



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo  
Brasil

de Campos Gonçalves Patini, Aline; Gonçalves Figueira, José Carlos; Fernandes, Vagner  
MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS TRABALHADORES  
EM NÍVEL GERENCIAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR  
QUÍMICO.

Revista Administração em Diálogo, vol. 12, núm. 3, 2010, pp. 111-135  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654444005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS TRABALHADORES EM NÍVEL GERENCIAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR QUÍMICO.

Aline de Campos Gonçalves Patini<sup>1</sup>

José Carlos Gonçalves Figueira<sup>2</sup>

Vagner Fernandes<sup>3</sup>

## Resumo

Este artigo é o resultado de uma pesquisa feita junto a uma multinacional do segmento químico, que apresenta e discute a visão do nível gerencial sobre as mudanças de estrutura organizacional ocorridas em 2007. São feitas análises desse processo à luz das teorias de culturas organizacionais, abordando aspectos como hierarquia, unidade de comando e defesa dos interesses da organização. O caráter de interdependência da estrutura organizacional e o papel do Homem Organizacional também são tratados sob a ótica da Teoria Estruturalista, enquanto que a questão do Poder é discutida tanto do ponto de vista da organização quanto dos empregados.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional, comunicação, liderança.

## Abstract

This article is the result of a research done in a multinational of chemical segment, which presents and discusses the management level vision about changes in organizational structure occurred in 2007. The process is analyzed in organizational cultures theories, approaching issues such as hierarchy, control unit and the organization interests. The interdependence character of the organizational structure and role of the Organizational Man are also treated with structural theory, while the power discussion is done through the point of view of the organization and of the employees.

**Keywords:** Organizational structure, communication, leadership.

---

<sup>1</sup> Mestranda em administração na PUC/SP

<sup>2</sup> Professor Titular - Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU e FISP

<sup>3</sup> Mestrando em administração na PUC/SP

Artigo recebido em 19/11/2010; aprovado em 15/12/2010.

## **Introdução**

O ambiente corporativo em geral sempre foi caracterizado pela competitividade. É bem verdade que o nível de competitividade depende do segmento de atividade e do estágio de evolução do mercado, que pode variar de um monopólio a uma competição livre. Um setor da economia onde prevaleça a livre competição e que esteja baseado em commodities será, sem dúvida, mais desafiador para seus participantes do que um setor oligopolista, em que o nível de tecnologia ou outras barreiras de entrada dão mais tranquilidade aos que já operam nele.

Um olhar a partir de um ponto de vista mais geral encontra a maior parte das empresas operando em setores de grande competitividade, o que obviamente requer bom preparo e adequação para se manter vivo na batalha diária. A sobrevivência dessas empresas depende fundamentalmente de suas capacidades de adaptação às constantes evoluções do mercado, não só no que diz respeito à tecnologia, mas também na gestão financeira, de recursos humanos e materiais. Estar sempre acompanhando as tendências do mercado deixou de ser um luxo de empresas de vanguarda e passou a ser uma necessidade de todos.

Nesse sentido, os responsáveis pela gestão das empresas têm sido unânimes em dizer que a adequação de suas estruturas organizacionais é um dos primeiros passos para colocar as empresas em condições de competitividade. É verdade que a preocupação em estruturar adequadamente as organizações não é um tema novo, pois a Teoria Estruturalista já tratava do assunto na década de 1950, mas a relevância do tema para a sobrevivência das empresas ganha contornos mais dramáticos a cada dia.

As características e tendências das estruturas organizacionais têm merecido lugar de destaque em discussões de planejamento estratégico, e os profissionais que atuam nessa

área estão se tornando mais valorizados a cada dia. Estruturas organizacionais mais complexas e inovadoras vão ganhando espaço, principalmente em empresas de maior porte, mas vão também trazendo novos desafios para sua implantação.

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo de caso de uma mudança de estrutura organizacional ocorrida em 2007 em uma empresa multinacional do setor químico, a qual será denominada como empresa Delta. Naquela oportunidade, a mudança implantada trouxe em seu bojo duas características contemporâneas marcantes: a inovação e a complexidade.

A mudança em questão, que além de ser implantada no Brasil também o foi em outras três regiões do mundo – Europa, América do Norte e Ásia - eliminou a posição de Diretor Presidente, fazendo com que os diretores e gerentes até então subordinados àquela posição passassem a se reportar diretamente à matriz da empresa, nos Estados Unidos.

O presente trabalho pretende apresentar e analisar tal mudança do ponto de vista dos diretores e gerentes, que foram diretamente afetados pelo processo e que eram personagens fundamentais no seu processo de implantação destas mudanças.

Apesar de que no momento em que foi implantada, aquela foi uma mudança inovadora, várias outras empresas vêm adotando soluções semelhantes, o que faz com que este estudo seja relevante para melhor entendimento do processo de implantação de mudanças de estrutura organizacional, particularmente sob a ótica do nível gerencial.

Do ponto de vista da estruturação do trabalho, este se inicia com a caracterização e um breve histórico da empresa objeto do estudo, o que ajuda a contextualizar o ambiente cultural em que o fenômeno ocorreu. A seguir, é apresentada e detalhada a problemática

do estudo, acompanhada por uma discussão sobre os efeitos da globalização nas reestruturações organizacionais. Na seção seguinte são discutidos os processos estruturais de mudanças organizacionais e, logo a seguir, são enfocadas as transformações estruturais da empresa estudada. Na continuação, são tratados os benefícios da descentralização e o equilíbrio de interesses, e detalhados a metodologia utilizada na pesquisa e o universo pesquisado. O trabalho é concluído com a análise dos resultados da pesquisa e as considerações finais.

