

Hudson Barcelos Reggiani FUCAPE Business School hudson@reggia.com.br	Marcos Barcelos Reggiani FUCAPE Business School mbr@gaia-es.com.br	Rubia Miguez de Menezes FUCAPE Business School rubia@animov.com.br	Alfredo Rodrigues Leite da Silva FUCAPE Business School alfredosilva@fucape.br
----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------

Cultura Organizacional, Relações de Poder e Mudança Organizacional: A Transformação da Abordagem Departamental para a Abordagem por Processos no Caso de uma Organização do setor de celulose.

RESUMO

O objetivo deste estudo é descrever e analisar os fatores da cultura organizacional e relações de poder como fonte de resistência ao processo de mudança organizacional de natureza estrutural que envolve a passagem da estrutura departamental para a estrutura por processos em uma organização de grande porte. Discute-se aspectos conceituais sobre cultura organizacional, relações de poder, mudança organizacional e possíveis fontes de resistências à mudança. Apresenta-se o processo de transformação da estrutura departamental para a estrutura por processos, identificando os principais estágios de implantação e a percepção dos participantes quanto a este processo. Metodologicamente o estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza descritivo-analítica, desenvolvida por meio de um estudo de caso, aqui identificada com o nome fictício de “Papelório”. Coletaram-se dados por meio da análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Os dados indicam que a abordagem por processos ainda não está consolidada e que aspectos da cultura organizacional e da nova estrutura de poder resultante das mudanças atuaram como fonte de resistência contribuindo para o retardamento do processo e da não consolidação do mesmo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Poder, Mudança Organizacional, Estrutura por Processos.

1. INTRODUÇÃO

Esse estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla que aborda a contextualização de diversos aspectos organizacionais em três dimensões: cultura organizacional, relações de poder e clima organizacional. Ao focar as mudanças em nível gerencial e operacional este trabalho vai ao encontro da discussão das mudanças organizacionais provocadas pelo mundo globalizado e pelas inovações tecnológicas das últimas décadas.

As organizações são persistentes em atender às condicionantes da atratividade de investimento pelos acionistas e excelência de qualidade dos produtos e/ou serviços com custo aceitável para atender as expectativas mais amplas do mercado consumidor. Essas empresas se vêem na necessidade de conciliar dois processos antagônicos, porém imprescindíveis à sobrevivência, quais sejam: forças internas pela manutenção do *status quo* e forças externas pelo ajustamento aos padrões requeridos pelo mercado em constantes evoluções, que alteram o seu *status quo* interno para alcançar o equilíbrio frente a novas situações. Neste contexto, a mudança organizacional tem sido amplamente pesquisada e discutida, em especial no tocante à identificação de um processo de gestão de maior efetividade.

Nessas constantes mudanças nas organizações, aumenta a atenção no meio acadêmico e gerencial quanto às perspectivas de alterações na cultura e relações de poder, e

conseqüentes resistências à sua implantação. Também se destacam as preocupações dos dirigentes em manter o controle sobre esse processo de mudança e sua implantação efetiva. O reconhecimento de que a transformação na empresa pode envolver o desafio para a ideologia dominante, culturas e significados predominantes e relações de poder na organização explicam como o processo de perceber, criar, estabelecer e justificar as principais mudanças pode ser tão desgastante e longa de ser implantada (PETTIGREW, 1987). Poder e resistência também são discutidos como situações de dominação e liberação, que em situações de mudança, principalmente estrutural, as chances de divergências nessa relação tende a ser maior e mais evidente e a manutenção ou busca da autonomia se contrapõe à fuga da responsabilidade (HARDY e CLEGG, 2001). Desta forma, a empresa planeja e monitora a implantação da mudança prevendo as principais dificuldades que podem ser encontradas decorrentes das incompatibilidades de valores, crenças e interesses entre os membros da organização.

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso de natureza descritivo-analítica que objetiva analisar como a cultura organizacional e as dependências de poder atuam como fonte de resistência a uma mudança estrutural implantada em uma empresa brasileira do setor de celulose. Trata-se da transformação da abordagem departamental para a abordagem por processo em uma empresa de grande porte, que possui capital aberto, mais de 3000 funcionários, diversas certificações e é uma das líderes mundiais no seu setor. A mudança foi iniciada em 2001 a partir de uma decisão estratégica da empresa em implantar a Certificação ISO 9001:2000, que se fundamenta em tal abordagem.

Coletou-se dados por meio de uma pesquisa de campo, obtendo dados a partir da observação e entrevistas semi-estruturadas aos funcionários de nível gerencial e operacional, que buscava identificar principalmente as dificuldades encontradas na implantação da mudança. Também foi feita a análise documental a partir da coleta de documentos referentes ao plano de ação sobre a condução do processo de mudança da abordagem de gestão departamental (função) para a gestão por processos, que são apresentadas nesse trabalho. Seguindo os estágios propostos por Gonçalves (1997; 1998; 2000a; 2000b) em um de seus trabalhos sobre gestão por processos, identificou-se em que fase do processo a empresa se encontrava. Discutem-se as resistências originadas da cultura organizacional e das relações de poder.

Para atingir o objetivo proposto, inicialmente foi feita revisão da literatura sobre cultura organizacional, poder nas organizações e mudança organizacional e possíveis resistências encontradas. Abordaram-se também os principais conceitos relacionados ao processo de mudança da abordagem departamental para a abordagem por processos. Posteriormente, foi apresentado o método utilizado e a empresa objeto de estudo desta pesquisa. Finalmente, as discussões teóricas são contextualizadas ao caso e são discutidos os resultados encontrados e as considerações finais.

2. CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações costumavam mudar decorrente das necessidades e urgências impostas pelo meio em que estavam inseridas. Atualmente, essas mudanças são cada vez mais promovidas pelas empresas na busca incessante pela excelência. Com o desafio de conduzir essas transformações de forma eficaz, surgem muitos trabalhos que destacam as dificuldades enfrentadas pelas organizações em um período de mudança. Recomenda-se que a forma de planejar e monitorar a implantação de uma mudança organizacional seja cuidadosamente elaborada. No caso de mudanças estruturais, não apenas a estrutura hierárquica precisa ser analisada. As organizações também influenciam os valores, crenças e interesses, atuando no

comportamento dos seus membros. Nessa perspectiva, será abordada nesse estudo a influência da cultura organizacional e das relações de poder numa situação de mudança estrutural.

O conceito de cultura organizacional tem sido bastante discutido nos últimos trinta anos. Deal e Kennedy (1982) e Schein (1985), dentre outros, tratam a cultura como um conjunto de valores e crenças compartilhados de maneira homogênea em toda a organização. Segundo esses autores, a cultura pode ser construída e controlada pelos líderes, mediante um sistema de regras formais e informais aplicados a todos os membros da organização. Fleury (1989) concorda que a cultura possa ser controlada, mas com grande dificuldade, principalmente quando se trata de mudança dos padrões culturais vigentes.

Para Aktouf (1994), a cultura pode ser constituída por meio de interações e os gerentes têm um papel fundamental no estabelecimento das condições para essas interações. Porém o autor critica o caráter generalista e manipulador de que a cultura pode ser decretada ou mudada de acordo com uma vontade, como uma variável dependente. Ele defende que a cultura é algo muito vasto, profundamente relacionada com as estruturas sociais, a história, o inconsciente, a experiência vivida e o vir a ser coletivo humano, não podendo ser tratada de maneira trivial.

Outros autores, como Meyerson e Martin (1987), discutem a existência de subculturas na organização no qual valores, comportamentos e interesses são comumente distintos em determinadas áreas ou instâncias de poder. Em situações de mudança, os padrões de interação existentes podem gerar divergência entre essas subculturas, que por sua vez podem acarretar situações de aceitação ou resistência dos membros da organização.

Nessa mesma visão, Ranson, Hinings e Greenwood (1980) defendem que a estruturação da organização é um privilégio de poucos atores e a organização é, portanto, composta por um número de grupos divididos por crenças, preferências de valores e interesses, em subdivisões da cultura organizacional. Esses autores consideram que as estruturas organizacionais são constituídas pela articulação desses valores e interesses de seus membros. Desta forma, as organizações são locais nos quais as negociações, contestações e disputas entre os membros são rotineiras (HARDY; CLEGG, 2001). Nesse contexto, o dissenso entre esses grupos em situações de mudanças estruturais pode acarretar não apenas divergências culturais, mas também alterações nas dependências de poder.

Pettigrew (1987) observa também que tanto a cultura quanto o poder devem ser considerados numa situação de mudança organizacional. Ele tem como referência na discussão de mudança estratégica a visão de processo combinando elementos políticos e culturais, apesar de normalmente expressa em termos analíticos e racionais, sendo a mudança estratégica o produto da legitimação dessas considerações. Para esse autor, estrutura, cultura e estratégia não devem ser tratadas de maneira neutra, mas vistas como capazes de proteger os interesses dos grupos dominantes. Em circunstâncias de mudança na estrutura organizacional, então, pode haver reflexos na articulação entre os padrões culturais e os padrões políticos, ou seja, entre os valores e os interesses. Assim, o estudo do sistema de poder vai além da análise da hierarquia defendida por alguns autores numa visão mecanicista.

Nessa discussão de poder, Foucault (1976; *apud* MACHADO, 2003) rompe com a noção de poder com a visão mecanicista. Para ele, o estudo das ciências humanas não é conseqüente do progresso da racionalidade das ciências exatas, pois são dois tipos de discursos heterogêneos. As ciências exatas defendem a organização do direito em torno da soberania, e as ciências humanas defendem o mecanismo das coerções exercidas pela disciplina. O poder deve, então, ser exercido através deste direito e desta disciplina.

O poder é muitas vezes sutil ou imperceptível e por isso não é questionado. O poder pode ser visto em duas dimensões, a superficial e a profunda. A primeira pode ser facilmente observada (explícita), como em situações de decisão e negociação, através de estruturas formais de autoridade e regras. A segunda é implícita, atuando sobre o pensamento e comportamento dos indivíduos sem serem reconhecidas. Ela está embutida na estrutura, na criação das crenças e significados. Essas duas dimensões coexistem e definem o poder e sua atuação.

Hardy e Clegg (2001) discutem poder e resistência como situações de dominação e liberação. Seguindo a visão do poder colocado como elemento político e de interesses, concordam que a política é um meio de alcançar e também de escapar do poder. Em situações de mudança, principalmente estrutural, as chances de divergências nessa relação de dominação e liberação tende a ser maior e mais evidente. A manutenção ou busca da autonomia se contrapõe à fuga da responsabilidade.

