



## **MUDANÇAS À VISTA: PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA A VENDA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

### **PROSPECT CHANGE: THE PREPARATION PROCESS FOR SALE IN A TELECOMMUNICATIONS COMPANY**

### **CAMBIOS A LA VISTA: EL PROCESO DE PREPARACIÓN PARA LA VENTA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES**

**Vera Cançado, Dra.**

Fundação Pedro Leopoldo/Brazil  
[vcancado@gmail.com](mailto:vcancado@gmail.com)

**Sandra Mesquita, Ms.**

Fiat Automóveis/Brazil  
[sandra.mesquita@fiat.com.br](mailto:sandra.mesquita@fiat.com.br)

**Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz, Dr.**

Fundação João Pinheiro/Brazil  
[marcus.cruz@fjp.mg.gov.br](mailto:marcus.cruz@fjp.mg.gov.br)

**Eloisa Helena Rodrigues Guimarães, Dra.**

Fundação Pedro Leopoldo/Brazil  
[eloisa.guimaraes@fpl.edu.br](mailto:eloisa.guimaraes@fpl.edu.br)

#### **RESUMO**

Este artigo teve como objetivo analisar o processo de mudança ocorrido na preparação para venda de uma empresa do setor de telecomunicações. Foram utilizados dois modelos: o de Beer e Nohria (2000), para analisar a estratégia da mudança, verificando o seu propósito, a liderança, o foco, o planejamento, a motivação e a consultoria; e o de Motta (1997), para analisar as mudanças ocorridas, considerando as perspectivas de análise estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Foi realizado um estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva, sendo os dados coletados por meio de entrevista semi-estruturada, grupo focal, observação participante e também por meio da análise de documentos internos da empresa. Os resultados indicaram que a estratégia da mudança teve como propósito a maximização do valor econômico de venda, envolvendo uma liderança forte e autoritária. Essa estratégia foi pautada na criação de um plano denominado Projeto Aceleração (PAC), por meio do qual foram elencadas e priorizadas todas as ações necessárias para a mudança. Foram também trabalhadas questões relacionadas a estrutura e sistemas, envolvendo incentivos financeiros como propulsores da mudança e a contratação de uma consultoria para conduzir e controlar o processo. Foram observadas algumas ações voltadas para as pessoas que, somadas a um plano de remuneração variável agressivo, além de estratégias de comunicação, acompanhamento e controle, criaram o envolvimento e o comprometimento da equipe, necessários ao alcance dos objetivos propostos.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional; Estratégias de mudança ; Telecomunicações.

#### **ABSTRACT**

This paper aimed to analyze the change process of the preparation for the sale of a telecommunication enterprise. In order to analyze this process, we adopted two models: one proposed by Beer and Nohria (2000), to analyze the strategy of the change, checking its purpose, its leadership, its focus, its planning, its motivation and its consultancy; and the other, proposed by Motta (1997), to analyze the changes occurred, considering the perspectives of analysis: strategic, structural, technological, human, cultural and political. We collected data by semi-structured interviews, focal groups and direct observation techniques, besides the analysis of the company's

internal documents. The results showed that the change strategy aimed at maximizing the economic value to the enterprise sale. It involved a strong and authoritarian leadership. The strategy was focalized in a plan named Acceleration Project. This plan listed and prioritized all the actions for the change. They also worked questions related to structure and systems, involving financial incentives as change drivers and the hiring of consultancy to conduct and control the process. Some actions were geared to people. These actions, added to an aggressive variable remuneration plan, in addition to the communication strategies, follow-up and control, brought about the engagement and commitment of the team, needed to reach the proposed goals.

**Keywords:** Organizational change; Change process; Telecommunications.

## **RESUMEN**

Este artículo tuvo como objetivo analizar el proceso de cambio ocurrido en la preparación para la venta de una empresa del sector de telecomunicaciones. Fueron utilizados dos modelos: el de Beer y de Nohria (2000), para analizar la estrategia de cambio, revisando su propósito, el liderazgo, el foco, la planificación, la motivación y la consultaría; y lo de Motta (1997), para analizar los cambios ocurridos, considerando las perspectivas de análisis estratégica, estructural, tecnológica, humana, cultural y política. Se realizó un estudio de caso, de naturaleza cualitativa y descriptiva. Los datos fueron recogidos por medio de entrevista semiestructurada, grupo focal, observación participante, así como por medio del análisis de documentos internos de la empresa. Los resultados indicaron que la estrategia del cambio buscó como propósito la maximización del valor económico de venta, involucrando un liderazgo fuerte y autoritario. Esta estrategia fue basada en la creación de un plan denominado Proyecto Aceleración (PAC), a través del cual fueron seleccionadas y priorizadas todas las acciones necesarias para el cambio. Fueron de igual modo trabajadas situaciones relacionadas a la estructura y sistemas, involucrando incentivos económicos como propulsores del cambio y la contratación de una empresa consultora para conducir y controlar el proceso. Fueron observadas algunas acciones hacia las personas que, junto a un plan de remuneración variable agresivo, además de estrategias de comunicación, seguimiento y control, generaron el involucramiento y el compromiso del equipo, necesarios al alcance de los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** Cambio organizacional; Proceso de cambio; Telecomunicaciones.

## **1 INTRODUÇÃO**

O setor de telecomunicações apresenta-se como um dos mais dinâmicos da economia mundial, ao longo dos últimos anos. A forte presença do Estado, seja em termos da forte regulamentação ou de propriedade, passou por distintas formas de desregulamentação e privatização. Impulsionado pelo crescimento da demanda e por uma maior convergência de tecnologias, novos serviços e operações são criados, novas parcerias e alianças estratégicas, fusões e aquisições são formadas. Desde a década de 1990, o Brasil vem presenciando essa nova dinâmica, com amplo processo de privatizações de empresas do setor de telecomunicações, o que provocou grandes mudanças no cenário nacional, gerando impactos para a sociedade como um todo (MATTOS, 2002; SIQUEIRA, 1997; VERGARA; PINTO; 1998). Essa situação foi influenciada pela abertura de mercado, por novas empresas atuando nesse ramo de negócios, impactado pelas novas tecnologias, e por novos processos de trabalho, sendo a ordem adaptar-se para não morrer (BARROS, 2003; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Diante desse cenário, a mudança tornou-se presente em todas as esferas das organizações, que precisaram criar condições para enfrentar a competitividade instalada (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; MATTOS, 2002; NEVES, 2000; VERGARA; PINTO; 1998). De modo geral, a mudança organizacional pode ser entendida como modificações significativas nos componentes organizacionais, capazes de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (LIMA, 2003; WOOD Jr. 2009).

Segundo Motta (1997), o êxito da mudança organizacional depende da simultaneidade de perspectivas. Ele destaca a importância da busca de conhecimentos nas variedades, superposições e complementações de modelos, tendo em vista que todos são parciais, não existindo um modelo único como pré-condição para a eficácia da mudança. Para isso, ele associa o fenômeno aos principais modelos de organização, propondo as seguintes perspectivas de análise: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

Complementando a visão do fenômeno da mudança organizacional, Beer e Nohria (2000) acrescentam elementos de análise que permitem identificar a finalidade da mudança, considerando a existência de duas correntes que as organizações adotam como premissa para alcançar os seus objetivos. A primeira delas, chamada de Teoria E, tem como propósito a criação de valor econômico, que é geralmente entendido como o valor para o acionista, cujo foco é na estrutura e nos sistemas formais. A mudança é planejada e programática, conduzida pelo topo da organização, com o suporte intenso de uma consultoria e de incentivos financeiros. Já a Teoria O tem como proposta o desenvolvimento das capacidades humanas da organização para implantar estratégias e para aprender sobre a efetividade das mudanças realizadas a partir de ações. O seu foco está no desenvolvimento de uma cultura de alto comprometimento. Nesse caso, a mudança é emergente, menos planejada e programática.

Tendo como base esses conceitos - os modelos de Motta (1997) e de Beer e Nohria (2000), respectivamente, este artigo teve como objetivo analisar o processo de mudança ocorrido na preparação para venda de uma organização do setor de telecomunicações. Foi realizado um estudo de caso de natureza descritiva, em empresa que atuava no mercado de telefonia celular brasileiro e que passou por um processo de venda no período de outubro de 2006 a março de 2008. Para coleta de dados, foram analisados documentos da empresa e realizadas entrevistas e grupos focais com os executivos e colaboradores envolvidos no processo de venda.

