



MUDANÇA CULTURAL NO SETOR DE INFORMÁTICA: O IMPACTO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS NA VELOCIDADE DE PROPAGAÇÃO DE TRAÇOS CULTURAIS

Heitor Luiz M. de M. Quintella
Universidade Federal Fluminense
Rua Professor Manoel Ferreira, 88 apto 306
22451-030 Gávea Rio de Janeiro – RJ
hquintel @unisys.com.br

Resumo

Este artigo apresenta alguns resultados do uso de técnicas de treinamento que empregaram o método SATE Systems Approach To Education (IBM, 91 - Cortada, 95) no suporte à mudança da cultura organizacional em duas empresas do setor de informática. Usando-se o Modelo Z3 (Quintella, 83) e duas formas ($\alpha 3$, $\beta 5$) de agrupar os 15 fatores do modelo neo-difusionista de (Alvarez, 95) que geraram dois tipos de programas educacionais distintos, consultaram-se 2 empresas do setor de informática para identificar a velocidade de propagação da mudança em subgrupos distintos que utilizaram os programas $\alpha 3$ e $\beta 5$. Determinam-se assim alguns elementos de diretrizes estratégicas para promover a mudança na cultura organizacional.

Palavras-chave – Gestão da qualidade e educação tecnológica, gestão de processos, cultura organizacional.

Abstract

This article presents some results of the use of training techniques that had used method SATE Systems Approach To Education to support organizational culture change in two companies of the information technology sector. Using the Z3 Model (Quintella, 83) and two forms ($\alpha 3$, $\beta 5$) of grouping the 15 factors of the neo-difusionist model of (Alvarez, 95) that had generated two distinct types of educational programs. Two companies of the information technology sector had been consulted to identify the speed of change propagation in distinct sub-groups that had used the programs ($\alpha 3$, $\beta 5$). Thus are determined some elements of strategic guidelines to promote and accelerate organizational culture change.

Key-words – Quality management and technological education, process management, organizational culture.

1. Introdução

Este artigo é dedicado à discussão de dois casos de consultoria de transformação cultural em duas multinacionais. Em cada um dos casos foi utilizado um tipo de treinamento de suporte à mudança cultural. Os programas ($\alpha 3$, $\beta 5$) diferem basicamente na ênfase que dão aos atributos alvo da mudança a saber: dimensões estratégicas chave (Porter, 86-1), educação tecnológica, ação rápida, ênfase em valores. Assim os programas foram desenvolvidos para atender necessidades distintas e aplicados nas situações indicadas abaixo:

Atributos Alvos	IBM -1	IBM -2	Unisys	$\alpha 3$	$\beta 5$
Dimensões estratégicas	A	M	M	A	A
Educação tecnológica	A	M	B	M	B
Ação rápida	B	A	A	M	A
Missão Visão e Valores	A	A	M	A	M

Tabela I – Importância dada aos atributos alvos pelos gerentes chave das unidades estudadas e a ênfases dadas aos programas educacionais na transição do setor de informática Fonte: Quintella, Pesquisas IBM e Unisys – Escala: A – alta, M – mediana, B – baixa.

Estes experimentos se conduziram com cinco minigrupos de 30 pessoas. Dois grupos adicionais de controle, um de cada uma das empresas em estudo, em que não foi aplicado o treinamento de transformação cultural, foram também analisados. Como se pode ver estes minigrupos da IBM têm uma maior preocupação com o conceito de gestão da cultura organizacional através de valores e da educação tecnológica. Enquanto isto, o minigrupo da Unisys apresentou uma preocupação maior com a ação rápida. Por outro lado, o curso $\alpha 3$ foi desenhado para enfatizar missão e valores e dimensões estratégicas, com ênfase secundária em educação tecnológica. De forma diversa, o curso $\beta 5$ foi desenhado para enfatizar ação rápida e dimensões estratégicas, com ênfase secundária em valores.

Na tabela II ilustra-se a percepção de importância dada pelos pesquisados às dimensões da estratégia competitiva.

Dimensões da estratégia competitiva de Porter (6 de 13)	Percepção de importância pelos pesquisados	
	IBM	Unisys
Especialização	90%	60%
Identificação de marcas	86%	72%
Política de canal	84%	62%
Qualidade do produto	80%	54%
Atendimento	80%	88%
Relacionamento externo (matriz e governos)	60%	80%

Tabela II – Prevalência das dimensões estratégicas na transição do setor de informática Fonte: Quintella, Pesquisas IBM (Alvarez, M. 94) e Unisys (SMS, 2000)

Como se pode ver, a população IBM aqui estudada tem uma preocupação mais intensa com as seis dimensões selecionadas que a população Unisys. Observa-se também no minigrupo IBM um foco mais elevado nos itens ligados à marca. Enquanto isto a população Unisys tem um foco mais intenso no relacionamento e no atendimento.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

lvarez et.al., 95) Utiliza-se de átomo cultural que é o como fios delicados mas usa-se, via de regra com o primeiros associados à de decisão, avaliação de **ção estratégica**), programas lade organizacional, (todos ste caso lidando com clima mudança(Esses três últimos



Neste caso, selecionou-se como centro cultural este núcleo de executivos e gerentes dividido em minigrupos. O objetivo da pesquisa foi determinar qual a sua percepção sobre o papel da estratégia e o impacto que o treinamento estratégico de transformação cultural teve sobre a difusão dos traços culturais nos grupos em estudo. Na figura 2 sumariza-se o contexto da pesquisa à luz do modelo difusionista conforme desenhado para o curso $\beta 5$.