### **Caracterização e breve histórico da empresa objeto do estudo**

O objeto deste estudo é a subsidiária brasileira de uma empresa multinacional do setor químico, aqui chamada de empresa Delta, de capital aberto e com matriz em Houston, Estados Unidos.

Essa empresa se formou a partir de diversos movimentos de cisões, fusões e aquisições entre empresas químicas multinacionais ocorridas entre os anos de 1996 e 2003.

Até 1996, um importante grupo químico suíço era formado por dez diferentes unidades de negócio, conhecidas internamente como “Divisões”, que se dedicavam a negócios bastante diversificados, tais como: produtos farmacêuticos, defensivos agrícolas, produtos veterinários, lentes de contato, sementes, resinas epóxi, pigmentos, aditivos plásticos, corantes têxteis, produtos para indústria de higiene e limpeza, entre outras atividades.

Em fevereiro de 1996 esse grupo passou por dois processos simultâneos, sendo um de cisão e outro de fusão, resultando na formação de uma nova empresa, que passou a operar com cinco Divisões: [1] Resinas Epóxi, [2] Pigmentos, [3] Aditivos Plásticos, [4] Corantes Têxteis e [5] Produtos para Indústria de Higiene e Limpeza.

Em maio de 2000, a Divisão de Resina Epoxi dessa nova empresa foi vendida para um Fundo de Investimentos, e a partir dessa transação, essa Divisão passou a operar como uma empresa independente, com sua matriz localizada em Londres - Inglaterra.

Em julho de 2003, o controle dessa terceira empresa foi assumido por um grupo químico norte americano, que decidiu num primeiro momento manter a operação de Resinas Epoxi separada de suas demais divisões de negócio. Dessa maneira, a empresa formada em 2000 continuou operando como uma empresa independente, desta feita com um novo controle acionário norte-americano.

Entre os anos de 2003 e 2007 essa empresa passou por várias mudanças de estrutura organizacional. A mudança mais significativa, ocorrida em 2007, extinguiu a posição de Diretor Presidente em todas as subsidiárias, incluindo a do Brasil, fazendo com que todas as diretorias e algumas gerências passassem a se reportar exclusivamente à matriz. Em outras palavras, as diversas diretorias locais e algumas gerências deixaram de ter uma subordinação local, fosse ela administrativa ou funcional. A única linha de subordinação remanescente foi diretamente com a matriz, nos Estados Unidos.

### **A problemática deste estudo de caso**

As mudanças de estrutura organizacional ocorridas entre os anos de 2003 e 2007 provocaram inúmeras conseqüências na operação e na gestão da empresa. Este estudo, no entanto, tem como foco principal a maior dessas mudanças ocorrida em 2007.

A escolha dessa última alteração na estrutura organizacional deve-se ao fato de ela ter tocado no mais alto grau da hierarquia local, com a extinção da posição de Diretor Presidente. Pelo seu caráter de amplitude e visibilidade geral, essa mudança de estrutura



afetou direta ou indiretamente toda a organização no Brasil. Esta pesquisa enfoca justamente o impacto dessa mudança sob a óptica do corpo gerencial, que tem papel relevante no processo de sua implantação e consolidação.

Analizando as mudanças sob o ponto de vista desse grupo de empregados – nível gerencial – buscou-se avaliar outros aspectos secundários, tais como:

1. A eficácia da organização ao comunicar seus objetivos, quando decidiu realizar tais mudanças.
2. O nível gerencial como responsável pelo comando da empresa e, a partir deste ponto, como lidar com diversos poderes em questão.
3. A prevalência dos objetivos da organização sobre os objetivos individuais dos executivos, quando há interesses individuais distintos.
4. O nível de importância da posição de presidência para unificar esforços, liderar a organização, promover a comunhão de objetivos e solucionar conflitos entre as diversas áreas da empresa.

Dessa forma, o foco da pesquisa foi a visão dos empregados de nível gerencial, mas a posição da empresa esteve sempre sendo usada como contraponto e, ao mesmo tempo, como uma referência para se medir a distância entre os objetivos da organização e a interpretação dos gerentes.

É importante ressaltar que em 2007, momento em que essa mudança foi implantada, não era comum que empresas multinacionais adotassem estruturas organizacionais sem a existência de um responsável que representasse a casa matriz, fosse essa figura representada por uma única pessoa ou por um colegiado. Nesse sentido, a adoção de uma estrutura sem uma posição de direção geral local foi bastante inovadora naquele momento, causando surpresa e incertezas em toda a organização.

Por outro lado, a pressão por competitividade e melhoria de produtividade faz parte da realidade das empresas em todo o mundo, e mudanças de estrutura são naturais e esperadas nas organizações, como resposta à busca por melhorias contínuas.

Mais recentemente, outras empresas vêm adotando soluções semelhantes àquela que foi foco desta pesquisa, o que faz com que o estudo em questão seja representativo e relevante para melhor entendimento do processo de implantação de mudanças de estrutura organizacional, particularmente sob a ótica do nível gerencial.

O entendimento de como a estrutura organizacional interpreta e reagem às mudanças tem extrema relevância, na medida em que essas pessoas têm papel fundamental no sucesso ou fracasso de sua implantação. Neste caso, são justamente os gerentes que levam a cabo a implantação das mudanças, servindo como uma ponte entre a direção e o maior contingente de empregados da empresa. Compreendendo o papel do nível gerencial e a forma como estes interpretam e reagem no processo de mudança de estrutura organizacional, as empresas poderão se preparar melhor para evitar dificuldades em sua implantação.