## **2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Um volume considerável de pesquisas e teorizações sobre a mudança vem sendo realizadas desde meados da década de 1950 em suas distintas perspectivas racional, técnica, cultural e política. Do desenvolvimento organizacional (D.O), caracterizado por Kurt Lewin (1965) na metáfora de “descongelar – mover – recongelar”, ou seja, sair da situação atual, buscar o objetivo desejado até alcançar a situação desejada, até a evolução para a mudança organizacional como um processo de continuidade (OSWICK *et al.*, 2005). O Quadro 1, apresenta essa evolução, focando o discurso tradicional e o emergente para a análise da mudança organizacional.

Quadro 1 – Discursos da Mudança Organizacional

	<b>Discurso Tradicional</b>	<b>Discurso Emergente</b>
Abordagem de mudança	Macro-Centralizada (exemplo: Desenvolvimento Organizacional)	Micro-Descentralizado (exemplo: gerenciamento da mudança)
Ambiente	Relativamente estável e previsível	Turbulento e de rápidas mudanças
Stakeholders	Consultores e clientes	Gerentes e empregados
Natureza do processo	Discreta orientação para mudança	Orientação para mudança contínua
Foco da mudança	Ênfase nos problemas	Ênfase na melhoria contínua
Alvos da mudança	Objetos e artefatos tangíveis (exemplo: regras, desenho do trabalho, estrutura)	Fenômenos invisíveis (exemplo: imagem, identidade, gestão do conhecimento, visão)

Preocupação central	Demonstrar a necessidade da mudança	Gestão da retórica da mudança
Estratégia de mudança	Reativa e incremental	Proativa e emergente

Fonte: Adaptado de Osrick e outros (2005, p.385)

Observa-se, desde a década de 1990, o acirramento dos debates a respeito do tema mudança organizacional, motivado pelas crescentes transformações tecnológicas, políticas, econômicas e sociais pelas quais passam as organizações em todo o mundo (ADIZES, 1995; BEER, 2010; BURKE, 2011). Armenakis e Bedeian (1999), ao revisarem a produção sobre a temática da mudança organizacional nos anos 1990, confirmam quatro áreas estudos: aqueles voltados para questões substantivas do contexto geral da mudança organizacional; análises centradas em forças ou condições internas e externas das organizações que influenciam as mudanças; ações específicas voltadas para as técnicas utilizadas na implantação da mudança; e monitoramento das reações comportamentais advindas da mudança organizacional. Por sua vez, Burke (2011) sustenta que os estudos relacionados à mudança envolvem análises geradas sob uma vertente acadêmica, além daqueles gerados por uma vertente comercial, além de uma terceira categoria denominada de “livros de estória” que contemplam a análise da mudança de uma perspectiva geral e por vezes lúdica. Essa categorização revela a amplitude da análise da mudança em diversos campos, bem como a magnitude de interesses sobre o fenômeno da mudança organizacional. Alguns estudos podem ser citados, demonstrando essa diversidade de interesses: Collins (1998) alerta para o cuidado com os manuais que ensinam as mudanças ou que incutem ferramentas que poderiam solucionar quaisquer tipos de problemas na implantação da mudança organizacional. Kotter (1998) e Adizes (1998) abordam o processo de mudança por meio de etapas que se iniciam com o diagnóstico da situação atual. Beer (2010) ressalta que a mudança organizacional oferece variadas perspectivas de análise, desde uma mudança estrutural voltadas para modificações internas e para melhoria do desempenho geral, passando pelas mudanças voltadas para redução de custos às mudanças voltadas para as pessoas e cultura; Obadia, Vidal e Melo (2007) investigam modificação de processos.

Esse movimento constante de mudanças é reflexo da própria evolução, que exige organizações mais voltadas para os clientes, tendo como plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços (TOSEY; ROBINSON; 2002). A mudança vem tornando-se elemento permanente entre as práticas gerenciais, nas diversas dimensões organizacionais (COLLINS, 1998). Independente do motivo pelo qual a empresa muda, de acordo com Herzog (1991), as pessoas exercem papel fundamental, já que as mudanças ocorrem em decorrência das alterações no comportamento humano. O grande desafio está na mudança das pessoas e da cultura organizacional como forma de buscar renovação de valores, a fim de obter vantagem competitiva (BENNIS; NANUS, 1988; BURKE, 2011).

Conforme observa Wood Jr. (2009), uma das grandes dificuldades sobre o tema está em construir um corpo coerente de idéias a respeito de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta. O autor destaca que uma das características do tema é a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas, dando lugar a novas abordagens. Reconhecendo a complexidade desse contexto multifacetado da mudança, Wood Jr. (2009, p. 25) afirma que os conceitos de mudança parecem refletir os focos de interesses de diferentes pesquisadores do tema. Apoiando-se em diversos conceitos, ele define a

mudança como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Motta (1997) conduz o estudo da mudança organizacional sistematizando a produção prática e teórica de modelos de mudança de maneira crítica e problematizada. Para ele, não existe uma única e melhor maneira de inovar, porém ele entende que a prática e os conhecimentos já teorizados oferecem variadas opções para enfrentar a inovação. Dessa forma, propõe um exame dos principais modelos conceituais de organização e as respectivas formas e instrumentos de mudança que lhes são associados, focando seis perspectivas de análise: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

Na perspectiva estratégica, a organização é vista como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, focando-se em aspectos relacionados à sua razão de ser, seus produtos e serviços. Dessa forma, entende-se que para mudar uma organização é necessário fazer uma redefinição de sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação.

Na perspectiva estrutural, a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade, ou seja, por meio do conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa comum. Para mudar uma organização, segundo Motta (1997), é necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade.

Na perspectiva tecnológica, a ênfase é dada à divisão do trabalho, à especialização de funções e ao tipo de tecnologia a ser empregada na produção. Entende-se que para mudar uma organização é preciso alterar sua tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos.

Na perspectiva humana, de acordo com Motta (1997), a organização é vista como um conjunto de indivíduos e grupos, definindo como relevantes os objetivos e a autorrealização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal. Para mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, visando o alcance dos objetivos da empresa, bem como dos objetivos pessoais.

Na perspectiva cultural, a organização é vista como um conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados por todos. Esse conjunto é único para cada organização, diferenciando-a das outras. Para que uma organização mude, é necessário alterar ou substituir a programação coletiva, pois ela só ocorre a partir da mobilização das pessoas, alterando-se seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagens e interesses comuns.

Na perspectiva política, a organização é vista como um sistema de poder, no qual pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório, tendo em vista os interesses individuais na carreira e na organização. Entende-se que para mudar uma organização é necessário provocar a redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação.

Conforme mencionado por Motta (1997), os modelos se desenvolvem ao longo do tempo e vão se complementando ou adquirindo características opostas, em busca de uma visão de maior totalidade do fenômeno organizacional. Cabe aos condutores da mudança atentar para a pluralidade de análises e para a compreensão das interdependências entre elas, não descartando nenhuma, embora uma ou várias dimensões possam ser priorizadas em determinada intervenção.

Beer e Nohria (2000) ressaltam as correntes adotadas como premissas pelas organizações para promoverem as mudanças, abordam o problema da mudança organizacional sob perspectivas diferentes, mas que em muitos casos, nenhuma delas consegue resolver por si só os objetivos da gerência: adaptar-se, sobreviver e prosperar no longo prazo. Os autores apresentam então a Teoria E e a Teoria O e ponderam que a síntese entre elas requer ênfase simultânea e igual entre os valores dos acionistas e o desenvolvimento das capacidades organizacionais, sugerindo que a estratégia de mudança deva ter características das duas abordagens. Os autores propõem a análise da mudança organizacional em cada uma das perspectivas – Teoria E e O – a partir das seguintes dimensões: propósito, liderança, foco, processo, sistema de recompensas e consultoria.

Explorando inicialmente a teoria E, Beer e Nohria (2000) sustentam que os líderes adeptos dessa teoria gerenciam a mudança de cima para baixo, focados em objetivos relacionados às expectativas do mercado financeiro. Geralmente, as equipes de gestão não participam dos processos de tomada de decisões. A maioria dos empregados é envolvida no processo de mudança como encarregada de implantar o plano de ação e não como participante das escolhas estratégicas. Geralmente, os líderes possuem objetivos financeiros muito agressivos, com prazos curtos para a implantação das mudanças, não sendo possível construir um consenso entre as pessoas da organização sobre as decisões a serem tomadas. Como a velocidade é essencial nesse contexto, os líderes tomam as decisões para que a equipe implante as ações, principalmente no âmbito de fusões e aquisições, como ressalta Barros (2003).

Beer e Nohria (2000) explicam que a adoção desse tipo de liderança faz sentido quando a empresa está em uma situação complicada, que coloca em risco a sua sobrevivência. Conger (2000) complementa, afirmando que apenas os executivos do topo da organização podem tomar os tipos de decisões estratégicas que promovam mudanças capazes de manter as organizações vivas nesse mundo de negócios turbulento.

