



## IBM: O DESAFIO DA MUDANÇA

■ **Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos**  
Graduada em Direito pela USP, Doutoranda na  
EAESP/FGV na área de Organizações, Recursos  
Humanos e Planejamento Estratégico.

\* **RESUMO:** O presente artigo conceitua o Market Driven Quality, política de qualidade implementada pela IBM em seu processo de mudança organizacional, em uma reação às atuais dificuldades que vem enfrentando. A mudança é abordada do ponto de vista da cultura organizacional e do interacionismo simbólico, apresentando alguns dos desafios que esta empresa deve enfrentar no futuro. A análise do caso refere-se à subsidiária brasileira da IBM.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Market Driven Quality, interacionismo simbólico, mudança organizacional, cultura organizacional.

\* **ABSTRACT:** This article discusses the concepts of "Market Driven Quality" used by IBM as a tool for organizational change. The discussion focuses the IBM practices from the point of view of organizational culture and symbolic interactionism presenting the challenges that this company must face in the future, specially in the Brazilian subsidiary.

\* **KEY WORDS:** Market Driven Quality, symbolic interactionism, organizational culture and change.



JUN / VALTER H.

De acordo com uma abordagem cognitivista, a mudança cultural não ocorre somente devido às mudanças ambientais, mas sim devido à ação gerencial, pois são os indivíduos que definem os novos rumos e cursos estratégicos da empresa a partir de paradigmas. Neste sentido, paradigmas são mecanismos cognitivos, ou seja, um conjunto de pressupostos e crenças intimamente ligados à realidade organizacional e normalmente aceitos, que moldam a visão da organização sobre suas relações internas com o ambiente. Eles são filtros da realidade. Dificuldades podem surgir quando as mudanças ambientais não estão alinhadas com os padrões culturais, sociais e políticos da organização.<sup>1</sup>

Dentro desta mesma linha, define-se mudança como um esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a adequar-se às condições ambientais e tirar proveito das oportunidades surgidas. É a constante reinterpretação da realidade e a definição de significados que serão compartilhados por todo o grupo organizacional dentro de uma visão comum, correspondente ao paradigma ou visão gerencial dominante.<sup>2</sup>

Este paradigma ou visão gerencial dominante é representado pelo conceito de cultura organizacional, retomado brevemente nesta análise.

Segundo Schein<sup>3</sup>, a fim de perpetuar-se, o grupo organizacional desenvolve um conjunto de premissas básicas que foram estabelecidas, descobertas ou desenvolvidas no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e de integração interna.

Quando as soluções fornecidas pelo paradigma cultural dominante não corresponderem mais às necessidades impostas pelo meio ambiente, cabe à liderança fornecer novas diretrizes de ação. Os elementos formadores da identidade organizacional e assimilados profundamente pelo grupo são reinterpretados no processo de mudanças. A cultura organizacional é, pois, fruto de um sistema de interações simbólicas, constituída por formas de expressão de um determinado grupo social, tais como a produção de signos, linguagem, mitos, rituais, cerimônias, tabus, heróis, histórias, valores, arte, formas de comportamento, hábitos etc., representativos da "visão de mundo" ou do paradigma predominante na organização.<sup>4</sup>

### A GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE COMO PARADIGMA DE AÇÃO GERENCIAL

Nas décadas de 70/80, surge uma nova atitude por parte das empresas com relação à questão da qualidade, antes vista apenas como um controle a mais, uma garantia dada ao cliente. A qualidade passa a envolver a preocupação dos níveis superiores da organização, da alta gerência, por ter-se tornado uma questão de impacto estratégico, abrangendo a imagem, a participação no mercado e a rentabilidade das empresas. Oferecendo-se ao consumidor um pro-

**Trata-se da retomada de uma ética coletiva, onde o potencial individual é canalizado para o aprimoramento do sistema, gerando benefícios para todos e fugindo-se do individualismo exarcebado que passou a caracterizar as relações de trabalho há alguns anos. Utiliza-se o termo cidadania nas organizações.**

1. JOHNS, G. *Managing Strategic Change-Strategy, Culture and Action*. Great Britain: Long Range Planning, 1991; WOOD, JR. Thomas. *Mudança Organizacional, Ciência ou Arte?* São Paulo: EAESP/FGV, 1993. (Dissertação de Mestrado).