### **Como entender os diferentes processos estruturais da mudança organizacional**

A capacidade de flexibilização das empresas reforça uma das alternativas mais contraditórias adotadas por elas, a chamada reestruturação flexível, que nasceu da Terceira Revolução Industrial movida pela microeletrônica e pela tecnologia da informação. Trata-se de um novo paradigma que busca reestruturar a empresa, enxugar os processos, reduzir custos, aumentar qualidade, produção e, evidentemente, o capital.



Alguns autores vêem esta estratégia como nada mais do que o capitalismo se adaptando, ou seja, o mesmo capitalismo do Fordismo, que buscou a produção em massa, o lucro, sem olhar para o trabalhador. Conforme citado por Antunes (1995), o posicionamento de Harvey é:

[...] “a insistência de que não há nada essencialmente novo no impulso para a flexibilização e de que o capitalismo segue periodicamente esses tipos de caminhos é por certo correta. O argumento de que há um agudo perigo de se exagerar a significação das tendências de aumento da flexibilidade e da mobilidade geográfica, deixando-nos cegos para a força que os sistemas fordistas de produção implantados ainda têm, merece cuidadosa consideração. E as consequências ideológicas e políticas da superacentuação da flexibilidade no sentido estrito da técnica de produção e das relações de trabalho são sérias o bastante para nos levar a fazer sóbrias e cautelosas avaliações do grau do imperativo da flexibilidade (...). Mas considero igualmente perigoso fingir que nada mudou, quando os fatos da desindustrialização e da transferência geográfica de fábricas, das práticas flexíveis de emprego do trabalho e da flexibilidade dos mercados de trabalho, da automação e da inovação de produtos olham a maioria dos trabalhadores de frente.”

As transferências geográficas estão levando as empresas além da simples busca de novos mercados, mas também encontrando em novas geografias novas maneiras de reduzir custo e sempre aumentar a lucratividade. As metas nas empresas são aumentadas a cada ano, se tornando ainda mais agressivas e exigindo ainda mais de seus trabalhadores que, tomados pela necessidade de trabalhar, assim como também pelo seu instinto competidor, acabam assumindo esta nova realidade em sua vida e utilizando o tempo ocioso para atingir as metas corporativas.

São em favor do capital e apoiado no mundo global que as empresas definem suas metas, tomam decisões, contratam, demitem, reestruturam e competem. Competem com o mercado e até entre si quando olhamos para uma organização global com matriz e subsidiárias.

Ainda falando sobre a competição e a necessidade de vitória do ser humano, podemos citar a concorrência entre os “produtos trabalhadores” dentro de uma empresa. Alcançar a meta traçada e o melhor lugar na empresa é um dos motores mais utilizados pelas empresas. Para garantir a ordem nesse cenário é fundamental a figura do líder. A cultura ocidental é enraizada pela estrutura hierárquica e a falta faz com que líderes não oficiais se formem. Como dito por Somerville e Mills (2000),

[...] pode haver liderança efetiva em um mundo sem líderes, pois ela não tem que vir dos líderes oficiais. Ela pode vir de lugares inesperados. O mundo sem líderes gera um tipo diferente de liderança, um tipo provavelmente situacional e dinâmico. Uma liderança determinada a solucionar as controvérsias que impedem o progresso em um mundo sem líderes.

Em uma reestruturação organizacional deve-se levar em consideração a cultura da empresa, pois é ela que define como os colaboradores lidarão com o novo cenário. Para Herzlinger (2000), [...] *“os líderes que acreditam que a reestruturação de uma organização – horizontal ou vertical, combinada ou virtual – é a chave para o desempenho também estão ignorando o óbvio. É a cultura, não apenas a reorganização do organograma, que conta.”*

Outro importante fator a ser considerado no que tange as mudanças organizacionais, é entender que toda forma organizacional é produto da história, estratégia e das influências ambientais em que a empresa está inserida. Desconsiderar estas premissas será renunciar aos valores que são intrínsecos a formação da organização; fatores estes que no passado foram construídos por um idealizador que sonhava com uma empresa que pudesse ser vista da forma como foi concebida. No entanto, o que vemos cotidianamente, são reestruturações organizacionais que desrespeitam este “espaço de valor” construído ao longo do tempo, principalmente quando uma empresa adquirida passa a ser submetida a valores diferentes da sua concepção.

O estudo de caso aqui pesquisado nos mostra uma série de mudanças significativas que precederam o objeto de estudo principal, que foi a radical mudança na estrutura organizacional ocorrida em 2007. Como pudemos notar no início deste trabalho, desde 1996 esta empresa foi passando por processos de cisões, fusões e aquisições que foram dando novas formas de comando e, sobretudo, desconfigurando plenamente os valores que a empresa possuía. Apenas como exemplo de todas estas transformações ocorridas, falamos de uma empresa de origem suíça, que posteriormente passou por uma administração britânica e, por último, está sob controle americano. Vemos nessa situação diferentes escolas da administração moderna e culturas distintas de povos. Sobretudo, já podemos ter a idéia das adversidades e conflitos que a subsidiária brasileira veio a enfrentar com estas sucessivas mudanças.

Como exposto por Nadler (1994), a função da alta gerência é projetar, construir e operar organizações que funcionem eficientemente, mas conseguir a eficiência organizacional é uma tarefa extremamente difícil, pois além de termos o desafio de compreender o comportamento individual das pessoas, temos que estender esta compreensão para o grupo que é formado por diferentes indivíduos e toda complexidade envolvida nestes relacionamentos. A figura de um líder dentro de uma estrutura organizacional é influenciar o comportamento das pessoas, mas sua ação é por muito limitada face às diferenças inerentes a cada indivíduo, sejam elas pela etnia, cultura, credo, entre outras posições relativas às pessoas.