O foco inicial da Teoria E está em estruturas e sistemas que, conforme Beer e Nohria (2000), são elementos que integram o *hardware* da organização e que podem ser mudados rapidamente a partir de instruções vindas de cima para baixo, para a produção de resultados financeiros rápidos. Galbraith (2000) complementa, argumentando que as mudanças estratégicas que as empresas precisam fazer só podem ser alcançadas mediante o uso de alavancas gerenciais poderosas como a estrutura e os sistemas.

Na Teoria E, de acordo com Beer e Nohria (2000), o enfoque é na mudança planejada. Os objetivos financeiros e os programas para atingi-los dominam a agenda, já que as expectativas do mercado de capitais forcem um programa curto e apertado para a mudança. Esses autores preconizam que um esforço de mudança cuidadosamente planejado e bem sequenciado facilita a coordenação interna e inspira a confiança externa.

De acordo com Ghoshal e Barlett (2000), os dirigentes que comandam uma reviravolta econômica, o fazem seguindo um claro plano sequencial. Um dos primeiros passos nesse tipo de iniciativa consiste em rever o portfólio de negócios da empresa, buscando foco e alinhamento com os objetivos da organização de sobreviver e prosperar. Esse alinhamento deve ser feito de cima para baixo, tendo em vista que somente a alta administração pode dar o direcionamento estratégico, evitando ações e custos desnecessários em ações que não são prioritárias.

As mudanças gerenciadas a partir do enfoque da Teoria E dependem dos incentivos financeiros para motivar os colaboradores a focarem na criação de valor econômico (BEER; NOHRIA, 2000). De acordo com Jensen (2000), os incentivos que alinham os interesses da gerência e os dos acionistas são essenciais para que a mudança ocorra. Achar os incentivos corretos, argumenta Wruck (2000), é a chave para se obter a atenção dos

gerentes e focá-los nas coisas certas, garantindo que as decisões não sofram influências por considerações políticas ou pessoais. Em processos de mudança que visam o alcance de melhorias rápidas no valor econômico, as companhias frequentemente contratam grandes empresas de consultoria para obter as melhores práticas de mercado, bem como conhecimentos que possam dar suporte à equipe interna na condução do processo de mudança, segundo Beer e Nohria (2000).

Explorando a teoria O, observa-se que o propósito dos esforços da mudança é desenvolver capacidades organizacionais, particularmente a capacidade dos empregados de envolverem-se com a identificação e a resolução de problemas relacionados ao trabalho. O objetivo é criar um sistema de trabalho no qual os colaboradores se tornam emocionalmente comprometidos com desempenho da empresa. Ao focar a eficácia e a eficiência com a qual o trabalho é desempenhado em cada nível, os líderes das mudanças acreditam que a empresa aumentará o seu valor econômico (BEER; NOHRIA, 2000).

Senge (2000), como um dos apoiadores da Teoria O, utiliza a teoria dinâmica de sistema que define as organizações como sistemas dinâmicos não lineares, sujeito a mudanças não programadas. O autor defende que a construção da capacidade organizacional para o aprendizado é o caminho mais saudável para atender aos interesses dos acionistas no longo prazo. Dessa forma, os proponentes da Teoria O buscam manter contratos sociais e psicológicos com os funcionários, evitando reestruturações radicais e demissões, comuns nos esforços de mudança da Teoria E.

De acordo com Beer e Nohria (2000), altos níveis de envolvimento e colaboração caracterizam o enfoque da mudança baseada na Teoria O. Esses elementos, segundo Bennis (2000), são essenciais para a construção da parceria, confiança e comprometimento, considerados vitais para a melhoria do desempenho de longo prazo. Dessa forma, o enfoque da mudança baseada na Teoria O considera a participação dos colaboradores como elemento chave para o sucesso do processo. Essa participação permite a obtenção de informações necessárias ao processo de elaboração das estratégias, além de ser um elemento importante de redução de possíveis resistências (BEER; NOHRIA, 2000).

O foco nos valores e no comportamento é o marco de todas as estratégias de mudanças conduzidas pela Teoria O. A alta gerência tipicamente articula conjuntos de valores ou princípios para guiar o comportamento dos colaboradores, com o propósito de criar envolvimento emocional e garantir o comprometimento. Assim, quando desenvolvido, o controle hierárquico torna-se menos necessário (BEER; NOHRIA, 2000).

De acordo com Hirschhorn (2000), os colaboradores apóiam-se em sistemas e estruturas, criando, a partir daí, um significado moral. Logo, o ponto central de um processo de mudança é a cultura organizacional – sistemas de crenças e valores que ao longo do tempo deram legitimidade à estrutura e ao sistema. Simplesmente mudar a estrutura e os sistemas não muda a cultura. As mudanças culturais requerem gerenciamento para envolver as pessoas emocionalmente, levando-as a examinar o porquê da estrutura existente e a identificar a proposta para enfrentar os desafios que estão confrontando a organização (HIRSCHHORN, 2000).

Os propositores do enfoque da Teoria O, como Weick (2000), sugerem que o sucesso aparente dos esforços de mudança planejados centralmente, favorecidos pela Teoria E, podem ser bastante ilusórios. De acordo com esse autor, as organizações estão constantemente mudando em decorrência de experimentação contínua. Logo, o foco da mudança deve ser dado no aprendizado, como um processo contínuo e emergente.

Esse processo mais emergente, que vem de baixo para cima, é visto como o mais provável de apresentar mudança duradoura do que um processo programático, planejado centralmente.

De acordo com Beer e Nohria (2000), nas estratégias de mudança baseadas na Teoria O, é dada menor ênfase aos incentivos financeiros, utilizados como um mecanismo suplementar. Os propositores do enfoque da Teoria O aceitam que o dinheiro é importante, naturalmente, na medida em que move as pessoas, porém não consegue motivá-las, engajando-as emocionalmente. Conforme destacam Ledford e Heneman (2000), as estratégias conduzidas por incentivos obtêm uma concordância mais rápida que, porém, não se traduz em comprometimento. Além disso, uma estratégia de mudança conduzida por objetivos requer dos executivos o conhecimento prévio da direção da mudança e do comportamento requerido. Ledford e Heneman (2000) defendem que essa estratégia adequada e o comportamento necessário seriam descobertos durante o processo de mudança, implicando alterações no sistema de incentivos previamente acordados. Essas alterações tendem a provocar uma quebra de confiança, rompendo com o seu tecido cultural. Com base nestes argumentos, Ledford e Heneman (2000) sugerem que é melhor utilizar incentivos mais tarde nos processos de mudança.

Diferentemente de companhias que utilizam grandes empresas de consultoria para assisti-las com as transformações da Teoria E, geralmente os esforços conduzidos a partir da Teoria O utilizam consultores especializados em conhecimento organizacional para atuarem pontualmente, fornecendo suporte para questões envolvidas no processo de mudança (BEER; NOHRIA, 2000). Shaffer (2000) argumenta que soluções empacotadas são raramente bem sucedidas na obtenção de resultados. O seu fracasso não está ligado à qualidade da solução oferecida, mas à capacidade da organização para colocá-la em vigor.

Em muitas empresas, que as iniciativas de mudança misturam as abordagens das duas teorias; o maior desafio dos líderes, portanto, está centrado na busca pela resolução da tensão entre elas, de forma a minimizar os efeitos negativos de cada uma. O objetivo, de acordo com Beer e Nohria (2000), deveria ser a integração dessas duas teorias e de suas estratégias como uma forma de resolver a tensão entre elas. Essa integração é essencial para os executivos que querem desenvolver organizações que satisfaçam as necessidades dos acionistas com capacidade de adaptação que permita a sobrevivência no longo prazo.