2. GIOIA; CHITTIPEDDI. Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Journal*. Chichester. Sep. 1991.

3. SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of a Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Winter, 1984; FREITAS, Maria Esther. *Cultura Organizacional, Grandes Temas em Debate*. São Paulo: EAESP/FGV, 1989. (Dissertação de Mestrado). Tradução em português: "A Cultura Organizacional - grandes temas em debate". *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, jul./set., 1991.

4. BERGER, Peter; LUCHK-MANN, Thomas. *A Construção social da Realidade*. Petrópolis: Vozes, 1989; WEXLER, M. Pragmatism, interactionism and dramatism: interpreting the symbols in organizations. *Organizational Symbolism*, Pondy, L. (Org.), JAI, Greenwich, 1983, p. 237-57; SMIRCICH, Linda. Organizations as Shared Meanings. *Organizational Symbolism*, PONDY, L. (org.), Greenwich, JAI, 1983, p. 55-65.

duto melhor dos que existem no mercado, a menores custos, não apenas satisfazendo-o, mas seduzindo-o, encantando-o, pretende-se, neste contexto, atingir objetivos estratégicos fixados pela organização.<sup>5</sup>

A busca da qualidade passa a ser considerada um compromisso de toda a organização. A "cultura de qualidade" passa a constituir a cultura organizacional, com valores que lhe são próprios e que devem ser partilhados por toda a empresa, em um processo de socialização interno. A qualidade inscreve-se de uma vez por todas na estratégia empresarial.

## A GERÊNCIA DA QUALIDADE

Scholtes<sup>6</sup> descreve a gerência da qualidade representando-a através de um triângulo equilátero. Seu primeiro vértice equivaleria à qualidade, ou o atendimento às necessidades dos clientes. O segundo significaria a abordagem científica no estudo dos processos, ou a abordagem baseada em dados estatísticos e técnicas e ferramentas de melhoria contínua. O terceiro, por fim, significaria os empregados trabalhando em equipes. As três linhas formam um plano quando juntas, mas, na falta de um dos elementos, o resultado é o desequilíbrio do sistema.

Esta abordagem critica a gerência tradicional afirmando que esta dedica pouca ou nenhuma atenção aos processos e sistemas – a capacidade real da organização como um todo baseando-se em padrões e quotas que nada mais são que metas numéricas arbitrárias. Este modelo argumenta ainda que o uso de metas numéricas, para julgar ou dirigir a *performance*, causa uma série de problemas como os que são listados a seguir:

- a. pensamento a curto prazo;
- b. conflitos internos por falta de comunicação e coordenação entre as diversas partes da empresa;
- c. falseamento nos números;
- d. sistema rígido e baseado no temor.

Na política de recursos humanos participativa, proposta pela gerência da qualidade, pressupõe-se uma nova visão da relação homem-trabalho, uma vez que o indivíduo, possuidor de um cabedal de conhecimentos específicos, adquiridos pelo exercício de sua atividade profissional, é chamado a participar, a fim de contribuir para o aperfeiçoamento da organização. Esta, por sua vez, é vista como uma comunidade de trabalho. Trata-se da retomada de uma ética coletiva, onde o potencial individual é canalizado para o aprimoramento do sistema, gerando benefícios para todos e fugindo-se do individualismo exarcebado que passou a caracterizar as relações de trabalho há alguns anos<sup>7</sup>. Utiliza-se o termo cidadania nas organizações.

Com a diminuição das chamadas causas da não-qualidade, aumentar-se-ia a produtividade e a eficiência. O pagamento por produtividade é um dos incentivos propostos. Por fim, ao contrário da gerência tradicional, que enfocaria os lucros e perdas e o retorno do investimento, a gerência de qualidade visaria a satisfazer e exceder as necessidades dos clientes. O retorno seria automático ao reconhecimento por parte dos mesmos da excelência de produtos e serviços.