A construção de uma arquitetura organizacional, a qual podemos também chamar de estrutura organizacional, deve levar em consideração dois importantes pontos (Nadler e Tushman, 1994): [1] estratégia e desempenho das tarefas e [2] aspectos sociais e culturais. O primeiro ponto determina como a arquitetura organizacional permitirá a organização executar suas estratégias desenvolvidas e a realização das tarefas; já o segundo, tratará de como as pessoas se sentirão satisfeitas em realizar seus trabalhos. Assim, haverá a necessidade de buscar o equilíbrio destes pontos, pois a predominância de uma única

forma não produzirá efeitos satisfatórios para os resultados da organização. Evidentemente, neste processo de mudanças, lança-se um grande desafio para o corpo executivo: como implementar uma estratégia organizacional que produza efeitos efetivos em níveis individuais, grupais e organizacionais? No quadro abaixo, podemos notar melhor a importância destas perspectivas.

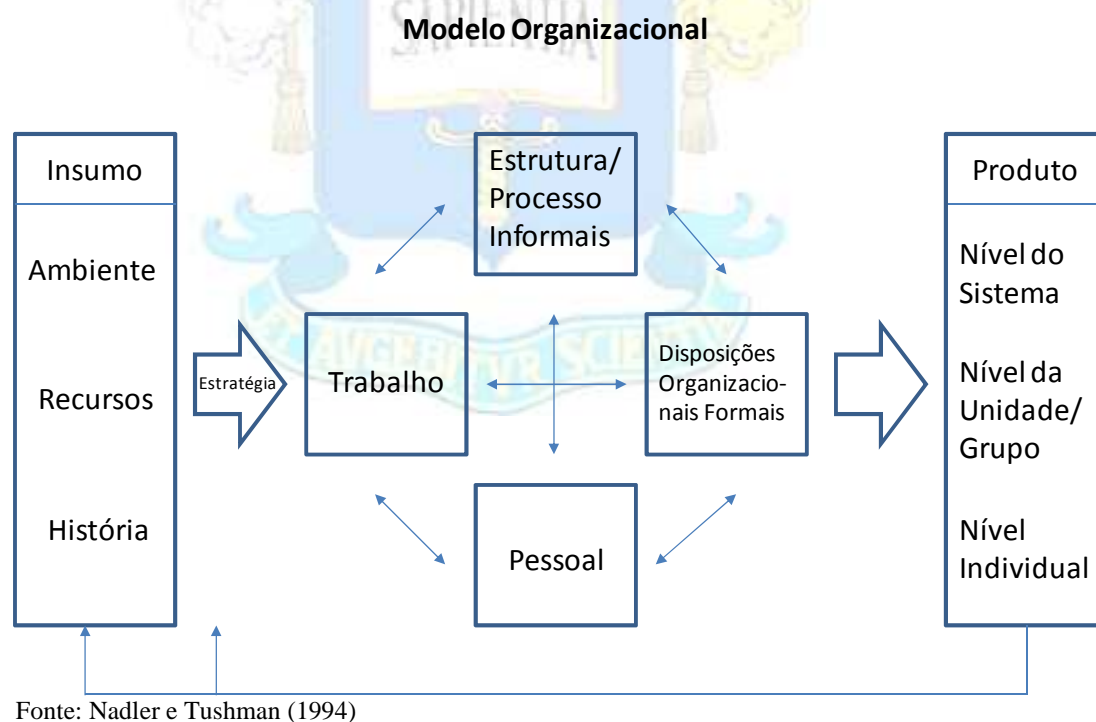
Estratégia/Desempenho da Tarefa	Social/Cultural
Projeto apóia a implementação de estratégia.	Como o pessoal existente se enquadra no projeto?
Projeto facilita o fluxo de trabalho.	Como o projeto afetará as relações de poder entre diferentes grupos?
Projeto permite controle administrativo eficiente.	Como o projeto se harmonizará com os valores e crenças das pessoas?
Projeto cria tarefas exequíveis, mensuráveis	Como o projeto afetará o tom e o estilo operacional da organização.

Fonte: Nadler e Tushman (1994)

Muitas mudanças estruturais ocorrem nas empresas sem que haja um planejamento efetivo para a realização deste projeto. Iniciam os processos de mudança não levando em consideração os fatores estratégicos, sociais e culturais dos agentes envolvidos, e o resultado atingido segue sempre em desencontro em relação às expectativas esperadas pela organização. Uma organização torna-se mais eficiente quando sua estratégia é coerente com todo seu ambiente, levando-se em consideração a história da empresa a qual anteriormente citamos, juntamente com o pleno alinhamento de alguns componentes, tal como o trabalho, as pessoas, a formalidade e a informalidade organizacional. Esses componentes organizacionais agem de tal forma a constituir esse referido ambiente empresarial, com suas particularidades distintas, que por si só, poderiam ser alvo de outro estudo dedicado exclusivamente ao tratamento deste assunto. Esse ambiente organizacional surgido pela interação destes componentes se torna um sistema retroalimentado que moverá a empresa a produzir esforços para cumprimento de sua

estratégia; e dentro deste sistema não podemos omitir a presença das pessoas que colaboram para que tudo isso ocorra.

