa organização, pelo que mereceriam uma reflexão mais atenta e cuidada.

BIBLIOGRAFIA

- Alvesson, M., e S. Sveningsson (2008), *Changing Organizational Culture – cultural change work in progress* (Routledge)
- Hatch, M. J. (1993), “The dynamics of Organizational Culture”, *Academy of Management Review* 18, p.p. 657-693.
- Hatch, M. J. (2006), *Organization Culture* (Oxford University Press).
- Hofsted, G. (1998), “Identifying organizational subcultures: an empirical approach”, *Journal of Management Studies* 35, p.p. 1-12
- Hofsted, G. (1983), “The cultural relativity of organizational practices and theories”, *Journal of International Business Studies*, p.p. 42-63.
- Iivari, N. (2005), “The role of organizational culture in organizational change – identifying a realistic position for prospective is research”, *University of Oulu Finland*
- Langan-Fox, J., e P. Tan (1997), “Images of a culture in transition: Personal constructs of organizational stability and change”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, p.p. 273-293.
- Nonaka, I., (1994) “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science/ Vol5 n° 1*, p.p. 14-37
- Schein, E. H. (1993), “Legitimizing Clinical Research in the study of Organizational Culture”, *Journal of Counseling and development* 71, p.p. 703-708.
- Schein, E. H. (1996), “Culture: The missing concept in organizations”, *Administrative Science Quarterly*, p.p. 229-240.
- Schein, E. H. (1996), “Three Cultures of Management”, *Sloan Management Review*, p.p. 11-20.
- Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition.(Jossey-Bass, San Francisco).
- Song, Y. (2009), “The Leadership Effectiveness in the process of planned organizational change”, *Public Organizational Review* n°9, p.p. 199-212
- Smollan, R. K., e J. G. Sayers (2009), “Organizational culture, change and emotions: A qualitative study”, *Journal of Change Management* 9, p.p. 435-457.

- Wines, W. A., e J. B. Hamilton (2008), “On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories”, *Journal of Business Ethics*, p.p. 433-447.
- Yin, R. K. (2002), *Case Study Research - Design study and methods*, 3rd edition.(Sage Publications, London).

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de Entrevista

Data: ____ / ____ / ____

Local da Entrevista: _____

Função do Entrevistado: _____

Área Funcional: _____

Introdução

No âmbito do estudo que estamos a realizar sobre “Diferenças culturais num contexto de mudanças culturais”, gostaríamos de lhe colocar algumas questões sobre esta temática. O nosso objectivo é perceber de que forma as diferenças culturais podem afectar a mudança, a forma de gestão e o desempenho das organizações.

- 1) Como caracteriza de forma genérica a cultura da organização?
- 2) Identifica a existência de sub-culturas? Quais as suas principais características?
- 3) Em sua opinião o motivo destas diferenças deve-se a quê?
 - a. Localização
 - b. Área funcional
 - c. Formação
 - d. Experiência
 - e. Características Pessoais
- 4) Considera estas diferenças culturais um risco ou uma oportunidade para a organização?

- 5) De que forma as suas funções / a sua acção é condicionada pela cultura / diferenças culturais?
- 6) Como caracteriza genericamente a forma como a organização entende/reage à mudança?
- 7) Acha que isso está relacionado com as culturas que falamos há pouco?
- 8) E como você reage à mudança? (Exemplos)
- 9) Que principais aspectos positivos/negativos identifica nas mudanças de que fez parte? Que acções específicas para vencer resistências/realinhar identifica? Realizadas por quem? (Exemplos)
- 10) Que soluções aponta como facilitadoras da mudança? No seu entender de que forma deve ser levada a cabo uma mudança. (Factores críticos da mudança)
- 11) Alguma vez foi indutor de mudança? Que dificuldades encontrou?
- 12) As dificuldades que encontrou estavam relacionadas com a cultura? De que forma? Exemplos.
- 13) Acha que a mudança pode ser planeada e implementada ou deve ser permanentemente reinventada?

Anexo 2 – Resultados dos inquéritos de satisfação dos colaboradores (2008)