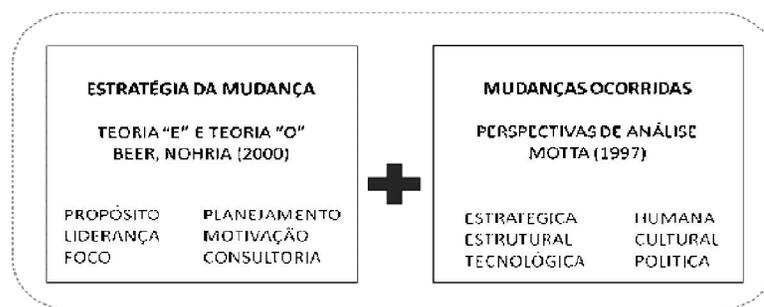
### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este artigo analisa o processo de mudança organizacional ocorrido como preparação para a venda de empresa do setor de telecomunicações, atuante no ramo de telefonia móvel no ano de 2007. Realizou-se um estudo de caso (YIN, 2005), de cunho qualitativo (BABBIE, 1989; MILES; HUBERMAN, 1984), de natureza descritiva (COLLIS, HUSSEY; 2005). As fontes primárias de dados privilegiou como ferramenta de coleta de dados a realização de entrevistas com executivos e gestores, que seguiram o roteiro baseado no modelo de pesquisa (BOYD; WESTFALL, 1989), complementadas por grupos focais envolvendo os coordenadores (MORGAN, 1988), além da observação direta, uma vez que um dos autores do artigo trabalhava na empresa pesquisada e vivenciou o processo de mudança. O público entrevistado foi composto por atores organizacionais que participaram ativamente do processo de planejamento e de implantação da mudança para a venda, totalizando 29 pessoas: quatro membros da diretoria, oito gerentes, dezesseis coordenadores e o então presidente da empresa. Documentos internos da empresa, tais como apresentações, atas de reuniões e notícias internas

complementaram a pesquisa, compondo as fontes secundárias de dados, conforme sugerido por Collis e Hussey (2005). Como foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, procedeu-se à confrontação das fontes entre si, e destas com a teoria, permitindo a construção de uma explicação sobre o fenômeno estudado (YIN, 2005).

Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, a mudança organizacional foi analisada por meio das perspectivas de Motta (1997) e de Beer e Nohria (2000), conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Modelo de Análise



Fonte: Elaborado pelos autores

Para a análise da estratégia adotada para a mudança, optou-se por utilizar o modelo de Beer e Nohria (2000), a partir da descrição das Teorias E e O, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Modelo de Beer e Nohria

<b>Propósito e meios</b>	<b>Teoria E</b>	<b>Teoria O</b>
Propósito	Maximizar valor econômico	Desenvolver capacidades organizacionais
Liderança	<i>Top-down</i> (de cima para baixo)	Participativa
Foco	Estrutura e sistemas	Cultura
Planejamento	Programada	Emergente
Motivação	Incentivos como propulsores da mudança	Incentivos não são os propulsores da mudança
Consultoria	Empresas grandes, condução da mudança	Empresas pequenas, suporte à mudança

Fonte: (BEER; NOHRIA, 2000, p. 4)

Para analisar as mudanças ocorridas, optou-se por utilizar o modelo de Motta (1997), em função de este modelo considerar diversas perspectivas de análise, o que permite um olhar sobre todos os aspectos organizacionais suscetíveis a mudança (Quadro 3):

Quadro 3 – Modelo de Motta

Perspectiva	Temas Prioritários de Análise	Unidades Básicas de Análise
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisão (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e <i>status</i>
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas.
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: (MOTTA, 1997, p. 73)

Optou-se pela utilização dos dois modelos, considerando públicos diferentes, o que permitiu elaborar análises diferenciadas de acordo com a visão de cada grupo. O modelo de Beer e Nohria (2000) foi utilizado para a análise da estratégia da mudança, tendo como referência a visão do presidente e dos executivos que tinham o conhecimento do planejamento e da estratégia do processo de mudança; o de Motta (1997), para a análise da mudança propriamente dita, considerando-se a visão dos executivos e gestores - diretores, gerentes e coordenadores. Os gestores compreenderam um público importante para a análise das mudanças propriamente ditas, tendo em vista que eles receberam o planejamento da mudança pronto para ser executado e tiveram que engajar suas equipes para a conquista dos resultados; já os executivos, além do olhar na estratégia, também tinham o olhar na operação. Os entrevistados, apresentação dos dados, são identificados pelo cargo ou grupo focal, seguido de número sequencial correspondente à ordem em que foram entrevistados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A Preparação para o Processo de Mudança

A empresa iniciou suas operações em 1993, como uma unidade da *holding* da empresa de telefonia fixa, pertencente ao Sistema Telebrás. Em 1998, ocorreu a privatização do Sistema Telebrás, originando a formação da empresa estudada, resultado da aquisição pelo consórcio Telepart Participações S/A, Telesystem International Wireless (TIW), Banco *Opportunity* e fundos de pensão.

Nesse momento, o *Opportunity*, como um banco investidor, lançou fundos de investimento fechados (*equity private*) que visaram captar recursos para participar das privatizações, com a aquisição de dinheiro no mercado para financiar a compra de ações. Foram lançados dois fundos, um de natureza internacional, adquirido pelo *City Group*, e um de natureza nacional, composto por diversos fundos de pensão, liderados pela Previ. Foi, então, montado um consórcio composto por esses dois fundos de investimentos, gerido pelo *Opportunity* e pelo TIW, conforme relato do Executivo 3. Iniciou-se, então, um longo e desgastante processo, que envolveu brigas intermináveis entre os acionistas, causando rompimentos e trocas sucessivas de controle da empresa. No curso dessa evolução, envolvendo interesses divergentes recheados de ações judiciais, o *City Group* rompeu definitivamente com o *Opportunity*, aliando-se aos fundos de pensão e assumindo o controle da empresa, em

setembro de 2006. Essas situações conflituosas não são incomuns nesse tipo de processo, conforme ressalta Barros (2003).

Em razão desses desentendimentos societários ocorridos nos anos de 2004 a 2006, revelou o Executivo 3, a empresa foi prejudicada, pois o processo de tomada de decisão e a aprovação de estratégias e das contas em geral, envolvendo o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, era difícil e moroso. Completando esse cenário, o mercado de telecomunicações passava por grandes transformações, envolvendo fusões, aquisições e a entrada de novos competidores, agravando ainda mais a situação da empresa estudada.

A empresa seguia perdendo participação de mercado e os resultados financeiros não eram satisfatórios, o que gerava ainda mais pressão dos acionistas. O posicionamento de mercado estava confuso, resultando na quebra de confiança dos clientes. Os empregados mostravam-se desanimados, com sentimento de perda do jogo. Tudo conduzia a uma situação de inércia total, reforçaram diversos entrevistados. Ainda segundo informações obtidas nas entrevistas e nos documentos internos, no momento em que os desentendimentos societários chegaram ao fim, em setembro de 2006, o *City Group* assumiu o controle com um corpo executivo novo, iniciando em outubro de 2006 a última gestão da empresa, tendo no comando o presidente entrevistado, que finalizou o processo de venda da organização em março de 2007. “Encontrei uma empresa sem rumo, em uma situação muito complicada em relação aos resultados financeiros. Se não fosse feito nada, a empresa iria, literalmente, para o buraco em pouco tempo. Estava perdendo participação de mercado, sofrendo com o aumento de saída de clientes e a rentabilidade estava indo por água abaixo” declarou o Presidente. Diante dessa situação, o novo presidente iniciou um trabalho árduo de entendimento da situação da empresa, com o objetivo de recuperar os resultados financeiros, tendo em vista o processo da venda.

Para iniciar o processo de mudança da empresa, visando à recuperação dos resultados financeiros para a possível venda, o presidente trabalhou nos três primeiros meses de sua gestão em um diagnóstico operacional, com o objetivo de conhecer a fundo a operação, além de entender com clareza a situação contábil e fiscal da empresa. Para esse diagnóstico, o presidente definiu duas frentes de trabalho:

Contratou-se uma consultoria externa para tirar uma foto da situação de cada área; e, em paralelo, trabalhou-se em conjunto com as áreas no sentido de entender em detalhes o funcionamento de cada uma delas. Foi então criado um plano, denominado “Projeto Aceleração” (PAC), no qual foram elencados todos os projetos prioritários da empresa. (...) Era necessário estancar o sangue que já estava derramando, com ações de curtíssimo prazo, e estabelecer ações de curto e médio prazo para restaurar a saúde financeira, criando condições de crescimento (Presidente).

Os pilares do PAC compreendiam a necessidade de aumentar a receita, de um lado, e de preparar a empresa para a venda, de outro. Esse plano, denominado também de “Agenda Operacional 2007”, representou a principal estratégia para a mudança da empresa, reunindo todos os projetos necessários à obtenção dos resultados pretendidos. Foram priorizadas as ações nas áreas por meio de um controle rígido, feito pessoalmente pelo presidente, envolvendo representantes de todas as áreas, além da consultoria externa contratada.

#### 4.2 Analisando a Estratégia da Mudança, segundo o Modelo de Beer e Nohria

A análise da estratégia da mudança na empresa de telefonia celular segundo a perspectiva de Beer e Nohria (2000) privilegiou as entrevistas com o nível estratégico da época, focando a visão do presidente e dos principais executivos. As entrevistas indicaram que todos os executivos compreenderam o propósito da mudança a partir de uma mesma ótica: aumentar o valor de mercado da empresa para a sua venda. Segundo os entrevistados, o contexto em que a empresa estava inserida pedia uma estratégia de mudança nesses moldes. Alguns afirmaram que não cabiam ações demoradas; era preciso agir rápido e focar no valor econômico. Dessa forma, o papel da gestão impulsionou toda a empresa na direção de resultados financeiros, posicionando o processo de mudança no quadrante da Teoria E, conforme modelo de Beer e Nohria (2000).