Diante de todas estas técnicas substanciais para a tomada de decisão, os administradores possuem três desafios, ditos por Nadler e Tushman (1994), para que os processos das mudanças possam ser implementados com maior garantia de sucesso. São eles: [1] **adequação estratégica**: parte-se de tomadas de decisões adequadas e eficientes que permitirá a organização reagir às exigências, limitações e oportunidades apresentadas pelo ambiente; [2] **adequação estratégia-organização**: desenvolver uma estrutura organizacional que responda as necessidades do negócio; [3] **adequação da organização interna**: fazer com que os quatro componentes da organização (trabalho, pessoas, formalidade e informalidade) permaneçam alinhados. Abaixo, apresentamos o Modelo Organizacional proposto por Nadler e Tushman que exemplifica a arquitetura organizacional e as variáveis necessárias para a construção desse processo.





### **As transformações estruturais ocorridas na empresa Delta**

Nossa pesquisa avaliou cinquenta por cento das pessoas do nível gerencial que estavam na empresa Delta no ano de 2007; ano este em que ocorreu a maior e mais significativa mudança desta empresa. Adotando uma moderna e arrojada estrutura organizacional, a empresa Delta eliminou o cargo de diretor-presidente em sua subsidiária brasileira, e o nível gerencial passou a ser o mais alto escalão da organização no Brasil. Os gerentes de áreas que até então se reportavam para o diretor-presidente, passaram após a mudança de 2007, a se reportarem diretamente para a matriz sediada nos Estados Unidos. Sob esse aspecto, nossa pesquisa procura esclarecer os movimentos dessa mudança, associando as teorias da arquitetura organizacional às decisões que foram tomadas junto à empresa Delta.

Quando falamos do corpo gerencial que vivenciou as mudanças ocorridas em 2007 na empresa Delta, referimos a pessoas que já estavam na empresa por no mínimo 10 anos, e que viveram várias situações de mudanças na estrutura organizacional durante este período. Certamente, estas pessoas conviveram com diferentes formas estratégicas de comando e cultura, o que eram amenizadas pela presença e participação de um diretor geral, que tinha a incumbência de fazer as interfaces com a matriz, organizar o processo estratégico e tático das ações a serem realizadas e, sobretudo, interferir nos conflitos existentes entre as áreas da companhia.

Quando a empresa optou por eliminar a figura deste executivo, todas as áreas gerenciais da empresa Delta passaram a ter um pouco do poder que tal diretor exercera, e esta fração de poder obtida por cada gerente de área, instigou e acentuou as rivalidades entre o corpo gerencial desta empresa.



Em busca de explicações que suportem nosso estudo, identificamos junto aos gerentes pesquisados, que a empresa Delta negligenciou importantes passos que fazem parte do processo de planejamento quando falamos em mudanças significativas como a que foi implantada na empresa em 2007. Ao retirarmos a figura do líder que possui entre vários papéis a função integradora do grupo, já era elementar esperar que as áreas gerenciais tivessem uma posição de conflito dentro da empresa, uma vez que, todas elas aumentariam seus interesses em prol de sua própria sobrevivência. A empresa ignorou, conforme exposto no gráfico acima do modelo organizacional, as premissas dos insumos básicos para qualquer passo na direção de mudanças estruturais, não levando em consideração elementos como o ambiente, os recursos e a história da organização. O que a Delta fez foi implementar diretamente a estratégia contando que os componentes organizacionais (trabalho, pessoa, estrutura formal e estrutura informal) se auto ajustassem dentro deste novo processo. A pesquisa feita entre os gerentes da Delta demonstrou a insatisfação geral que estas pessoas tiveram em relação ao processo de mudança sem precedentes, o qual afetou o cotidiano destes profissionais em suas respectivas áreas.

Outro ponto importante destacado nesta pesquisa, unanimemente, foi que os gerentes declararam que esta mudança somente agravou as relações entre as áreas gerenciais da empresa e acirrou decisivamente a competitividade na Delta. O suporte para o conflito não é dado pelos CEOs na matriz, ficando os gerentes da subsidiária brasileira incumbidos de resolverem os problemas oriundos desta nova estrutura. Neste ponto, até mesmo dificuldades com o idioma fora citado na pesquisa, além do fuso horário, falta de integração, entre outros problemas salustres ocorridos entre os gerentes e suas respectivas chefias no exterior.

A nova estrutura organizacional foi implantada na Delta sem que houvesse o mínimo de informação necessária para que as pessoas pudessem compreender a nova forma de atuação que a empresa adotaria, e este fato gerou total insatisfação no grupo, onde

algumas pessoas pediram demissão, outras suportam o trabalho esperando pela aposentadoria, ou mesmo a procura de uma nova recolocação no mercado de trabalho. Isto mostra que da mesma forma que a empresa agiu com seus empregados tomando uma decisão unilateral sem ouvir as pessoas envolvidas, estas mesmas pessoas também sorrateiramente tomam suas decisões sem sequer estar comprometidas com o propósito da organização. Tal situação reflete num tamanho desalinhamento de propósitos, onde a empresa caminha para um lado e seus funcionários para outro. Até hoje, conforme dados da pesquisa, nenhum gerente foi informado ou mesmo entendeu os motivos desta nova estrutura organizacional tomada pela Delta. A pesquisa nos mostra inferências feitas pelos gerentes em relação a tais mudanças, mas tudo não passa de suposições que circulam entre as pessoas em um universo obscuro de transformações e problemas causados por tais mudanças.