5. SCHOLTES, Peter. *Times de qualidade*. Rio de Janeiro: Quallimarty, 1992.

6. Idem, *ibidem*.

7. CHANLAT, Jean-François. Vers une Nouvelle Éthique des Relations dans les Organisations. In: *L'Individu dans l'Organisation: Les Dimensions Obliées*, Québec: Presses Universitaires de l'Université de Laval, ESKA, 1990. Tradução em português: "A caminho de uma nova ética das relações nas organizações". *Revista de Administração de Empresas*, v. 32, n. 3, jul./ago. 1992.

## A VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização, além de ser considerada uma comunidade de trabalho, é vista como um conjunto de processos-chave organizados, compostos, por sua vez, de subprocessos, atividades e tarefas, que a permeiam desde o topo da pirâmide funcional até sua base. Os processos-chave da organização teriam um executivo da alta gerência como proprietário, ou seja, responsável pela supervisão do trabalho de melhoria e aprimoramento contínuo do mesmo.

Esta seqüência de atividades (processo) une várias áreas que não estariam necessariamente interligadas na estrutura interna da organização, mas do ponto de vista do cliente, ao lidar com a empresa, e partindo de uma visão horizontal, estas áreas estão relacionadas em uma seqüência lógica, e devem ser integradas. A colocação do anúncio do produto, o processamento do pedido do cliente, a gestão de estoques, o faturamento e cobrança, a instalação e manutenção são um exemplo possível de um processo a ser integrado. Estas técnicas são utilizadas dentro de uma visão sistêmica da empresa e permitem a identificação e integração de clientes e fornecedores internos.

A teoria da contingência, que utiliza também este paradigma, através dos trabalhos de Burns e Stalker<sup>8</sup>, reconhecem dois tipos "ideais" de organização que devem ser entendidos como uma evolução. O primeiro seria o sistema mecânico, ou um sistema adequado às situações estáveis de tecnologia e mercado, caracterizando-se por uma divisão rígida de trabalho, por uma nítida hierarquia de controle, pela concentração de autoridade de linha na cúpula administrativa, pela concentração de informações e de conhecimento no mesmo nível, pela valorização das comunicações e interações verticais entre superiores e subordinados, pela obediência e pela exigência estrita de lealdade da organização.

O segundo tipo, ou orgânico, caracterizaria-se pelo ajustamento contínuo às mudanças ambientais, pela redefinição continuada de tarefas correspondentes, pela valorização do saber especializado e das comunicações horizontais e verticais exigidas pelo processo de trabalho bem como por um alto grau de engajamento com os fins da organização como um todo.<sup>9</sup>

## ALGUNS SÍMBOLOS DA QUALIDADE E A SUA IMPORTÂNCIA

A criação do "Malcolm Baldrige National Quality Award", prêmio de qualidade americano criado em 20.08.87, mostra a importância da gestão estratégica da qualidade como paradigma gerencial dos anos 80. Seu objetivo é premiar as empresas americanas que possuam o melhor programa de qualidade, a partir de uma avaliação feita com base nas técnicas e programas considerados como os mais avançados, a fim de incentivar investimentos na área e a divulgação de informações e de estratégias que tiveram sucesso, em uma reação

*A significativa queda de suas vendas, bem como o grande prejuízo de 1992, acima de 4 bilhões de dólares, provocando inclusive a saída de seu chairman, Jonh Akers, são fatos que vêm provocando inúmeras modificações na empresa, inclusive em seus valores organizacionais.*

8. VER MOTTA, Fernando Pres-tes. *Teoria das organizações, evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

9. Idem, *ibidem*.

à invasão das empresas japonesas no mercado americano. Para competir, a empresa deve preencher formulários e fazer minuciosos relatórios descrevendo seus programas de qualidade de acordo com os critérios preestabelecidos, em categorias definidas, sofrendo visitas de avaliação posteriores. A cada ano, a competição processa-se a um nível mais alto, pois os critérios são atualizados e novas exigências são feitas. A empresa que ganha este prêmio tem reconhecida a excelência de seu produto ou serviço, tendo direito de usar o símbolo do prêmio associado à sua marca durante um determinado período. Os critérios do prêmio renovados a cada ano, permitem também uma auto-avaliação das empresas do nível atingido por seus programas de qualidade.