Apesar de o processo de mudança estar relacionado basicamente à produção de lucros e de valor econômico, percebeu-se que existiam pontos de preocupação com as capacidades organizacionais, ocorrendo ações específicas de preparação das pessoas para o alcance dos resultados esperados.

Em relação ao estabelecimento da liderança, na visão do presidente, as equipes estavam dispersas, funcionando como feudos e só existia uma forma de mudar isso: implantar um planejamento de ações focadas nos objetivos que se queria atingir. O presidente afirmou que “era preciso ter pulso forte para colocar marcha na equipe e estabelecer a cadência, para que as coisas acontecessem no momento certo”. Não existia tempo para discussão das estratégias com as pessoas; logo, não foi um processo participativo, ao contrário, foi impositivo. Porém, durante o percurso, quando todos já estavam focados em uma mesma direção, o presidente disse que permitiu que a equipe crescesse e se expressasse.

Observou-se também que a maioria dos executivos legitimou esse formato de liderança, tendo em vista o contexto e a situação interna das áreas. Eles entendiam que era necessário um direcionamento forte para a recuperação da autoestima da equipe, que se encontrava baixa diante da falta de visão de futuro, acompanhada da forte pressão por resultados, sem definições claras das ações necessárias.

Ao mesmo tempo, algumas pessoas declararam que tiveram uma experiência bastante sofrida durante a fase inicial da gestão do presidente, pois ele chegou determinando as ações e não admitia questionamentos. Conforme o executivo 4 “O presidente procurava esgotar todas as possibilidades e ia no limite das coisas, fazendo com que quebrássemos a passividade diante de situações complexas e de conflitos”.

Apesar de a experiência inicial ter envolvido situações bastante conflituosas, todos concordaram que diante da situação e com o pouco tempo que tinham, não era possível um tipo de liderança diferente. Observou-se, em algumas situações, que alguns executivos resgataram o orgulho próprio, a partir do cumprimento das metas estabelecidas. Percebeu-se, nas entrevistas, que a liderança do presidente foi muito importante para o direcionamento dos objetivos para as áreas. Ficou claro que as áreas estavam perdidas, sem foco, o que acabava gerando desgastes e brigas internas, uma vez que não existiam prioridades estabelecidas pela alta administração: “O presidente chegou na empresa totalmente legitimado pelos acionistas para imprimir sua gestão em uma operação pura: colocar a operação nos eixos, limpar os trilhos, não para a venda imediata e nem para brilhar no mercado somente. Era tudo junto, afirmou o Executivo 3.

Ficou claro, pelas entrevistas, que a liderança da mudança foi estabelecida de cima para baixo, com o foco principal em objetivos financeiros, tendo em vista a situação complicada da empresa, que colocava em risco

sua sobrevivência. Confirma-se a proposição de Conger (2000) sobre a natureza da mudança que exigia uma condução de cima para baixo, atestando a Teoria E de Beer e Nohria (2000).

Em relação ao foco da mudança, de acordo com o presidente, o objetivo era trabalhar ações que pudessem surtir efeitos em um espaço curto de tempo, revertendo a situação financeira da empresa. A partir do diagnóstico operacional, realizado nos três meses iniciais da nova gestão, foram estabelecidas as principais frentes de trabalho, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 - Frentes de trabalho do PAC

	Presidência					Status	Impacto	Descrição
	PMO	MKT	Vendas	Rede	TI			
1							ALTO	Adequação de oferta de planos residenciais e promos Varejo
2							ALTO	Adequação de oferta de planos corporativos e promos Corp.
3							ALTO	Redesenho de portfólio de recargas e promoções de recarga e descarga
4							ALTO	Desenvolvimento e produção de solução de recargas virtual através do celular e outros canais de recarga
5a							ALTO	Definição de oferta e ações de blindagem proativa, reativa e retenção no Varejo
5b							ALTO	Definição de oferta e ações de blindagem proativa, reativa e retenção no Corp.
6							ALTO	Ação de ataque p/ reverter queda share, com ações de cobertura, canais, oferta, etc.
7							ALTO	Lançamento de serviço de telefonia fixa para posicionar frente à outras operadoras
8							MÉDIO	Lançamento de credit scoring, ranking de escritórios de cobrança e tratamento da dívida histórica
9							MÉDIO	Re-elaboração da estrutura de canais e comissionamento na TC e AC
10							MÉDIO	Revisão de processos e implementação da cobrança do soquinho e truncagem de chamadas
11							MÉDIO	Incentivo à migração de clientes pré para pós através de ações de televendas
12							MÉDIO	Redesenho da oferta de dados, ajustes na proposta de SMS, proposta de PDAs, transferência de créditos, etc...

Fonte: Dados da pesquisa

Essas frentes de trabalho foram organizadas de forma a cobrir os elementos que agregassem valor ao negócio. Segundo os entrevistados, foram trabalhadas ações que impactaram a estratégia da empresa como um todo, abrangendo todos os itens relacionados ao negócio de telefonia móvel.

De acordo com os entrevistados, essa organização permitiu que fosse dado foco às ações, bem como ao acompanhamento e controle efetivos. O presidente afirmou que os resultados só apareceriam se todas as ações fossem feitas de forma coordenada: “O resultado era do todo e não de partes isoladas.” Portanto, os dados indicam que o foco da mudança foi em trabalhar elementos relacionados à operação da empresa, que, de acordo com Beer e Nohria (2000), são elementos que compõem o *hardware* da organização. Ou seja, o foco não era em mudar a cultura, trabalhando envolvimento emocional, e sim em trabalhar ações, envolvendo alavancas de geração de valor econômico, ligadas à estrutura e aos sistemas.

Em relação ao processo de planejamento da mudança, na visão da maioria dos executivos, o grande mérito da gestão do presidente foi ter conseguido fazer um trabalho de integração de todas as áreas, direcionando as ações por meio de um plano único, o Projeto Aceleração (PAC). Com a criação desse plano, o presidente definiu e priorizou os principais projetos e subprojetos necessários ao incremento da receita e à manutenção da participação de mercado. Para o acompanhamento das ações, o presidente informou que estabeleceu um ciclo

semanal de reuniões, nas quais era feito o compartilhamento do progresso dos projetos, envolvendo painéis de indicadores com semáforos, apresentando possíveis riscos. Durante esse acompanhamento, era possível fazer alguma mudança em ações que já haviam sido planejadas anteriormente, de forma a ajustar desvios, caso fosse necessário. Os indicadores acompanhados foram definidos em conjunto com as áreas para cada ação do plano.

Eram indicadores de negócio e mediam a efetividade das ações. Ou seja, não se tratava somente de verificar se as ações estavam sendo feitas no prazo; era preciso ver, acima de tudo, se estavam surtindo o efeito esperado. As reuniões de acompanhamento serviam também para isso: ver o que estava dando errado e corrigir o mais rápido possível, colocando a ação no curso certo (Executivo 1).

Dessa forma, é possível concluir que o enfoque do processo foi o da mudança programada, a partir da criação do PAC, envolvendo ações necessárias para o alcance dos resultados financeiros. Esse formato é preconizado na Teoria E por Beer e Nohria (2000), que enfatiza que um esforço de mudança cuidadosamente planejado e bem sequenciado facilita a coordenação interna e inspira a confiança externa. Porém, foi observada a ocorrência de mudanças emergenciais, necessárias para ajustar alguma ação que porventura não estivesse contribuindo para o processo, fruto do acompanhamento e controle estabelecido pelo PAC.

Diante do objetivo principal, que envolvia a necessidade de recuperação dos resultados financeiros, foi necessário trabalhar com metas internas muito agressivas, a fim de propiciar a motivação do processo de mudança. Para isso, a presidência e o corpo executivo entenderam que era necessário trabalhar na reformulação do processo de participação nos lucros, de forma que ela fosse atraente o suficiente para fazer com que as pessoas mantivessem o foco nos resultados. Todas as pessoas que ocupavam cargo gerencial tinham participação nos lucros, à medida que as metas iam sendo cumpridas. Com a reformulação, foram criados aceleradores que previam aumento nos ganhos a partir de determinados requisitos de cumprimento, de forma que quanto mais se atingisse ou até superasse a meta, podia-se, inclusive, dobrar ou triplicar o ganho previsto inicialmente.