Nesse contexto, o sucesso na implantação da mudança numa organização vai depender do grau de aceitação ou resistência de seus integrantes, que poderá ser maior ou menor conforme a compatibilidade com os seus valores, crenças ou interesses. Por sua vez, essa compatibilidade será o resultado da influência da cultura e dependências de poder da organização, e também das práticas por ela adotada para a implantação da mudança.

3. MUDANÇA ESTRUTURAL E RESISTÊNCIA

Segundo Lewin (1947), a realidade das organizações é o equilíbrio quase estacionário entre as forças que propulsionam a mudança e as que a restringem, como um campo de forças. Nos últimos anos, esse campo parece estar cada vez mais instável, visto que as mudanças estão cada vez mais rápidas e freqüentes.

A mudança organizacional ocorre a partir de fatores internos ou externos. Os fatores internos são decorrentes de ações estratégicas dos dirigentes, como alterações dos objetivos da empresa, mudança de tecnologia, mudança de estrutura e de processos, entre outros. As oscilações de mercado, concorrência e reformulações de políticas governamentais podem ser consideradas como fontes externas de mudança (RODRIGUES, 1991).

Bertero (1976) comenta que a literatura sobre mudanças organizacionais considera a natureza dual das mudanças: a primeira preocupando-se com as mudanças na estrutura da empresa e a segunda dando maior ênfase às mudanças comportamentais sejam do indivíduo ou de pequenos núcleos de pessoas.

Para o autor, a mudança que acontece sob a ótica da estrutura da empresa baseia-se no fluxo de trabalho, que por sua vez é altamente dependente da tecnologia empregada. O responsável por estas mudanças obrigatoriamente deverá estudar profundamente os fluxos de trabalhos de determinada tecnologia para permitir maior eficiência. Desta forma, todo o processo de mudança seria direcionado para a tecnologia usada pela empresa, sendo necessária uma estrutura hierárquica com linhas claras de autoridade a fim de promover uma harmonia entre as interações das diversas tarefas deste fluxo de trabalho advindo da tecnologia utilizada.

Pela ótica da mudança do comportamento dos membros da corporação, a mudança estrutural sem a mudança comportamental tende a gerar sérios entraves e resistências, fazendo com que esta seja aos poucos esquecida e descartada pelos membros da organização. Isso pode gerar um descompasso entre a estrutura formal da empresa com as práticas reais do cotidiano.

As primeiras manifestações da teoria e prática administrativas tratavam a mudança como do tipo estrutural, atribuindo à ineficácia organizacional uma distribuição inadequada do trabalho, numa estrutura de tarefas imprópria. A vertente que defende a mudança comportamental prioritariamente acredita que uma vez consolidadas as mudanças comportamentais, haverá muito mais chance de sucesso nas mudanças estruturais equivalentes (BERTERO, 1976).

Nos estudos mais recentes de mudança organizacional, também a análise da resistência tem dado maior atenção ao papel do indivíduo. Nas abordagens mais tradicionais, a resistência é atribuída à atitude das pessoas e à forma como a mudança é comunicada pela organização. Entretanto, Lewin (1947), que é considerado um dos precursores da discussão de resistência à mudança, já destacava que a resistência individual poderia ser diferente da grupal.

Hernandez e Caldas (2001) também concordam que a resistência deve ser tanto um fenômeno grupal quanto individual, contrapondo a um pressuposto defendido em muitos trabalhos sobre o assunto de que a resistência é um fenômeno massificado. Eles apresentam e contestam outros quatro pressupostos que predominam nos textos sobre resistência à mudança. No primeiro pressuposto, discordam que a resistência sempre ocorrerá numa situação de mudança e que os agentes de mudança contribuem para a sua ocorrência ou agravamento. No segundo, contestam que a resistência seja prejudicial à organização, defendendo que esta pode ser saudável e positiva e não deve ser utilizada como desculpa pelo insucesso de sua implantação. Discordam também do terceiro pressuposto de que os seres humanos sejam naturalmente resistentes a mudanças. No quarto pressuposto, contestam que os empregados sejam os atores com maior probabilidade de resistência, contrapondo que os gerentes também podem ser responsáveis pela resistência.

Os valores, crenças e interesses dos indivíduos podem influenciar na sua percepção da mudança, assim como o contexto organizacional no qual esta mudança ocorre. Os fatores internos ou externos que determinam a mudança podem impactar nas diferentes realidades dos indivíduos. Para exemplificar, numa mudança estrutural que implicar em demissões, como no caso da reengenharia, alguns indivíduos podem enxergá-la como uma oportunidade de promoção, no caso da reestruturação dos setores, e como necessária diante de um contexto de crise. Outros indivíduos podem ter receio da perda do emprego, diante da mesma situação de reestruturação, e encarar como uma situação muito radical e severa por parte dos dirigentes, diante do mesmo contexto de crise.

Nesse estudo será discutida a resistência ou aceitação dos agentes envolvidos de uma forma grupal e individual e a sua relação com o sucesso ou insucesso na implantação da mudança da abordagem departamental para a abordagem por processos. Trata-se de uma mudança estrutural e estratégica, resultante de um fator predominantemente interno. A mudança será analisada tanto sob a ótica da estrutura quanto da ótica comportamental.