Como dito por Gerstein e Shaw (1994), a intensificação da competição e a crescente exigência do consumidor, levará as organizações a funcionar num nível de eficiência maior, em busca da alta qualidade e baixo custo, como também, acelerar seus desenvolvimentos de produtos com alto grau de inovação e pesquisa. Isso fará com que as organizações passem a se movimentar em estruturas mais dinâmicas, trabalhando em conceitos de redes, onde a tecnologia da informação auxiliará na criação de ambientes e processos virtuais, diminuindo custos e encurtando distâncias. Talvez, por esta definição, encontremos o fio condutor para entender os reais motivos que a empresa Delta adotou para mudar sua estrutura mundial de organização e alcançar seus objetivos.

Em Castells (1999), foi dito que a capacidade do trabalhador exercer suas atividades autonomamente e ser um componente ativo de uma rede tornou-se uma máxima na nova economia. Entretanto, para se trabalhar em rede é necessário que a organização se planeje para assumir tal modelo de estrutura e, sobretudo, preparar seus empregados para o desafio a ser assumido numa economia moderna. Ao que parece, a empresa Delta se

projetou na modernidade estrutural do século XXI, esquecendo-se de avaliar premissas básicas que deveriam ter sido aprendidas no século anterior.

O resultado dessa pesquisa nos mostra através dos entrevistados que nenhum proveito foi tirado nessa mudança estrutural, e que nenhum dos entrevistados se estivessem no comando da empresa em 2007 teria tomado tal decisão. A insatisfação causada pela não adequada forma de condução e introdução dessas mudanças estruturais abalaram todo o grupo, e os resultados negativos podem ser diagnosticados nessa pesquisa com todas as pessoas que hoje comandam a subsidiária brasileira da empresa Delta. Incoerência ou não, o fato mais determinante dessa pesquisa é que todos os gerentes entenderam que a presença de um líder (um novo diretor-presidente) se faz necessário para garantir a organização e a condução da empresa. Ou seja, nem mesmo com maior autonomia e poder, as pessoas se sentem satisfeitas e confortáveis para condução de seus trabalhos. Esse fenômeno pode começar a ser entendido melhor no antigo texto de Maquiavel, O Príncipe, onde Maquiavel definia que o poder é o recurso fundamental para implantação de um projeto. Por outro lado, sem poder, o líder nada pode, e seus liderados estarão à mercê do acaso. E qual a semelhança entre a colaboração de Maquiavel escrita no século XVI e o caso Delta do século XXI? Evidentemente, sob a luz da modernidade, é difícil para o leitor imaginar o que pode ser atual depois de 500 anos de história, mas podemos sim, facilitar esse raciocínio: o projeto da Delta não tem a credibilidade de seus responsáveis pela falta de um líder que tenha poder para conduzir tal projeto. A Delta possui em sua estrutura organizacional vários líderes sem poder, e estes abrem mão de seus projetos para despendar esforços na busca pelo tal poder, para que depois, com a força do poder já instituído, esse possa conduzir o projeto de acordo com sua visão e estratégia. Dessa forma, percebemos que a colaboração de Maquiavel é presente no pensamento organizacional moderno das pessoas no século XXI, e que a aplicabilidade de seus conceitos poderia levar à empresa Delta a solução de seus problemas.

### **Os benefícios da descentralização e o equilíbrio de interesses**

A mudança de estrutura ocorrida na empresa Delta em 2007, com a eliminação da posição de Diretor Presidente, deu claramente um caráter de descentralização de decisões para a organização local. Do ponto de vista da organização mundial, as decisões que eram anteriormente tomadas pela matriz norte-americana continuaram da mesma maneira. Porém, aquelas decisões que eram anteriormente tomadas a nível local, se descentralizaram para os diversos gerentes com a eliminação da figura do Diretor Presidente.

Essa mudança poderia, num certo sentido, até contribuir para a melhoria do moral da organização local. Para Motta (2004), o que caracteriza uma empresa como descentralizada é o nível em que as decisões são tomadas em uma organização. A transferência de decisões para níveis gerenciais da organização local pode, então, ser entendida como um movimento de descentralização da empresa Delta.

Ainda segundo Motta, a descentralização de uma organização pode contribuir para a elevação do moral de quatro maneiras: [1] criando dentro de uma grande organização condições de trabalho semelhantes às existentes em uma pequena organização; [2] atendendo melhor as necessidades de independência do administrador da unidade descentralizada; [3] atendendo as necessidades de segurança (autonomia) dos administradores e funcionários das unidades descentralizadas; [4] satisfazendo as necessidades de poder e de prestígio dos administradores das unidades descentralizadas.

Todavia, para que tais vantagens da descentralização sejam alcançadas, é fundamental que outros fatores culturais e ambientais se mantenham em condições inalteradas, o que na prática se mostrou inviável no caso da empresa Delta. A descentralização ocorrida deveria permitir que os gerentes concentrassem a atenção nos resultados e tivessem

estimuladas suas iniciativas de melhoria para a empresa. No entanto, o que claramente ocorreu foi um conflito entre os interesses individuais de cada gerente, neutralizando a potencial melhoria de moral que resultaria da nova estrutura.

Essa questão dos interesses é bem esclarecida por Morgan (1996), ao abordar a metáfora das organizações vistas como Sistemas Políticos. Ao comentar a respeito de interesses, Morgan os caracteriza como “... *um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção.*” O autor apresenta os interesses divididos em três domínios interligados e relativos às tarefas, carreira e vida pessoal. Os interesses da tarefa representam aqueles ligados ao trabalho que alguém deve desempenhar. Os interesses do cargo refletem “*as aspirações e visões daquilo que o futuro deve ser, fornecendo as bases para interesses de carreira, que podem ser independentes do trabalho que está sendo desempenhado.*” Já os interesses da vida pessoal estão relacionados ao mundo exterior, como a família ou qualidade de vida.