Figura 2 – Dimensões Culturais (Alvarez et al. 95) para uso no curso $\beta 5$ cf. adaptado em (Souza, 2001). Cada dimensão contempla três fatores.

Este tipo de projeto de transformação se baseia em duas premissas: a primeira é a da utilidade do instrumento de análise cultural apresentado em (Quintella, 1999) (A) para o planejamento dos programas descritos em (Cortada, 1995) adaptados conforme o modelo apresentado em (Quintella, 2002). A segunda é a de que 80% dos integrantes de um minigrupo estudado significa que o minigrupo pode ser considerado aculturado para os novos traços culturais.

A primeira hipótese de trabalho a ser testada foi a de que o treinamento estratégico promove mudanças no complexo cultural pela ação sobre o indivíduo. Tal conceito a ser testado se funda nos preceitos de Dewey expostos, entre outros, em (Scheffler, 1974) e (Huisman, 2001). A segunda hipótese a ser testada foi a de que uma maior ênfase na educação voltada para construção

3. Características do método desta pesquisa e resultados encontrados

Nesta pesquisa focalizou-se em primeiro lugar os minigrupos de cada empresa a serem submetidos ao treinamento estratégico. Na IBM o minigrupo IBM-1 foi exposto ao curso ($\alpha 3$), enquanto o minigrupo IBM-2 foi exposto ao curso ($\beta 5$). Na Unisys o minigrupo de teste foi exposto ao curso ($\beta 5$). Ambos os grupos de controle foram submetidos aos treinamentos padrão de cada empresa mas sem exposição a esses cursos. O teste de análise cultural foi aplicado antes do treinamento (Base-line measure) e no quarto, sexto e oitavo mês após o treinamento.

O objetivo da medida foi verificar que percentagem da população de cada minigrupo tinha assimilado 80% dos novos traços culturais em menor tempo.

# meses	IBM controle	IBM-1	IBM-2	Unisys controle	Unisys 1
4	10	80	40	5	30
6	40	NA	80	10	50
8	60	NA	NA	40	70

Tabela III – Porcentagem das populações que passam no teste de assimilação dos novos traços culturais (variável P3)

Como se pode ver, em primeiro lugar, constatou-se que existe uma velocidade maior de assimilação nos grupos que foram expostos aos treinamentos estratégicos. Em segundo lugar, constatou-se que o curso aplicado ao minigrupo IBM-1 foi mais eficaz em promover uma propagação mais rápida dos novos traços culturais (80% da população já os havia absorvido em quatro meses)

Apesar de existirem diversos outros fatores interessantes para serem analisados, tais como o impacto e o nível atual do desenvolvimento de skills técnicos, remuneração estratégica, perfil da liderança, avaliação de desempenho, maturidade individual e maturidade do minigrupo, concentrou-se a análise nesta variável P3, por ser mais simplesmente medida e compreendida. Durante a coleta de dados observou-se que esta variável estava apresentando também resultados mais cristalinos de avaliação do progresso na propagação dos traços culturais.

4. Comparação com outros setores

Recentes estudos (Quintella, 99, B) mostraram que em primeiro lugar existe uma deficiência na adoção de valores da qualidade, fácil de ser observada em empresas de todos os ramos. Por outro lado, a valorização de skills como fator importante de aceleração da transformação cultural aumenta consideravelmente, em paralelo com os indicadores de desempenho, em setores onde a competição é forte.

No setor energético verificou-se que o padrão cultural vigente que valoriza qualidade e ambiente provocou uma cristalização dos traços culturais e um imobilismo grande.

Na própria Unisys, no processo de aquisição da DATAMEC (Quintella, 18. set57 0 TD=5(eb1.5(eá 201

5. Conclusão

Mais importante do que chegar a conclusões sobre a eficácia absoluta dos programas de transformação cultural, é importante encarar a presente pesquisa como um primeiro estudo exploratório que aponta para problemas típicos de setores em transição.

Os resultados encontrados servem para indicar que existem evidências de que ocorre uma aceleração da propagação de novos traços culturais em uma organização quando o programa de treinamento estratégico enfatiza valores e alinhamento estratégico. Bons processos consultivos de transformação de negócios podem ajudar nas mudanças necessárias.

Em artigos subsequentes pretende-se estudar outros aspectos de mudança cultural relacionados com a metodologia apresentada em artigos anteriores, bem como estender-se a presente pesquisa a uma amostra maior de empresas.