4. A ABORDAGEM POR PROCESSOS

As organizações hoje existentes nos diversos estágios de transposição das barreiras que as separam de uma organização do futuro - aquelas que conseguem explorar o potencial da concentração de prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos essenciais (GONÇALVES, 1997), mantiveram praticamente as mesmas estruturas organizacionais do século XX e início do vigente (GONÇALVES; DREYFUSS, 1995). Voltadas para as suas próprias atividades, as empresas com estruturas hierárquicas pesadas e rígidas, à semelhança das estruturas da revolução industrial, hoje buscam novas formas de se organizar, vislumbrando na estrutura por processos a melhor forma de terem maior eficiência na

obtenção dos seus produtos, a melhor adaptação a mudança, a melhor integração de seus esforços e uma maior capacidade de aprendizado (GONÇALVES, 1997).

Estruturadas por tarefas, estas organizações necessitam de um novo desenho para poder funcionar por processos, e para tanto, necessário se faz a análise e identificação das diversas dimensões desse processo, quais sejam: fluxo produto (velocidade de produção/consumo); seqüência das atividades, esperadas e de duração do ciclo; dados e informações; pessoas envolvidas e reações; e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo (GONÇALVES, 2000b).

Para essas empresas a estrutura por processos exige, na prática, a adoção de novos modelos no que tange a forma de se organizar e estruturar os negócios (GONÇALVES, 1998), onde o cliente é colocado no centro das atenções da organização e o objetivo das empresas, nesse modelo, é oferecer-lhe mais valor, de forma mais rápida e a um menor custo. O autor também considera que o cliente não se sensibiliza com aspectos internos da organização, por mais que esses sensibilizem o pessoal interno. O cliente tem como percepção de valor os benefícios potenciais de cada transação com a empresa.

Na tentativa de oferecer benefícios e tornar-los perceptíveis pelo cliente, a organização investe na excelência de seus principais processos, mantendo a aparência de uma organização funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente em cortes horizontais (GONÇALVES, 2000b). Onde cada equipe controla todos os aspectos do seu processo e desenvolvimento e todas as atividades são realizadas num modo coerente e racional, livre de todos os antigos pontos de estrangulamento e atrasos (HAMMER; STANTON, 1999).

O modelo de cortes horizontais na estrutura da empresa é a forma de disparar o gatilho de identificação e aperfeiçoamento das interfaces funcionais, que são pontos nos quais os trabalhos que estão sendo realizados são transferidos entre unidades organizacionais sucessivas (RUMMLER; BRACHE, 1990).

Cada processo fica sob a responsabilidade de um Comitê Executivo Corporativo tornando-o responsável por este processo. Todos os membros dão feedback regularmente ao comitê executivo e cada processo fica sob a responsabilidade de um proprietário, chamado de process owner, quem tem a atribuição de: concepção e implantação do processo, bem como o controle sobre todas as despesas (HAMMER; STANTON, 1999).

Apesar das semelhanças, não deve ser confundida com uma estrutura matricial, embora exista a dupla subordinação nas organizações por processos. Na prática, as áreas funcionais e suas chefias não desaparecem quando a organização se estrutura por processos (GONÇALVES, 2000b). Na medida em que é criada a figura dos cortes horizontais, os chefes das áreas funcionais se focam cada vez mais no treinamento e na capacitação do seu pessoal.

Os *process owners* não são chefes dos empregados que atuam nos processos sob sua responsabilidade, logo, eles não podem mandar (GONÇALVES, 2000b), por tanto, esse modelo de gestão não pode se basear no comando e controle: precisa de negociação e colaboração; então, não existe autoridade e sim capacidade de influência (HAMMER; STANTON, 1999). Além da função de permanentemente responsável pelo projeto do processo essencial, os process owners atuam também na monitoração e adequação em função das condições que se alteram constantemente (GONÇALVES, 2000b).

Segundo este autor, uma vez que o cliente é colocado no centro das atenções da organização, os processos essenciais da empresa, chamados de processo de negócio ou de cliente (*business processes*) passam a caracterizar a atuação da empresa, apoiados por outros processos internos, resultando no produto que é recebido pelo cliente. Os processos de

negócio se restringem a três ou quatro processos essenciais para obtenção dos produtos que são oferecidos aos clientes da empresa. Os processos de agregação de valor e o seu desempenho passam a ser considerado fator crítico para o resultado da empresa.

A colocação do cliente como centro das atenções da organização é feita pelo *process owner*, visando desempenhar um papel importante no qual age como treinador, promovendo a estruturação do processo e representando os interesses dos clientes onde tem como atribuição convencer atores do processo que o foco deles é o cliente. E que a melhor ferramenta que têm é o processo voltado para o cliente (HAMMER; STANTON, 1999).

Apesar de considerados fatores críticos para o resultado das empresas, os processos de negócio têm importantes questões que ainda aguardam as melhores respostas, tais como: (1) modelo de trabalho do recuso humano num processo?; (2) sua subordinação?; (3) modelo de coordenação do trabalho realizado no processo?; (4) como avaliar o recurso humano quanto a adequação e o desempenho?; e, (5) como estruturar a carreira e o desenvolvimento destas pessoas? (GONÇALVES, 2000b).

	ETAPAS				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
Comentários	As empresas sequer se deram conta Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções Os processos são enquadrados na estrutura funcional A abordagem é ampla demais A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construída sobre uma estrutura antiquada As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo Áreas funcionais praticamente não existem As metas e métricas são definidas para os processos
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Quadro 1: Modelo de Evolução de Cinco Estágios para a Organização por Processos.