Além de destacarem a reformulação do processo de participação nos lucros, os executivos mencionaram também a transparência no processo de comunicação e a contemplação de pessoas estratégicas das áreas que não faziam parte do corpo gerencial. Dessa forma, é possível concluir que a motivação do processo de mudança teve como propulsores os incentivos financeiros que, de acordo com Wruck (2000), são elementos essenciais para dar aos gestores o sentido de que eles estão sendo recompensados pelo trabalho árduo a que estão sendo submetidos.

Para a condução do processo de mudança, o presidente informou que optou pela contratação de uma consultoria de grande porte, com a qual ele já havia trabalhado anteriormente, e com experiência em telecomunicações para agregar valor à empresa. O pressuposto era o de que, se ele queria trabalhar com as melhores práticas do mercado, tinha que ser assertivo desde o início, mesmo não conhecendo a equipe interna. Percebeu-se que alguns executivos apresentaram resistência à contratação da consultoria: “Acho que não era necessário. Inicialmente, o presidente não conhecia a equipe que tinha e talvez não tivesse sido necessário gastar tanto dinheiro com a consultoria. Eles vieram falar coisas que a gente já sabia” (Executivo 2).

Porém, segundo o presidente, mesmo depois de conhecer a equipe interna, a contratação da consultoria era necessária, tendo em vista a necessidade de dar o suporte adequado às ações, trabalhando no controle de prazos e custos, além da agregação de valor ao negócio. De acordo com a visão dele, o mercado de telecomunicações é um dos mais difíceis de ser gerido, pois os resultados só aparecem quando a empresa

conhece em detalhes as alavancas de geração de valor. A opção da contratação de uma grande empresa de consultoria enquadra o processo de mudança no quadrante da Teoria E, de Beer e Nohria (2000), corroborando, mais uma vez, o propósito principal da mudança de gerar valor para o acionista, tendo em vista o processo final de venda da empresa.

De forma geral, o processo de mudança ocorrido na organização estudada no período de outubro de 2006 a março de 2008 pode ser sintetizado conforme o modelo de Beer e Nohria (2000) no Quadro 4:

Quadro 4 – Estratégia de Mudança na Organização Estudada

<b>Propósito e Meios</b>	<b>Teoria E</b>	<b>Teoria O</b>
Propósito	Maximizar valor econômico da empresa, restaurando a sua saúde financeira para a venda.	Ocorreram iniciativas de desenvolvimento das capacidades organizacionais como preparação da equipe para enfrentar os desafios da mudança.
Liderança	Foi estabelecida de cima para baixo, configurando-se um processo impositivo e envolvendo conflitos iniciais.	Após o direcionamento dado para as áreas, envolvendo as principais ações que deveriam ser feitas, ocorreu um processo no qual as pessoas da equipe puderam se expressar e apresentar suas ideias ligadas ao plano pré-estabelecido.
Foco	Estrutura e sistemas, elementos ligados à operação da empresa.	Apesar de a cultura não ter sido o foco, o processo como um todo gerou como consequência mudanças culturais.
Planejamento	Programada por meio da criação do Projeto Aceleração (PAC).	A existência do PAC não impediu a ocorrência de mudanças emergentes ao longo do percurso, como forma de ajustar alguma ação que porventura estivesse dando errado.
Motivação	Incentivos financeiros agressivos a partir da reestruturação do processo de participação nos lucros.	Existência de ações motivacionais ligadas ao bem-estar físico, mental e social dos colaboradores.
Consultoria	Contratação de uma empresa de consultoria de grande porte para a definição e a condução do processo de mudança.	Não foram contratadas empresas menores para suporte ao processo de mudança.

Fonte: Elaborado com os dados da pesquisa a partir do modelo de Beer e Nohria (2000)

Conclui-se que o processo de mudança ocorrido para preparar a venda da empresa pode ser posicionado no quadrante da Teoria E. Porém, apesar de o contexto exigir uma estratégia nesses moldes, voltada essencialmente para a maximização do valor econômico, a liderança do processo permitiu que ocorresse a integração pontual das duas teorias e de suas estratégias, como forma de resolver a tensão entre elas e tentando minimizar os efeitos negativos de cada uma, agindo segundo a proposta de Beer e Nohria (2000).

#### **4.3 Analisando a Estratégia da Mudança, segundo o Modelo de Motta**

A análise da estratégia da mudança na empresa de telefonia celular, segundo a perspectiva de Motta (1997), foi realizada a partir das entrevistas com o nível estratégico da época, focando a visão dos principais executivos e do nível gerencial, considerando as perspectivas de análise: estratégica, estrutural, tecnológica, cultural e política.

Considerando a perspectiva estratégica, foi possível identificar, na visão dos executivos e gestores, que o processo de mudança foi pautado, inicialmente, em um plano que envolvia metas desafiadoras, com o objetivo de recuperar a saúde financeira da empresa. Em todas as entrevistas, esse plano foi citado como elemento-chave do processo, responsável por direcionar as ações, manter o foco e estabelecer prioridades nas áreas.

As pessoas compraram a causa junto com o presidente. Isso não foi logo de cara. No início, foi complicado, mas depois todos começaram a entender as intenções. E, como amávamos a empresa, queríamos dar o sangue para que as coisas dessem certo, não importando se depois seríamos vendidos (Gerente 8).

Outro ponto importante percebido pelos gestores foi a transparência no processo de comunicação. De acordo com eles, eram realizados encontros periódicos com o presidente, nos quais era dado o posicionamento de todas as ações, além de serem passadas informações em relação ao processo da venda. Essa ação foi muito importante para a criação da confiança na nova gestão. Em relação à estratégia de posicionamento de mercado, de acordo com os gestores, a nova gestão redirecionou os gastos com patrocínios para iniciativas mais práticas. Dessa forma, a empresa não estava mais sendo vista em eventos.

O presidente não acreditava muito na exposição da marca em eventos, festas, simplesmente para constar. Ele queria algo mais concreto e, além disso, queria ver o real retorno das ações. Por isso, acabou logo com os patrocínios existentes, que ele achava que não surtiam efeito algum (Grupo 2).

Foi possível perceber, de acordo com as entrevistas, que a mudança, na perspectiva estratégica, focou ações importantes, por meio do estabelecimento do plano de trabalho de forma bastante enfática, com o objetivo de recuperar a saúde financeira da empresa. Nesse ponto, percebeu-se que a ideia não era trabalhar uma nova visão, novos valores, e sim resgatar os que já existiam e que estavam adormecidos. Conforme declaração do Gerente 6, “O presidente chamou todo mundo e pediu para que dessem o que poderiam dar. Deu um abraço em cada um ... as pessoas voltaram a trabalhar em equipe a partir da legitimação das lideranças das áreas”.

Do ponto de vista externo, focou-se em um novo posicionamento, buscando resgatar valores que também estavam adormecidos ou escondidos, trabalhando de maneira a legitimar a marca com ações sustentáveis e não somente para aparecer no mercado.

Conclui-se que apesar de não ter ocorrido uma redefinição da missão, foi feita uma reestruturação dos objetivos da empresa e de sua forma de identificar e selecionar alternativas de ação, que, segundo Motta (1997), são itens que compreendem os aspectos necessários para que ocorram mudanças, considerando a perspectiva estratégica.

Sob a perspectiva estrutural, na visão dos executivos e gestores, foram trabalhadas algumas ações com o objetivo de nivelar a importância de todas as áreas, além terem sido feitas algumas intervenções pontuais, mas todos entenderam que o foco principal não era esse. Segundo o Gerente 5, “O presidente trabalhou arranjos com a equipe existente, mesmo porque não se pensava em demissões. E como ele não conhecia a equipe que tinha, ele colocou a consultoria e alguns pontos-chave na equipe interna para lhe dar a confiança de que as coisas iriam acontecer”.

Alguns executivos mencionaram mudanças realizadas com o objetivo de aumentar a agilidade no processo de tomada de decisões, como: criação de reuniões semanais com a diretoria, enfatizando que esse item foi colocado para todos os gerentes como uma prática que deveria ser adotada com as equipes; e proposta de mudança nos formatos das salas da diretoria e também dos gerentes, para que todos pudessem ficar mais juntos e, com isso, compartilhar ideias e tomar decisões mais rapidamente.

No nosso negócio é importante ter agilidade. Somos pequenos e precisamos de agilidade nas decisões para que consigamos competir no mercado. Nada de salas fechadas, gestores inacessíveis. É preciso estar junto da equipe e dos outros gestores, viver a operação, o dia a dia. É aí que está a maior riqueza; é onde as coisas de fato acontecem. E se queremos provocar mudanças, precisamos ter este entendimento primeiro (Executivo 1).