	Portugal % positiva	Nº+	Nº-	Serviços de Apoio	Nº+	Nº-	Laboratório s	Nº+	Nº-	Operações	Nº+	Nº-	Vendas	
número de inquiridos =	107			21			16			30			33	
O meu trabalho	57	14	-7	66	9	-7	55	17	-13	57	17	-16	53	57
1. Gosto do tipo de trabalho que faço	90	18	-3	86	14	-2	88	26	-4	87	31	-2	94	89
2. Emprego de forma proveitosa as minhas aptidões e capacidades	87	18	-3	86	13	-3	81	29	-1	97	29	-4	88	89
3. As pessoas com quem trabalho colaboram para que o trabalho seja feito	77	18	-3	86	12	-4	75	25	-5	83	21	-12	64	76
4. O meu trabalho proporciona-me uma sensação de realização pessoal	64	14	-7	67	8	-8	50	19	-11	63	24	-9	73	65
5. Tenho acesso ao equipamento necessário para desempenhar as minhas tarefas com eficácia	75	19	-2	90	11	-5	69	22	-8	73	25	-8	76	77
6. Estou satisfeito com o meu ambiente de trabalho	61	18	-3	86	9	-7	56	18	-12	60	17	-16	52	62
7. Sinto que o meu emprego é seguro	68	17	-4	81	12	-4	75	18	-12	60	22	-11	67	69
8. Tenho acesso às acções de formação de que necessito para desempenhar as minhas tarefas com eficácia	61	15	-6	71	11	-5	69	17	-13	57	19	-14	58	62
9. Estou satisfeito com as oportunidades que tenho para desenvolver a minha carreira na KSA	45	10	-11	48	7	-9	44	16	-14	53	12	-21	36	45
10. Sou informado da existência de vagas internas quando estas são criadas	21	9	-12	45	4	-12	25	4	-26	14	5	-28	16	23
11. Tendo em conta os meus deveres e responsabilidades, sinto que a minha remuneração é justa	21	4	-17	19	4	-12	25	8	-22	28	4	-29	12	20
12. Estou satisfeito com o meu pacote global de salário e subsídios	20	4	-17	19	3	-13	19	8	-22	27	4	-29	12	19
13. A questão da saúde e da segurança é levada a sério nesta organização	47	16	-5	76	7	-9	44	12	-18	40	12	-21	36	47
Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	58	14	-7	64	10	-6	64	19	-11	63	16	-17	47	58
14. O volume de trabalho que me é exigido é razoável	68	16	-5	76	11	-5	69	19	-11	62	21	-12	64	67
15. Consigo equilibrar bem o trabalho e a vida pessoal	74	20	-1	95	11	-5	69	25	-5	83	19	-14	58	75
16. Acho que o nível de stress do meu emprego tem um impacto negativo sobre o meu trabalho	37	8	-13	38	9	-7	56	8	-23	25	13	-20	39	37
17. Consigo cumprir as exigências do meu trabalho sem ter de trabalhar regularmente horas excessivas	54	10	-11	48	10	-6	63	24	-6	79	9	-24	27	53
Gestão	63	16	-5	78	10	-6	60	13	-17	45	24	-9	73	63
18. O meu gestor de linha reconhece quando faço bem o meu trabalho	67	18	-3	86	11	-5	69	16	-14	52	22	-11	67	67
19. O meu gestor de linha motiva-me a desempenhar da melhor forma possível as minhas tarefas	61	16	-5	76	7	-9	44	16	-14	52	21	-12	63	59
20. O meu gestor de linha formula regularmente opiniões construtivas relativamente ao meu desempenho	56	14	-7	67	9	-7	56	14	-16	48	20	-13	61	57
21. O meu gestor de linha apoia-me sempre que necessito	66	18	-3	86	11	-5	69	14	-16	48	23	-10	70	66
22. O meu gestor de linha trata-me a mim e aos meus colegas com respeito	76	20	-1	95	15	-1	94	14	-16	47	28	-5	85	77
23a. Tenho confiança e respeito pelas capacidades de liderança: do meu gestor de linha	72	19	-2	89	11	-5	69	16	-14	54	27	-6	81	73
23b. Tenho confiança e respeito pelas capacidades de liderança: da minha equipa	81	19	-2	90	13	-3	80	23	-8	75	29	-4	88	83
23c. Tenho confiança e respeito pelas capacidades de liderança: do meu país	60	14	-7	65	10	-6	63	17	-13	55	21	-12	64	61
23d. Tenho confiança e respeito pelas capacidades de liderança: da KSA	66	19	-2	90	11	-5	69	10	-20	33	28	-5	84	68
24a. Acho que os seguintes funcionam com base na transparência e na integridade: o meu gestor de linha	62	18	-3	85	10	-6	63	9	-21	31	25	-8	75	62
24b. Acho que os seguintes funcionam com base na transparência e na integridade: o meu país	53	15	-6	71	8	-8	50	12	-18	39	20	-13	61	55
24c. Acho que os seguintes funcionam com base na transparência e na integridade: a KSA	65	19	-2	89	9	-7	56	12	-18	39	26	-7	79	66
25. O director geral faz um bom trabalho	50	14	-7	65	5	-11	31	9	-21	30	25	-8	75	52
26. O director da unidade de negócios faz um bom trabalho	41	8	-13	40	4	-12	27	7	-23	24	22	-11	68	42
Comunicação	54	16	-5	75	7	-9	46	14	-16	48	18	-15	55	56
27. Conheço os objectivos da KSA	67	15	-6	71	10	-6	60	17	-13	55	28	-5	85	69
28a. Sou sempre informado com rigor relativamente às actividades: da minha equipa	58	16	-5	75	9	-7	56	17	-13	57	20	-13	61	62
28b. Sou sempre informado com rigor relativamente às actividades: do meu país	38	13	-8	60	4	-12	25	10	-20	32	13	-20	39	39
28c. Sou sempre informado com rigor relativamente às actividades: da KSA	42	15	-6	70	4	-12	25	13	-17	45	12	-21	36	44
29. A KSA mantém-me sempre bem informado relativamente aos assuntos que me dizem respeito	47	16	-5	75	5	-11	31	12	-18	40	16	-17	48	49
30. O meu gestor de linha comunica eficazmente	72	19	-2	90	10	-6	63	19	-11	62	27	-6	82	75
31. Acho que posso expor as minhas opiniões e contestar o modo como se fazem as coisas	63	17	-4	81	10	-6	63	17	-13	55	20	-13	59	63
32. Acho que as minhas ideias e sugestões são ouvidas e respeitadas	46	16	-5	76	8	-8	50	11	-19	38	10	-23	30	45
KSA	70	16	-5	78	13	-3	80	22	-8	73	20	-13	62	71
33. Na minha opinião, a KSA está empenhada em satisfazer os seus clientes	80	17	-4	81	16	0	100	29	-1	97	19	-14	58	81

Este mapa tem como base a % positiva de respostas (concordo e concordo totalmente);
Sombria a verde os que estão acima da média 5%, a vermelho os que estão abaixo 5%.
O inquérito não é publicado na íntegra por imposição da empresa em estudo.