O Brasil criou o Prêmio Nacional de Qualidade, baseado no modelo do prêmio americano, a fim de incentivar os investimentos na área nas empresas brasileiras. A IBM, em sua fábrica de Sumaré, Campinas, foi premiada em 1992, primeiro ano da premiação. Baseada nos critérios do "Prêmio Qualidade Malcolm Baldrige" e nos seus objetivos e nas normas ISO 9000, a IBM criou o Prêmio de Qualidade IBM-MDQ, a fim de promover sua avaliação interna em termos de qualidade.

#### DESCRIÇÃO DO CASO

O caso a ser apresentado aborda a tentativa da IBM (International Business Machines) de iniciar uma mudança organizacional profunda, como reação aos prejuízos que têm ocorrido na empresa, mudanças estas baseadas no conceito *Market Driven Quality*, sua política de qualidade.

Há alguns anos, a IBM vem enfrentando dificuldades bem grandes: 1991 foi o primeiro ano desde 1946 em que a empresa não cresceu, suas vendas caíram mais de 5%, sendo este o primeiro déficit de sua história.

Habituada durante anos a ser uma empresa que tinha quase o monopólio de sua área de atuação, sendo líder dos mercados em que participava, a IBM desenvolveu uma cultura organizacional extremamente forte, sendo uma organização consciente de seu poder no mercado, da força de sua imagem. A significativa queda de suas vendas, bem como o grande prejuízo de 1992, acima de 4 bilhões de dólares, provocando inclusive a saída de seu *chairman*, Jonh Akers, são fatos que vêm provocando inúmeras modificações na empresa, inclusive em seus valores organizacionais. Este estudo de caso analisa algumas das mudanças organizacionais propostas desde 1991, ainda na presidência de Akers, ou seja, a criação da chamada "Nova IBM" com a implementação da política *Market Driven Quality*. A análise dos fatos baseou-se em uma pesquisa realizada na IBM Brasil pela autora para elaboração de dissertação de mestrado.

#### CARACTERÍSTICAS DA IBM

A cultura da IBM é fundamentada em três credos básicos criados por Thomas Watson, o fundador. Eles estão presentes em toda a organização em placas estrategicamente dispostas

em todas as salas, em muitas publicações internas e sempre se faz referência aos mesmos para embasar a maioria das decisões e atividades organizacionais, uma vez que eles constituem a própria identidade da empresa.

O primeiro credo, "Respeito ao Indivíduo", oficialmente norteia a política de recursos humanos da organização. A empresa possui mecanismos de comunicação interna que se fundamentam no mesmo.

Um destes mecanismos, denominado de "Política de Portas Abertas", permite ao funcionário que se sente injustiçado por seus superiores imediatos levar suas questões diretamente à gerência superior, que as apreciará novamente de uma forma imparcial. A esta política interna, os funcionários chamam de "escalar". O Programa "Fale Francamente" ou *Speak Up* permite ao funcionário que tem uma queixa ou uma dúvida a solucionar relatá-las de forma anônima, tendo suas questões respondidas pelas autoridades administrativas encarregadas. A empresa possui assim uma "justiça interna" para resolução de conflitos, os quais absorve a fim de manter o sistema coeso. O segundo credo da empresa, "Prestar o Melhor Serviço ao Cliente", e, o terceiro, a "Busca da Excelência", ou seja, a busca de uma forma superior de realizar o trabalho, fundamentam a gestão estratégica da qualidade a ser realizada através da implementação do *Market Driven Quality*, sua política de Qualidade.