Com a criação do PAC, foi trabalhada a estruturação da equipe para conduzi-lo e, como todas as ações da empresa estavam relacionadas nesse plano, houve uma definição de estrutura por projetos. Todas as áreas da empresa possuíam um representante, responsável por acompanhar os trabalhos da sua área, fazendo a comunicação dos status das atividades para o *Project Management Officer* (PMO), representado por outra consultoria. O PMO trabalhava na coordenação das frentes, respondendo diretamente ao presidente.

Logo, foi possível perceber que, por meio dessa estruturação, a equipe trabalhou de forma unida, independente da área. Conforme citado pelo Gerente 1: “O presidente fez a empresa entender que ela (a empresa) funciona melhor se todos trabalharem em cooperação”. Diante dessa estruturação, foi possível também enxergar que a forma de distribuição formal da autoridade e responsabilidade foi alterada. Esses itens, de acordo com Motta (1997), compreendem as iniciativas de mudança, considerando a perspectiva estrutural.

Como o foco da mudança consistia em trabalhar os itens relacionados à operação, conforme mencionado pelo presidente e por todos os entrevistados, a partir da análise do processo de mudança por meio da perspectiva tecnológica foi possível identificar que existiram pontos de preocupação com o processo produtivo, envolvendo recursos materiais e intelectuais.

Um dos itens de mudança verificado foi em relação à organização do Centro de Distribuição. De acordo com entrevista realizada com um dos executivos, existiam muitas mudanças a serem feitas no Centro de Distribuição, visando trabalhar tanto a arrumação física como a lógica. A partir do trabalho físico de organização dos produtos nas prateleiras, foram trabalhados itens relativos ao processo, envolvendo as pessoas e a forma de trabalho. A partir daí, foram trabalhados os sistemas de gestão para dar sustentação ao novo processo, criando controles operacionais para o acompanhamento efetivo por meio de sistemas de informação.

Assim, concluiu-se que ocorreram alterações em itens que envolviam tecnologia, ligados diretamente à especialização de funções e aos seus processos produtivos o que, segundo Motta (1997), está relacionado à perspectiva tecnológica do processo de mudança organizacional.

Considerando a perspectiva humana de análise do processo de mudança, observou-se, de acordo com as entrevistas realizadas com os executivos e gerentes que, apesar de o foco não estar relacionado diretamente à gestão de pessoas, existiram ações específicas, que foram conduzidas em conjunto com a diretoria de RH. Essas ações envolveram continuidade em programas voltados à saúde e à qualidade de vida, tais como: torneios esportivos, eventos comemorativos e consultas com profissionais da saúde, visando ao bem-estar físico e mental.

Porém, ficou claro que essas ações só foram mantidas porque existia um objetivo maior, que precisava ser conduzido em conjunto com a equipe existente. Ou seja, considerando o momento em que a empresa estava – muito próximo ao de sua venda –, não era possível partir para estratégias de demissões ou de substituição de pessoas. Era preciso que a equipe existente comprasse a ideia e trabalhasse em conjunto com a nova gestão para o alcance dos resultados. Dessa forma, de acordo com um dos executivos, ações que dessem a noção de continuidade e integração precisavam ser mantidas, evitando a dispersão e desmobilização da equipe. “Era necessário desenvolver ações voltadas para a gestão de pessoas que não permitissem que a empresa parasse. Mas, ao mesmo tempo, estas ações precisavam considerar o momento complicado em que a empresa se encontrava” (Executivo 1).

Outro ponto que foi comentado pelos gerentes foi a criação do Comitê Gestor de RH, que envolvia um representante por área, tendo por objetivo fazer a leitura do cenário atual, trabalhando e propondo ações compatíveis com o momento da empresa. Esse item visava ao estabelecimento de um clima organizacional favorável, além de cuidar de itens específicos envolvidos em acordos coletivos.

Para sacramentar o compromisso da equipe com os novos desafios, o presidente, em conjunto com a área de RH, trabalhou a revisão do Plano de Remuneração, de forma a torná-lo o mais atrativo possível, para que as pessoas pudessem se engajar. Observou-se pelas entrevistas com os gerentes e coordenadores que essa estratégia surtiu efeito, pois todos reconheceram de forma positiva e acrescentaram que a nova gestão deu mais oportunidades a todos, por meio de processos de recrutamento interno e treinamentos que visaram à promoção do desenvolvimento e da capacitação gerencial. Afirmou-se no Grupo focal 1 que “o nível de pressão e cobrança por resultados foi assustador. Porém, a gente teve a contrapartida que ajudou a equilibrar, já que quanto mais a gente fazia, mais poderia ganhar”.

Dessa forma, foram observadas iniciativas relacionadas à mudança de atitudes, de comportamentos e da forma de participação dos indivíduos, que, segundo Motta (1997), compreendeu o escopo de um esforço de mudança sob a perspectiva humana, envolvendo a revisão de práticas de motivação, liderança e reconstrução do sistema de recompensas, de carreira e de aperfeiçoamento pessoal.

Considerando a perspectiva cultural, alguns executivos mencionaram que a ideia inicial era preservar a cultura, de forma que os resultados pudessem ser atingidos. Ou seja, não podia existir choque de cultura, com riscos de perdas de funcionários e, até mesmo, de ocorrência de problemas de identidade com a empresa. “A marca e a cultura da empresa eram muito fortes. Não poderíamos mexer nisso de forma alguma! Inclusive, entendíamos que este era um ponto valioso e que se conseguíssemos o engajamento de todos ficaria mais fácil a conquista dos resultados” (Executivo 1). Essa visão foi compartilhada por alguns gerentes, que entenderam que não ocorreu mudança de cultura, mas sim acréscimo de novos valores à equipe.

O presidente percebeu que a empresa tinha uma forte cultura instalada, envolvendo trabalho em equipe e pessoas altamente comprometidas com o que faziam. Ele, então, agregou novos valores, criando senso de urgência nas equipes e fazendo com que nós, gerentes, buscássemos o máximo de detalhes sobre o nosso trabalho (Gerente 4).

Porém, alguns gerentes entenderam que essas ações se traduziram em mudanças culturais, tendo em vista a mudança provocada em todas as esferas da organização, alterando-se a forma com que a empresa lidava com as questões internas. “Ele mudou totalmente a cultura da empresa. Saímos da zona de conforto para uma

avalanche de projetos. Ser ágil, dar explicações o tempo todo, ir no detalhe da operação. Todos tinham que correr atrás, se virar para que as coisas acontecessem. O presidente colocou todos andando em um mesmo passo”, afirmou o Gerente 5.

Dessa forma, foi possível concluir que, mesmo que o foco não fosse trabalhar itens relacionados à cultura, ocorreram mudanças nessa perspectiva, por meio da mobilização das pessoas para o alcance de determinados objetivos, fazendo com que alguns valores, crenças e hábitos comesçassem a ser alterados.

Analisando as mudanças ocorridas, considerando a perspectiva política, observou-se que o formato de liderança estabelecido rompeu os parâmetros das gestões anteriores, alterando-se a configuração de distribuição de poder entre as áreas de forma drástica. De acordo com as entrevistas realizadas com os gerentes, a empresa antes se resumia à diretoria de Marketing e o restante existia para fazer e apoiar o que o Marketing definia. Essa configuração e esse modo de enxergar a empresa geravam um descolamento entre as áreas e a estratégia da empresa. Somente o Marketing tinha acesso às estratégias, e essa área definia com as demais a forma de trabalhar as ações. Logo, não eram esgotadas todas as possibilidades e alternativas de solução de forma conjunta. A nova gestão trabalhou na direção contrária desse fluxo, mostrando que todas as áreas tinham a sua importância e precisavam de autonomia para as decisões que as envolviam. Observou-se que houve iniciativas de redistribuição de poder, com vistas a satisfazer novas prioridades de ação, definidas a partir do PAC, corroborando a teoria do modelo de Motta (1997) relacionada à perspectiva política.

Finalizando, os resultados obtidos por meio da realização das entrevistas, dos grupos focais e da observação participante, bem como do acesso a documentos internos da empresa, demonstraram que o processo de mudança da organização estudada, ocorrido no período de outubro de 2006 a março de 2008, compreendeu uma estratégia de mudança voltada para a maximização do valor econômico da empresa para a sua venda, com o estabelecimento de uma liderança forte e autoritária. Essa estratégia foi pautada na criação de um plano para a condução dos esforços de mudança denominado Projeto Aceleração (PAC), por meio do qual foram elencadas e priorizadas todas as ações necessárias para o alcance dos resultados. O foco das ações do PAC foi na atuação em elementos da operação da empresa, visando à obtenção de resultados rápidos e efetivos do ponto de vista de geração de valor econômico. A estratégia da mudança se mostrou eficaz, gerando transformações em todas as esferas da organização – estratégia, estrutura, tecnologia, pessoas, cultura e política – que se traduziram em resultados efetivos para a empresa. Esses resultados permitiram que o processo da venda da empresa fosse concluído em março de 2008.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo proposto neste artigo objetivou analisar o tema mudança organizacional, envolvendo o processo de mudança ocorrido como preparação para a venda de empresa de telefonia celular que atuava no mercado brasileiro. O contexto de grandes transformações do setor de telecomunicações, somado à situação específica da organização estudada, que estava sendo preparada para a venda, constituiu um importante pano de fundo para ilustrar os estudos do fenômeno de mudança, trazendo possibilidades de análises por meio de modelos teóricos adotados. As análises do processo de mudança foram feitas mediante a utilização de dois

olhares: um sobre a estratégia, considerando a visão do presidente e dos executivos; e outro sobre as mudanças propriamente ditas, considerando a visão dos executivos e gerentes.