Fonte: Gonçalves (2000b)

Sendo o fundamento principal da gestão por processo a coordenação das atividades que se passam na empresa (GONÇALVES, 1997) a empresa precisa: minimizar o deslocamento de insumos, organizar as atividades ao longo dos processos; maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente; otimizar o consumo de energia por meio de atividades, a exemplo de, reunir as partes da empresa em poucas unidades físicas ou o emprego maciço de recursos de tecnologia de informação para otimizar o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos empregados nos processos essenciais (GONÇALVES, 2000b).

O autor define o Quadro 1, como modelo de mensuração para avaliação. Neste modelo identificou cinco estágios na evolução de uma empresa puramente funcional em direção à organização essencialmente baseada em processos

Na descrição e análise do caso, utilizou-se deste modelo objetivando: identificar a situação da empresa em relação às demais e com relação as expectativas dos dirigentes; estabelecimento e medição de esforços necessários à mudança de posição; nível de preparo da alta gestão e o desafio de mudar de posição; identificação de indicadores de desempenho inadequados ou incongruentes.

Uma vez identificada a posição da empresa e como norte das novas linhas de ação, observou-se que “de um modo geral, as empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes” (GONÇALVES, 1997), “passando assim da estrutura atual para aquela que dará melhores resultados para a sua operação” (GONÇALVES, 2000b).

Nessa pesquisa, foi abordada a implantação da mudança para a gestão por processos em uma grande empresa brasileira nascida na década de 60, e será discutido o estágio e as dificuldades dessa implantação.

5. MÉTODO DE PESQUISA

Adotou-se neste estudo a abordagem de pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso de natureza descritivo-analítica. Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a análise documental e a entrevista do tipo semi-estruturada (YIN, 2001; BRUYNE et al., 1991; TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa de campo foi realizada utilizando um roteiro de entrevista semi-estruturada, buscando dar maior liberdade aos entrevistados para emitir opiniões e comentários, com enfoque subjetivo e dando preferência a medidas de percepção, facilitando o entendimento de como as variáveis se inter-relacionam e também com o funcionamento da própria organização.

Definiram-se como unidade de análise os funcionários de uma organização de grande porte e de capital aberto com atuação no setor de produção de celulose branqueada de eucalipto. Como unidade de observação definiu-se a unidade fabril mais antiga e com maior volume de funcionários de nível gerencial para a realização da coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Esta escolha se deu pelo fato do processo de mudança ter acontecido a partir do ano de 2000 e a outra unidade fabril só ter sido incorporada à empresa em 2003. Além disso, ficou definido que seriam entrevistados funcionários de diversos níveis que estivessem na empresa desde o ano de 2001, data que o processo de mudança começou a produzir impactos na estrutura organizacional com todos os seus desdobramentos, implicações e resistências típicas de um processo desta natureza e magnitude.

Foram entrevistados funcionários de nível gerencial e operacional. A inclusão de pessoal de nível gerencial se justifica pelo fato deles terem sido chamados pela direção da empresa a assimilar esta nova forma de trabalho e discutir as estratégias de implantação, operacionalizar e disseminar esta mudança por toda a organização. Incluiu-se o pessoal de nível operacional com o objetivo de captar possíveis desdobramentos como impactos e resistências a esta mudança. Não foi feito nenhum tipo de distinção na hierarquia do cargo gerencial, para que fosse possível focar na discussão central do tema da pesquisa sem perder a validade das informações coletadas (CAVEDON; FACHIN, 2000).

Uma vez estabelecido os limites das unidades de análise e de observação e definido os temas e itens a serem discutidos, foram efetuadas 63 entrevistas semi-estruturadas, sendo que 21 no aplicadas junto a profissionais de nível gerencial e 42 junto a profissionais de nível operacional e administrativo (sem posição de gerencia).

De posse da transcrição destas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, por se tratar de um “conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 1979, p. 42)

Com o objetivo de obter informações específicas sobre a implantação da gestão por processos na empresa em questão, foi feita uma análise documental com informações sobre a forma, objetivos, expectativas e métodos para a implantação da abordagem por processos. Para completar esses dados, foram entrevistados dois gerentes da área de Sistema da Qualidade, setor responsável pela implantação dessa mudança. Esses dados e informações sobre a empresa são apresentados na próxima seção.

6. O CONTEXTO PESQUISADO

Este estudo tem como principal unidade de observação os colaboradores de uma empresa brasileira de capital aberto com o controle acionário compartilhado por três empresas de capital nacional, sendo uma das líderes mundiais no seu setor. Possui unidades operacionais em cinco estados brasileiros e em outros três países, e ainda alguns escritórios comerciais no exterior. Sua estrutura possui mais de 3000 funcionários.

Iniciou suas atividades no final da década de 60, tendo sua primeira unidade fabril iniciado operações onze anos mais tarde. Começou como empresa estatal, sendo privatizada na década de 80. Abriu seu capital na bolsa de NY e posteriormente também na bolsa de Madrid. Possui certificações das famílias ISO 9.000 e ISO 14.000, entre outras.

A empresa prega como principais valores trabalhar de forma sustentável, gerando benefícios econômicos, sociais e ambientais, contribuindo para a qualidade de vida das pessoas. O trabalho pauta-se por valores éticos e princípios como integridade, compromisso com os acionistas, foco no cliente, valorização dos empregados e demais partes interessadas, harmonia com o meio ambiente e responsabilidade social.