Os credos da IBM são constitutivos de sua identidade e não mudaram desde sua criação, estando assimilados profundamente na organização. Sendo genéricos, podem ser constantemente interpretados para fundamentarem as novas políticas de gestão adotadas pela empresa, em uma nova criação de significados que coaduna com o novo paradigma a ser adotado. São plenamente compatíveis com as propostas de implementação do *Market Driven Quality*, ou seja, a implementação da gerência de qualidade anteriormente definida, tendo como base não só a satisfação dos desejos do cliente, mas o seu "encantamento" através da criação de produtos que contribuam para o seu sucesso.

A gestão de recursos humanos participativa é justificada pelo credo "Respeito ao Indivíduo".

A criação da "Nova IBM" é assim legitimada pelos mesmos princípios que mantinham o antigo modelo organizacional proposto, princípios estes, no entanto, reinterpretados na criação de um novo paradigma, que pretende ser uma resposta organizacional às dificuldades do ambiente, para fugir à

***Os credos da IBM são constitutivos de sua identidade e não mudaram desde sua criação, estando assimilados profundamente na organização. Sendo genéricos, podem ser constantemente interpretados para fundamentarem as novas políticas de gestão adotadas pela empresa, em uma nova criação de significados que coaduna com o novo paradigma a ser adotado.***

“morte”, reproduzindo as palavras dos próprios estrategistas internos, em uma visão sistêmica.

A “Nova IBM”, na realidade, é uma evolução de um modelo de organização “mecanicista” para um orgânico, na terminologia de Burns e Stalker.

#### DESCRIÇÃO DA “NOVA IBM” PROPOSTA OFICIAL DE MUDANÇA

De acordo com sua proposta oficial, a IBM quer tornar-se uma companhia que influencia as mudanças do mercado e não apenas uma empresa que reage às mesmas. Para isso pretende ser uma companhia dirigida para o mercado (*market-driven*), através de uma cultura “obcecada pela qualidade”. Os argumentos estratégicos para a implementação da gerência do processo dentro do MDQ (*Market Driven Quality*) são: abordagem gerencial que melhor faz frente a um ambiente competitivo, com objetivos de negócios crescentes e cada vez mais complexos, o aumento do nível de exigência dos clientes, os recursos limitados e a enorme carga de trabalho existente.

A “Nova IBM” pretende ser uma companhia capaz de assumir riscos, estar continuamente aprendendo, desenvolvendo novas habilidades e conhecimento, criando valor para seus clientes, empregados, acionistas, comunidade e nos mercados onde atua (em uma reação à sua atitude de ser uma empresa “fechada em si própria”, devido à sua constante liderança anterior nos mercados, atitude esta muito criticada, como sendo uma das causas de seus atuais prejuízos). Seus objetivos são ambiciosos – quer ser a líder mundial nos mercados globais onde atua, ou uma empresa *world class*. Quando esta proposta foi feita, na gestão de Akers, em 1991, isso significava reagir aos prejuízos e lutar pelo atingimento do “zero defeito” ou “perfeição”. A própria IBM, reconhecendo ser uma empresa gigante, com uma enorme burocracia, com problemas de integração interna, e com uma cultura muito forte e cristalizada, com resistências à mudança, propôs, nesta época, reformular-se totalmente, a fim de enfrentar estes desafios. A fim de conseguir flexibilidade e rápida reação às mudanças do mercado, a empresa subdividiu-se em treze subáreas com autonomia crescente, pretendendo cortar custos e implementar o MDQ, inserindo-o em sua cultura organizacional a fim de obter uma melhor *performance* de seus empregados. Pretendeu transformar-se em uma “federação de companhias” com objetivos comuns, mas com individualidade para explorarem novas oportunidades de negócio. Cada uma delas tem compromissos de atingir objetivos de crescimento em vendas, lucro, retorno de investimento, fluxo de caixa, satisfação de clientes, qualidade e moral dos empregados. Estas treze divisões são nove unidades de negócio voltadas para produção e desenvolvimento de produtos e serviços (*manufacturing and development*) e mais quatro unidades geográficas voltadas para áreas de *Marketing* e Serviços.