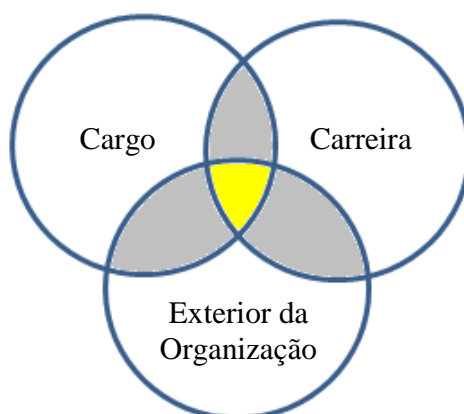
O equilíbrio entre esses interesses é que tende a determinar as “*programações pessoais subjacentes às ações e atividades específicas*”. Em outras palavras, é o grau de prioridade ou o peso atribuído pelas pessoas a cada um desses interesses que vai determinar suas ações.

No caso específico da empresa Delta, diversos dos entrevistados manifestaram o desconforto gerado pelas disputas internas que tomaram conta do ambiente corporativo da empresa após a eliminação da posição de Diretor Presidente. Nesse sentido, pode-se inferir que o peso dado pelos gerentes às suas carreiras, refletido na disputa por mais poder e influência, foi em muitos casos superior àquele atribuído ao cargo, que deveria privilegiar os interesses da organização. Pode-se concluir, então, que a elevação do moral que poderia ser proporcionada pela descentralização de decisões foi aparentemente

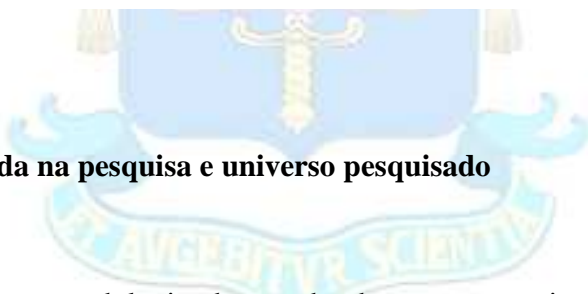


anulada pelas disputas internas de poder, decorrentes do peso maior dado pelos gerentes aos seus interesses de carreira em detrimento dos interesses da empresa.

### **Interesses organizacionais: cargo, carreira e exterior da organização**



Fonte: Morgan (1996)



### **Metodologia utilizada na pesquisa e universo pesquisado**

A pesquisa adotou a metodologia de estudo de caso, e se justifica pelo desejo de compreender um fenômeno complexo – uma mudança significativa no primeiro nível da estrutura organizacional - que também tem ocorrido em outras organizações, através de uma investigação mais profunda dos impactos nos níveis gerenciais.



Como ferramentas de coleta de informações, foram utilizadas, em um primeiro momento, levantamentos de relatórios, comunicados, divulgações de estrutura organizacional e outras formas de comunicação aos colaboradores.

A seguir, foi elaborado um roteiro de entrevistas semi-estruturado, que permitiu flexibilidade e agregação de fatores eventualmente não contemplados pelos pesquisadores.

As entrevistas foram realizadas com um universo representativo dos colaboradores que ocupavam posições gerenciais nos períodos pré e pós implementação das mudanças de estrutura organizacional.

No momento em que ocorreu a mudança de estrutura que é o foco desta pesquisa, eram oito os colaboradores que ocupavam posições de gerência na empresa. Dessas pessoas, duas se desligaram da empresa e deixaram a cidade de São Paulo, assim como, outras duas pessoas que estavam de férias e não se encontravam disponíveis para serem entrevistadas. Dessa forma, foram entrevistadas quatro pessoas, que representam uma amostra de 50% do universo total possível.

### **Resultados da Pesquisa**

No ano de 2007, quando a reestruturação analisada ocorreu, todos os líderes e gestores que atuavam na empresa e aceitaram participar deste estudo, possuíam mais de 40 anos de idade e pelo menos nove anos na empresa, demonstrando assim, a senioridade deste corpo dirigente e o nível de comprometimento que eles tinham com a companhia. Em suas observações buscamos encontrar os aspectos positivos da descentralização citadas

por Motta e entender as conseqüências que a decisão da matriz trouxe para a filial brasileira.

Com base nas idéias propostas por Motta, a descentralização em uma empresa pode ser positiva devido sua autonomia, poder e prestígio, que ela pode oferecer aos gestores. Confirmando esta teoria, o aumento da autonomia gerada pela reestruturação na empresa Delta, foi percebido pelos líderes entrevistados como algo positivo a eles, conforme dito pelo Entrevistado D: *“Os pontos positivos foram a maior autonomia, maior exposição do gestor dentro da organização global”*.

Contudo, é sensível aos gestores entrevistados a ausência de um líder, o que nos remete as palavras de Bergamini, 2002 [...] *“um grupo de pessoas não sobreviverá se não possuir um líder que lhes aponte a direção mais adequada a seguir”*. Eles sentem não apenas a falta desse líder, mas também de um líder local, que conheça as regras, problemas e o cenário nacional. Conforme dito pelo Entrevistado B, após a reestruturação, os fluxos de comunicação e decisão [...] *“pioraram, porque existem situações específicas, com requerimentos locais. Legislações, por exemplo, e que geram justificativas, autorizações, que poderiam ser implementadas com mais agilidade e rapidez”*.