Ao longo de sua existência passou por grandes mudanças estruturais, principalmente após sua privatização, a fim de adequar-se a uma realidade competitiva de mercado e redefinindo toda sua estrutura hierárquica de tomada de decisões. Dentre estas mudanças pode-se citar grandes projetos de reestruturação como *downsizing*, terceirização, reengenharia, certificações de qualidade, aquisições e reestruturação voltada a processos.

A partir de 2001, a empresa iniciou um projeto global de reestruturação do seu sistema de gestão, decorrente de uma decisão estratégica dos dirigentes interessados em aumentar a eficiência e qualificação da empresa com a certificação ISO 9001. A

reestruturação correspondia principalmente à mudança da abordagem departamental para a abordagem por processos. Essa mudança estrutural teve o propósito de desenvolver uma nova visão empresarial redefinindo um modelo unificado de gestão, integrando os sistemas de apoio desde a visão estratégica até o nível operacional e promovendo as adaptações necessárias para a certificação ISO 9001.

A implantação desta nova visão gerencial foi viabilizada pela metodologia de BSC – Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1997) com os seguintes direcionadores:

- Alinhamento da empresa como um todo na direção da estratégia,
- Melhor entendimento da estratégia de forma clara em toda a organização,
- Nova visão com um modelo único de gestão: sistêmico, corporativo e integrado em toda a empresa, desde a visão estratégica até o nível operacional,
- Integração dos sistemas de gestão (qualidade, ambiental, florestal, saúde e segurança),
- Análise crítica de indicadores e suas metas, e estabelecimento de planos de ação (iniciativas),
- Gestão por macroprocessos, processos e comitês,
- Utilização intensiva dos recursos de TI nos processos de decisão,
- Rastreabilidade de Gestão, promovendo a implantação de ferramentas automatizadas de registros e recuperação das informações de natureza gerencial.

A empresa tomou a decisão de promover esta mudança no seu sistema de gestão, buscando uma melhor utilização de um dos seus principais ativos, que é o conhecimento, de forma independente dos níveis hierárquicos. Outros aspectos que motivaram esta mudança foram: racionalização dos recursos humanos e materiais, melhor fluidez das informações pela empresa, processo que primasse pela correção das causas e não apenas dos efeitos e uniformização deste modelo de gestão com uma substancial redução dos estilos pessoais. Enfim, um modelo de gestão sustentável capaz de suportar permanentemente as inevitáveis evoluções.

Cronologicamente, estas mudanças foram concluídas obedecendo as seguintes etapas:

- Etapa I (2003) - Desenho do novo modelo de gestão com implantação da Visão de processos, com métricas consistentes entre os diversos níveis da organização,
- Etapa II (2005) - Implantação assistida do modelo com capacitação do pessoal e acompanhamento da operacionalização garantindo a aderência entre modelo e prática,
- Etapa III (2006-1) - Verificação da coerência entre objetivos e resultados efetivos, e realização de ajustes,
- Etapa IV (2006-2) - Autonomia do modelo com a consolidação do modelo com institucionalização de mecanismos de manutenção e melhoria.

Relacionando esse plano de ação ao modelo de cinco etapas proposto por Gonçalves (2000b). O estágio A refere-se à discussão dos dirigentes até a decisão de implantar a gestão

de processos, anterior à elaboração do plano de ação. Os estágios B a E assemelham-se às etapas I à IV propostas no Plano de Ação da empresa. Desta forma, a etapa IV, assim como o estágio E, seria a implantação plena da gestão por processos.

Dentro da gestão por processo nesta empresa, dois pontos que mais tiveram destaque e cuidados na implantação foram a estruturação de “Comitês de Gestão” e a redefinição de poderes e atribuições dos departamentos dentro desta nova sistemática. Desta forma, ficou definido que os comitês analisariam criticamente os assuntos comuns a vários processos da empresa e estabeleceriam ações para os desvios encontrados. Por sua vez, os departamentos também analisam criticamente os assuntos relativos somente aos seus respectivos processos e executariam as ações estabelecidas pelos comitês, ou seja, os departamentos seriam responsáveis por implantar as ações e pelos resultados das mesmas.

Outro personagem novo que aparece neste modelo de gestão é o gestor do processo, que nesta forma implantada tem como principais atribuições: manter o processo documentado, monitorar os indicadores do processo, estabelecer ações corretivas, preventivas e de melhoria, identificar recursos necessários ao processo, informar atividades do processo para o pessoal envolvido, disponibilizar os resultados e as ações do seu processo para o macro-processo e conseqüentemente para toda a organização.

Com este modelo de gestão de processos, a empresa procurou alcançar uma facilidade de comunicação e integração entre os seus diversos processos, possibilitando uma melhor utilização do conhecimento e dos talentos da empresa, estabelecendo e viabilizando ações corporativas e promovendo um maior leque de alternativas para solução de problemas, com visões de diferentes áreas de atuação.

A partir dos dados da empresa e da análise das entrevistas, será apresentada e discutida a classificação do estágio de implantação da gestão por processo na empresa estudada para mensurar e avaliar essa implantação, e serão discutidas ainda as resistências encontradas nesse processo de mudança no contexto da cultura organizacional e dependências de poder.

7. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A empresa começou a implantação da gestão por processos em 2001 e foi certificada em 2003 pela ISO 9001:2000, que é uma norma voltada para a abordagem por processos. Nesse período foram definidos os processos da empresa e seus correspondentes process owners, chamados de gestores de processo. A normatização desse sistema de gestão foi discutida e elaborada, e posteriormente divulgada na empresa. A certificação corresponde à conclusão da etapa I do plano de ação da empresa. Entretanto, para considerar o sucesso de implantação da mudança, as quatro etapas deveriam ser atingidas.

A análise das entrevistas apresentam opiniões divergentes sobre a implantação plena dessa mudança, discutida principalmente no nível gerencial. A maioria dos entrevistados considerou que o sistema está implementado e funcionando. Nessa visão, uns destacam ainda que não mais consiga imaginar a empresa na abordagem departamental, enquanto outros observam que alguns ajustes são necessários. Numa outra visão, muitos destacam que ainda há muito que melhorar, considerando que em alguns processos ainda se confundem os papéis, principalmente na interface com as áreas de apoio. Vários colocam que enxergam a empresa ainda na visão de departamento (funcional).

A partir dessas análises, constatou-se que o processo pode ser classificado sob a ótica dos cinco estágios na evolução de uma empresa puramente funcional em direção à organização essencialmente baseada em processos proposto por Gonçalves (2000b).

Observou-se que a empresa estaria mais próxima do estágio D, com algumas características do estágio C e E (fase híbrida).

Foram constatadas evidências disso em relatos onde uns afirmavam que os processos funcionam plenamente, numa visão proposta no estágio E, enquanto outros ainda enxergavam a empresa como muito departamentalizada, numa característica do estágio C. Entretanto, a maioria dos entrevistados afirma que a empresa passou de uma estrutura vertical para uma horizontal, num funcionamento por processos, mas destacam haver desconfortos em alguns deles e necessidade de ajustes, principalmente quando envolve várias áreas de apoio. Além disso, as metas ainda são traçadas por departamentos e processos concomitantemente, atuando muitas vezes de forma conflitante, o que descaracteriza um estágio E. Relacionando com as etapas do plano de ação da empresa, essa estaria mais enquadrada na etapa III, correspondente ao estágio D de Gonçalves (2000b). A empresa, portanto, possui gestão por processos mas sua implantação ainda não está completa em toda a sua extensão.

Na discussão de resistência à mudança pôde-se encontrar as principais razões que dificultaram a implantação plena da gestão por processos. Sob a ótica da cultura e poder organizacional, foi avaliada a existência e influência de resistência. Embora não seja possível dissociar a cultura organizacional das relações de poder no contexto das organizações, observou-se que a resistência à mudança para processos, tem pouca relação com a cultura organizacional (DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 1985).

Em todos os depoimentos sobre essa mudança, não foram encontradas evidências de incompatibilidades com as crenças e valores ou impacto dessa mudança sobre a vida pessoal do entrevistado. Por outro lado, foi verificado que a resistência relaciona-se fortemente com as relações de poder (HARDY; CLEGG, 2001). Nessas relações, destacam-se principalmente as divergências entre gerências, ou seja, num mesmo nível hierárquico. Destacam-se as divergências de interesses, já que os depoimentos quase sempre demonstravam haver problemas no compartilhamento de poder em algumas etapas de um processo, principalmente entre gestor de processo e gestor de departamento.

Em algumas situações, os chefes de departamento temiam principalmente a perda de autonomia e do controle sobre suas atividades. Na mudança para a abordagem por processos, muitas decisões deixaram de ser tomadas por uma pessoa e passam a ser tomadas por um grupo, os comitês. Relatos como “o processo é assim, mas aqui no meu departamento quem manda sou eu.” corroboram com essa constatação. Em outras situações, o problema estava na fuga da responsabilidade diante de um problema no processo. Um relato que deixa claro essa constatação apresenta a reação de um chefe de departamento, diante de uma não-conformidade numa auditoria de um processo que correspondia à uma ação do seu departamento, afirmando: “eu não sou o gestor daquele processo, eu não quero saber disso”. Essas constatações de busca e fuga de responsabilidades estão de acordo com a visão apresentada por Hardy e Clegg (2001).

Nas relações de dependências de poder, os problemas entre diferentes níveis hierárquicos também podem ocorrer. A proposta da gestão por processos inclusive reduz divergências entre superiores e subordinados, já que passa a ter uma integração muito maior entre as diversas áreas da empresa e o processo decisório é mais grupal, feito através de comitês. Entretanto, foram observadas divergências nesse sentido. Num determinado processo, há situações em que o gestor de um processo e o chefe de departamento possuem diferentes níveis hierárquicos e, podendo haver resistência daquele do nível superior em acatar algumas orientações daquele do nível inferior. Alguns relatos apresentam essa demonstração explícita de diferença de poder como uma dificuldade encontrada na abordagem por processo.

O impacto sobre os membros organizacionais também merece atenção e necessita ser discutido. Dentre as mudanças estruturais ocorridas na empresa em estudo, uma das mudanças mais recentes é a implantação da abordagem por processos. Entretanto, observou-se que essa não foi uma mudança muito destacada nas entrevistas quando questionados sobre planejamento, implantação, monitoramento e relações das pessoas com a mudança. Dos 307 fragmentos de texto em que não é explicitada a mudança para processo, apenas 6 depoimentos referiam-se à mudança para a abordagem por processo, todos referente a relatos no nível gerencial. Nesse mesmo grupo, mudanças como a reengenharia, ocorrida há mais de 10 anos, e as terceirizações apareceram nas falas de maneira recorrente. Foram mudanças que envolviam muitas demissões nas diversas hierarquias da empresa. Como a abordagem por processos não acarretou redução do número de postos de trabalho de forma direta, essa pode ser uma razão pela qual não foram observadas evidências de resistências no nível operacional.