Para o olhar sobre a estratégia, foi empregado o modelo de Beer e Nohria (2000), que permitiu a visão de elementos importantes da estratégia de mudança, o qual propõe duas teorias: a Teoria E, ligada à maximização do valor econômico; e a Teoria O, ligada ao desenvolvimento de capacidades organizacionais. A pesquisa permitiu caracterizar o posicionamento dos esforços de mudança ocorridos na organização no período de outubro de 2006 a março de 2008, no quadrante da Teoria E, tendo em vista a necessidade de recuperar os resultados financeiros para a venda. Foi possível verificar coerência entre os elementos propostos por Beer e Nohria (2000) para compor a Teoria E com os fatos ocorridos no evento de mudança pesquisado. Isso demonstrou que um esforço de mudança concentrado na ideia de maximização do valor econômico envolveu uma liderança autoritária, estabelecida de cima para baixo, pautada em um plano bem sequenciado de ações, que, foi sustentado em mudanças na estrutura e sistemas e não na cultura. Para que a equipe se engajasse no esforço de mudança, que envolveu grandes desafios, um dos pontos essenciais foi o estabelecimento de incentivos financeiros agressivos, mantendo a equipe focada em uma mesma direção, o que, mais uma vez, corroborou a Teoria E do modelo de Beer e Nohria (2000).

Porém, apesar de o contexto no qual a empresa estava inserida ter exigido uma estratégia nesses moldes, voltada essencialmente para a maximização do valor econômico, percebeu-se que a liderança do processo permitiu que ocorresse a integração pontual das duas teorias e de suas estratégias, como forma de resolver a tensão entre elas, tentando minimizar os efeitos negativos de cada uma, agindo segundo a proposta de Beer e Nohria (2000). Ou seja, percebeu-se a ocorrência de iniciativas de desenvolvimento das capacidades organizacionais, visando à preparação das pessoas para os desafios da mudança. Após o direcionamento geral do plano, observou-se que as lideranças puderam se expressar mais, apresentando suas ideias e contribuindo para o plano preestabelecido. Foram observadas algumas mudanças culturais na empresa, como consequência do próprio planejamento da mudança. Por outro lado, por mais que a iniciativa tenha sido planejada com o estabelecimento de objetivos e ações de maneira clara, durante o percurso ocorreram mudanças, como forma de ajustar alguma ação que porventura não contribuisse para os objetivos propostos.

Em relação às mudanças propriamente ditas, a partir da perspectiva de análise estratégica do modelo de Motta (1997), observou-se que, apesar de não ter ocorrido uma redefinição da missão, foi feita uma reestruturação dos objetivos da empresa e de suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação, tendo o PAC como fonte para esse processo. Como o plano de ação foi predefinido pelo presidente, tendo as áreas que cumpri-lo, foram percebidas alterações na forma de distribuição formal da autoridade e responsabilidade, impactando diretamente a estrutura da organização.

Alguns dos projetos priorizados pelo PAC envolveram itens relacionados à tecnologia, ligados à especialização de funções e de seus processos produtivos que, segundo Motta (1997), estão relacionados à perspectiva tecnológica do processo de mudança organizacional. Percebeu-se também que, apesar de o foco do processo de mudança não estar relacionado à mudança de cultura, ocorreram mudanças nessa perspectiva, a partir da mobilização das pessoas para o alcance de determinados objetivos, fazendo com que alguns valores, crenças e hábitos fossem alterados. Além disso, a fim de estabelecer novas prioridades de ação, ocorreram

iniciativas que causaram a redistribuição de poder entre as áreas, gerando mudanças na esfera política da organização.

As mudanças ocorridas sob o olhar das diversas perspectivas de análise de Motta (1997) tiveram como fonte de impulso as ações realizadas nas pessoas que foram desde os incentivos financeiros – neste caso, como o principal agente de mudança – até ações motivacionais, envolvendo programas de desenvolvimento técnico e de aperfeiçoamento pessoal.

A análise por meio do modelo de Motta (1997) enriqueceu o debate, confirmando alguns elementos que haviam sido analisados pelo modelo de Beer e Nohria (2000). Essa situação evidenciou a coerência entre as visões dos públicos entrevistados e permitiu observar a existência de um elo que integrou pessoas e processos em uma mesma direção, o PAC, por meio do qual foram elencadas e priorizadas todas as ações necessárias ao alcance dos resultados. Da mesma forma, o processo mescla ações do discurso tradicional e emergente em termos da mudança organizacional, como preconizados por Oswick *et al.* (2005).

Os resultados desta pesquisa permitiram uma visão ampla do processo de mudança ocorrido como preparação para a venda organização do setor de telecomunicações, tendo percorrido as principais estratégias utilizadas para provocar a mudança, bem como as mudanças ocorridas nas diversas esferas da organização. Além disso, a pesquisa propiciou a complementação dos registros históricos da evolução do setor de telecomunicações no Brasil, tendo sido possível recuperar importantes momentos relativos ao evento da privatização, seguidos dos movimentos de fusões e aquisições, compondo itens responsáveis pelo redesenho do modelo de prestação de serviços de telefonia no País.

## **REFERÊNCIAS**

- ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ARMENAKIS A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293–315, 1999.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. Belmont: Wadsworth, 1989.
- BARROS, B. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- BEER, M. **Gerenciando mudança e transição**. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- BENNIS, W. Leadership of Change. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1998.
- BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Marketing research: text and cases**. Homewood: R. D. Irwin, 1989.
- BURKE, W. W. **Organizational change: theory and practice**. Thousand Oaks, Ca: Sage, 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- COLLINS, D. **Organizational change**: sociological perspectives. New York: Routledge, 1998.
- CONGER, J. A. Effective Change Begins at the Top. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J.; SILVA, C. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.4, n.1, p.161-176, abr. 2000.
- GALBRAITH, J. R. The Role of Formal Structures and Processes. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Rebuilding behavioral context: a blueprint for corporate renewal. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v.42, n.3, p. 6-11, mar. 1991.
- HIRSCHHORN, L. Changing Structure Is Not Enough: The Moral Meaning of Organizational Design. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- JENSEN, M. C. Value Maximization and the Corporate Objective Function. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEDFORD, G. E.; HENEMAN, R. L. A Troublesome Lead System in Organizational Change. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- LEWIN, Kurt. **Teoria do campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LIMA, S. M. V. **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MATTOS, César. Políticas de assistência à entrada no setor de telecomunicações no Brasil: uma abordagem teórica. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Brasília, v.32, n.1, p.115-148, abr. 2002.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.
- MORGAN, D. **Focus group as qualitative research**. London: Sage Publications, 1988.
- NEVES, M. S. **O setor de telecomunicações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- OBADIA, I.; VIDAL, M.; MELO, P. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.14, n.1, p.125-138, jan./abr. 2007.
- OSWICK, C.; GRANT, D.; MICHELSON, G.; WAILES, N. Looking forwards: discursive directions in organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 18, n. 4, p. 383-390, 2005.
- SENGE, P. M. The puzzles and paradoxes of how living companies create wealth: why single-valued objective functions are not quite enough. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- SHAFFER R. H. Rapid-cycle successes versus the titanics: ensuring that consulting produces benefits. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- SIQUEIRA, E. **Três momentos da história das telecomunicações no Brasil**. São Paulo: Editorial, 1997.

TOSEY, P; ROBINSON, G. When change is no longer enough: what do we mean by “transformation” in organization change work?. **The TQM Magazine**, v. 14, n. 2, p. 100-109, 2002.

VERGARA, S.; PINTO, M. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, RAC, Curitiba, v.2, n.2, p.63-84, maio/ago. 1998.

WEICK, K. Emergent change as a universal in organizations. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

WRUCK, K. H. Compensation, Incentives, and organizational change: ideas ad evidence from theory and practice. In: BEER, M.; NOHRIA, N. (Ed.). **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.