A falta de uma indicação de qual diretriz adotar, a falta de um líder local que conheça as regras e as necessidades sob os aspectos regionais, são agravadas pela busca do sucesso individual de cada gestor. Na visão de Zaccarelli (1996), o sucesso ou insucesso de uma empresa e de seus concorrentes dependem da utilização de uma ferramenta muito conhecida no meio empresarial como estratégia. Podemos aplicar essa interpretação ao homem, quando envolvido pelo capitalismo ele começa a montar sua estratégia e até alianças em busca do sucesso. No resultado da pesquisa fica claro a competição que surge entre os gestores tanto com o objetivo de promover suas áreas, como também, da autopromoção. Conforme dito pelo Entrevistado A [...] *“quando as pessoas se viram de*

*uma hora para a outra com mais autonomia, as reações foram diferentes de pessoa para pessoa. Alguns quiseram ganhar mais e mais poder, e trataram de arquitetar alianças para crescer em poder. Outros viram apenas uma possibilidade de maior exposição com a matriz e com seus pares”.*

O posicionamento adotado pelos gestores, expressado pelo Entrevistado C como [...] *“cada um na sua, defendendo seus interesses e pensando na sua sobrevivência”*, impôs aos trabalhadores um ambiente hostil, levando inclusive algumas pessoas a pedirem o desligamento da empresa. Conforme comentado pelo Entrevistado A [...] *“ouvimos muitas reclamações de todos, e algumas pessoas chegaram a deixar a empresa depois das mudanças”*, gerando a perda de gestores importantes para a companhia.

De uma maneira geral, o resultado das entrevistas demonstra a visão desses líderes com relação ao modo como esse processo de reestruturação foi realizado. Para eles, as mudanças não foram planejadas, nem mesmo os envolvidos foram preparados sobre os acontecimentos, ou seja, o objetivo da matriz com essa reestruturação não ficou claro a esses gestores. Para o Entrevistado D [...] *“a mudança foi feita com o objetivo de aumentar o controle dos gestores globais sobre os gestores locais e também para redução de custos”*, já outros entrevistados afirmaram ter ouvido algumas possibilidades, conforme citado pelo Entrevistado A [...] *“já ouvi muitas idéias sobre o que motivou as mudanças, mas nenhuma me pareceu totalmente convincente. O que ficou claro é que houve uma redução de custos, já que a posição de Presidente não foi repostada. Além disso, ouvi também que teria sido uma busca para dar mais autonomia para os diretores e gerentes, e isso também ocorreu. O problema como comentei antes, é que essa autonomia acabou esbarrando na questão de conflito de poderes e interesses pessoais. Em resumo, eu não saberia dizer com certeza quais foram os motivos da empresa promover essas mudanças”*, ele ainda reforça: [...] *“o que se viu foi a tomada de decisão da noite para o dia, esperando que todos se adequassem à nova estrutura. Não houve nenhum planejamento ou preparação das pessoas que seriam afetadas pelas mudanças”*.

Uma das prováveis explicações para a decisão da corporação em reestruturar a empresa, e com isso cortar a posição de Diretor Presidente local, tenha mesmo sido mesma a redução de custos, mas o desconforto causado por esta decisão pôs em risco a estratégia da própria empresa. Pelas respostas obtidas a desmotivação foi generalizada, pois, se por um lado não havia mais os custos da operação, também não havia uma pessoa que pudesse coordenar e ditar as prioridades para cada área.

### **Considerações finais**

Ao concluirmos nossa pesquisa, avaliamos que as mudanças a serem tomadas nas estruturas organizacionais de uma empresa são decisões que os administradores precisam tomar com grande cautela e comprometimento necessário que a situação exige. A empresa Delta é um típico estudo de caso onde as decisões foram tomadas incoerentemente por seus responsáveis (CEOs), e os resultados dessas mudanças foram a total insatisfação de seus executivos que hoje comandam a subsidiária brasileira. Há na empresa um grupo de gerentes que lideram centenas de pessoas, porém esse mesmo grupo não aprovou a decisão da empresa em retirar a figura do diretor-presidente e, sobretudo, avaliam que esta mudança estrutural não trouxe ganhos para a empresa. Ao contrário, alguns pediram demissão, outros aguardam a aposentadoria ou mesmo buscam recolocação no mercado de trabalho. Com isso, podemos inferir como estão se sentindo as pessoas que são lideradas abaixo de cada uma dessas gerências, pois o resultado da pesquisa nos mostra o profundo descontentamento desse grupo executivo em relação ao futuro da empresa.

A Delta por característica regular é uma empresa que carrega em seu currículo as sucessivas mudanças de estruturas e comandos, e tais situações impõem aos seus empregados uma flexibilidade diferenciada para se adaptar as diferentes culturas e processos requeridos pelas empresas majoritárias. O último processo de mudança

ocorrido na Delta em 2007 trouxe para a empresa uma radical mudança na arquitetura organizacional, e esta nova fase trouxe fortes impactos negativos na liderança da empresa.

## Referências

ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? São Paulo: Cortez e Educaticamp, 1995.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker (1939-). O líder eficaz / Cecilia Whitaker Bergamini. São Paulo: Atlas, 2002.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

IANNI, Octavio (1926-2004). *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 2007

In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain; (Org). Peter F. Drucker Foundation - Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2000.

MAQUIAVEL, Nicolau; O Príncipe. São Paulo: Hedra, 2009.

MORGAN, Gareth; Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando P. e PEREIRA, Luiz Carlos B.; Introdução à Organização Burocrática. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. & Associados; Arquitetura Organizacional, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. Teoria Geral da Administração para o século XXI. São Paulo: Ática, 2007.

SCHEIN, Edgar H.; Organizational Culture and Leadership. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

WEBER, Max; Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Ed Unb, 1991.

ZACCARALLI, S.B. Estratégia Moderna nas Empresas. São Paulo: Zarco Editora, 1996.