Existem alguns relatos que demonstram que a implantação tinha que ser feita apenas por ser uma decisão da direção da empresa. Ainda assim, na maioria dos depoimentos percebe-se uma visão de que a gestão por processos é benéfica para a empresa, existindo um consenso nesse sentido. É importante destacar que os relatos possuem colocações no passado e no presente, ou seja, alguns indicam uma resistência que já aconteceu e outras que ainda acontecem.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se com essa pesquisa analisar o processo de mudança organizacional em torno da implantação da abordagem por processos e o estágio em que a empresa estudada se encontra. Foi verificado que a empresa, visando reformular seu sistema global de gestão, implantou dentre outras ações o sistema de gestão por processos, mas sua implantação ainda não está completa. Muitos processos funcionam de forma efetiva, porém alguns ainda destacam como predominante a visão funcional, principalmente aqueles que envolvem áreas de apoio.

Quanto às dificuldades encontradas, foi possível constatar que nessa mudança as resistências observadas envolveram basicamente as dependências de poder. Não foram encontradas evidências de resistência relacionadas a divergências de valores e crenças, ou seja, aos elementos culturais.

A resistência à mudança decorrente de questões de poder concentrou-se principalmente no nível gerencial. Dentro os depoimentos sobre a gestão por processos, os destaques de resistência eram quase sempre quanto à atribuição de cada gestor e o seu poder de decisão sobre as diversas tarefas dos processos. Essas divergências envolviam, então, questões de autonomia de trabalho, responsabilidades e liderança entre chefes de departamento e gestores de processo.

Também foi observado que a mudança para a abordagem por processo, quando comparada com outras mudanças estratégicas significativas ocorridas na empresa em estudo, não teve impacto relevante sobre os membros da organização, principalmente no nível operacional. Mudanças como a reengenharia e as terceirizações tiveram destaque mais significativo, mudanças essas que envolviam muitas demissões. Nesses casos, os depoimentos eram carregados de emoções, onde os membros, principalmente no nível operacional, destacavam seus valores e crenças e demonstravam o impacto da mudança sobre sua vida profissional e pessoal. Estudos posteriores podem avaliar se é possível esperar menor resistência à mudança para a gestão por processos, principalmente no nível operacional, em empresas que já passaram por mudanças estruturais significativas que envolveram redução de pessoal.

Apesar da transição para a abordagem por processos se mostrar cada vez mais comum, principalmente devido ao direcionamento dado pelo ISO 9001:2000, existem hoje poucos artigos específicos a esse tipo de mudança com a análise das resistências encontradas. Esse artigo, ao contemplar um estudo de caso detalhado sobre as dificuldades de implantação da abordagem por processos no âmbito da cultura e poder da organização em uma grande empresa brasileira, contribui para a discussão do assunto. As conclusões desse trabalho podem ser testadas em outros estudos de caso similares, que podem verificar se essas são condizentes com o que ocorre na maioria das empresas. Isso permitiria traçar uma expectativa de resistência à mudança para a gestão por processos, bem como verificar se esta mudança de fato não poderá afetar de alguma forma o clima na organização, visto que esta dimensão não foi explorada nesta pesquisa merecendo um estudo mais detalhado em trabalhos futuros.

9. REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Simbolismo e cultura de empresas: dos abusos conceituais as lições empírica. In: CHANLAT, J. F. (Org). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, São Paulo, Atlas, v2, p39-79, 1994.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. Revista de Administração de Empresas. n. 16, v. 2, p. 29-40, 1976.
- BRUYNE, P. et al. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CAVEDON N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... [CD-ROM]. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982. p. 3-19.
- FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional: os modismos, as pesquisas, as intenções: uma discussão metodológica. Revista de Administração, São Paulo, v.24., n.1, p. 3-9, 1989.
- GONÇALVES, J. E. L.. Os novos desafios da empresa do futuro. Revista de Administração de Empresas. v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.
- _____. A necessidade de reinventar as empresas. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.
- _____. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000a.
- _____. Processo, que processo. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000b.
- GONÇALVES, J. E. L.; DREYFUSS, C. Reengenharia das empresas: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMMER, M.; STANTON, S. How process enterprises really work. Harvard Business Review, v. 77, n. 6, p. 108-118, 1999.

- HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.
- HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas. v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard, São Paulo: Campus, 1997.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. Human Relations. New York, v. 1, p. 5-41, 1947.
- MACHADO, R. (Org.) Microfísica do Poder. 18 ed. São Paulo: Graal, 2003. P. 179-191.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. Journal of Management Studies. v. 24, n. 6, p. 623-647, 1987.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. Journal of Management Studies. v. 24, n. 6, p. 648-670, 1987.
- RANSON, S.; HININGS, R.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structure. Administrative Science Quarterly. v. 25, n. 1, p. 1-14, 1980.
- RODRIGUES, S. B. O chefinho, o telephone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Tese de livre docência – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.
- RUMMLER, G.; BRACHE, A. Improving performance. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- SCHEIN, E. Organization culture and leadership: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, p.70-96, 1985.
- TRIVIÑOS, A.N. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.