5. Oportunidades de estudos futuros

Com os trabalhos já realizados até o momento procurou-se coletar os dados necessários para a formulação de modelos matemáticos que possam explicar alguns dos fenômenos de cultura organizacional. Três oportunidades promissoras se apresentaram até o momento e estão sendo estudadas:

- a) aplicação da teoria de campo gravitacional para explicar a relação de forças entre as massas de pessoas resilientes (adotadoras prematuras de algum padrão cultural) e de pessoas resistentes a este padrão cultural.
- b) aplicação da teoria de campos eletromagnéticos para análise da movimentação de pessoas em trânsito entre dois padrões culturais.
- c) Uso da equação de difusão para explicar a propagação de um determinado padrão cultural em uma organização.

-

Bibliografia

(Alvarez, M. 94) **Alvarez, M., H Quintella**, Relatório IBM de Identificação das necessidades de suporte de clientes chave e dos recursos para atendê-los: setor industrial , Rio de Janeiro: IBM Consulting Group, jul 1994. 300 pgs.

(Alvarez, M. 95) **Alvarez, M., H Quintella**, Relatório IBM de Transformação na Votorantim, Recife: IBM Consulting Group, fev 1995. 308 pgs.

(Cortada, 1995) **Cortada, J., H. Quintella**, TQM – Gerência da Qualidade Total, São Paulo, Makron Books, 1995. 356 pgs (ISBN 85-346-0318-9)

(Huisman, 2002) **Huisman,D.**, Dicionário dos Filósofos, Rio de Janeiro: Martins Fontes, 2001. pgs. 277 - 280 (ISBN 85-336-1451-9)

(IBM, 91) **IBM International Education Centre – La Hulpe**. A systems approach to education, a compendium, La Hulpe: European International Services Company, jan 1991. 344pgs.

(Porter, 86 –1) **PORTER, Michael E.** Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 198696 (ISBN 0-7879-0241-1) 316 pgs. In: pgs 131-132.

(Quintella, 1983) (A) **Quintella,H.**, Modelo Z3: Técnicas japonesas aplicadas à administração brasileira, Revista de Administração da USP- Universidade de São Paulo, vol 18 – num 3 – jul/set 1983, pg 88 - 93 (ISSN 0080-2107)

(Quintella, 1999) (A) **Quintella,H.**, Manual de acompanhamento – Gestão da mudança, Rio de Janeiro: Suma econômica, 1999. 64 pgs. (ISBN 85-87534-01-7)

(Quintella, 1999) (B) **Quintella, H.**, Processos Chave focalizados na Qualidade (Falta de consciência da missão competitividade) SBPO 1999, Simpósio da Sociedade Brasileira de Pesquisa Operacional, 6 pgs.

(Quintella, 2001) **Quintella, H.**, Remuneração Estratégica, Qualidade e Meio ambiente na competitividade do setor energético, SBPO 2001, Simpósio da Sociedade Brasileira de Pesquisa Operacional, 7 pgs.

(Quintella,2002) **Quintella,H.**, Manual do seminário básico – Gestão Total do Produto, Rio de Janeiro: Ed Tama, 2002. 91 pgs. (ISBN 85-87186-20-5)

(Quintella et Souza, 2001) (A) **Quintella,H., L . Souza**, Cultura de negócios: Uma perspectiva dos estudos sobre o comportamento organizacional nas empresas de TV educativa, Tendências do Trabalho, num 321, mai. 2001, pgs 16 – 20, Rio de Janeiro: SUMA ECONÔMICA, 2001. (ISSN 0101 – 1669)

(Quintella et Souza, 2001) (B) **Quintella,H., L . Souza**, Cultura de negócios:Estudo de caso em emissoras de TV educativa, Enanpad 2001, Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Campinas, set. 2001, 14 pgs {reimpresso em Revista Adm.Made, ano 2 – num 3- jan 2002, pg 63 – 76, Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2002 (ISSN 1518-9929)}

(Quintella, Souza, Leone 2002) **Quintella,H., L . Souza, N. Leone** A comparative field study of business culture in brasilian educational TV's, BALAS 2002, Business Association of Latin American Studies, Tampa: University of Tampa, 2002, 19 pgs.

(Quintella, Tupinambá 2001) **Quintella,H., V. Tupinambá**, Análise da mudança cultural em uma aquisição de empresa de informática por uma multinacional, Tendências do Trabalho, num 327, nov. 2001, pgs 22 – 26, Rio de Janeiro: SUMA ECONÔMICA, 2001. (ISSN 0101 – 1669)

(Quintella, Tupinambá, Minadeo 2002) **Quintella,H., V.Tupinambá, R. Minadeo** Business culture and resilience as key performance indicators of strategic alignment during a merger/ acquisition process of a brasilian company by a multinational (Unisys Outsourcing), BALAS 2002, Business Association of Latin American Studies, Tampa: University of Tampa, 2002, 22 pgs.

(Scheffler,1974) **Scheffler,I.**, Four pragmatists, A critical introduction to Peirce, James, Dewey and Mead, London: 1974.

(SMS, 2000) SMS, **Estratégia e relacionamento com o cliente**. Publicação Interna Unisys, Rio de Janeiro: Unisys, dez. 2000 .