O novo sistema de gerência proposto visa a manter as unidades com um mínimo de conflito, introduzindo leis de mercado real dentro da companhia. Os "Princípios de Operação" definem um conjunto de diretrizes com papéis e responsabilidades, estabelecendo modelos de contratos internos e definindo os padrões de avaliação financeira das unidades de negócio e das unidades geográficas.

Cada uma delas é avaliada pelo seu desempenho "dentro dos três aspectos do sistema de valores da IBM: MDQ, Satisfação do Cliente e Moral dos Empregados".

Cada "ibmista", ou empregado da IBM, deve sentir-se intimamente relacionado aos resultados da divisão onde trabalha e luta pelos objetivos da mesma em uma atitude competitiva. Descentraliza-se a empresa, devendo o empregado inserir-se totalmente na divisão onde trabalha. A fim de estimular-se esta inserção, bem como a absorção de novos valores e a criação de novas atitudes, como a participativa, a "obsessão interna pela qualidade", assumir riscos, a implementação do MDQ, para superar-se resistências a mudanças, como o fim do estilo de gerência paternalista, utilizam-se de elementos da cultura organizacional da empresa, em um processo de re-socialização dos empregados, a partir de novos significados que foram estabelecidos na mudança de paradigma.

Desde a criação da proposta da "Nova IBM" e de sua difusão, em 1991, em cerimônias públicas, em discursos oficiais, em ritos como encontro de comitês executivos, apresentações, entregas de prêmios, a gerência e os executivos manifestam-se explicita e simbolicamente na colocação dos novos valores da empresa.

A título de exemplo pode-se citar o caso do encontro anual de acionistas, em abril de 1992.

O *chairman* (Akers, na ocasião) perguntou a um empregado se ele era um "ibmista". O empregado respondeu que em primeiro lugar trabalhava e lutava pela ISSC – Integrated Systems Solution, uma das novas subdivisões da empresa, ou baby blue. Tal atitude foi elogiada em público entusiasticamente pelo então presidente como a postura correta do funcionário da "Nova IBM", que, antes de ser "ibmista", lutava pelos resultados da divisão a que pertencia.

O antigo presidente tinha como estratégia fazer de pessoas que tiveram iniciativas "heróis" dentro da empresa, difundindo suas histórias a fim de criar um "clima" propício à aceitação dos novos valores, incentivando a mudança de comportamento e a internalização da cultura MDQ, delegando ta-

***O antigo presidente tinha como estratégia fazer de pessoas que tiveram iniciativas "heróis" dentro da empresa, difundindo suas histórias a fim de criar um "clima" propício à aceitação dos novos valores, incentivando a mudança de comportamento e a internalização da cultura MDQ.***



refas e fazendo os funcionários assumirem riscos, agindo como se fossem “donos do negócio”.

A liderança dos executivos da alta gerência, ou seja, dos setores envolvidos com o poder de decisão, era e é ainda vista como decisiva para a implementação das mudanças.

Com a escolha de Louis Gerstner para a presidência da IBM, a nível mundial, deve-se aguardar como o mesmo conduzirá estas mudanças iniciadas por seu antecessor.

#### AS MUDANÇAS NA IBM BRASIL

Sediada no Rio de Janeiro, a IBM Brasil – Indústria de Máquinas e Serviços Ltda. – foi fundada em 1917, totalizando atualmente quase 5.000 funcionários. Possui várias filiais em todo o país, dois centros de suporte aos consumidores, um no Rio, onde fica sua sede, e outro em São Paulo, onde também possui um grande prédio na rua Tutóia. Além disso, dispõe de uma fábrica em Sumaré, perto de Campinas, estado de São Paulo, fundada em 1972, que fabrica computadores de médio porte e discos rígidos. Possui, ainda, um enorme centro educacional na Gávea, Rio de Janeiro; seu Diretor-Presidente desde 1986 é Rudolf Hohn.

Devido à lei brasileira de informática, vigente de 1984 a 1992, a IBM Brasil fabricava somente computadores de médio porte, sendo necessários grandes investimentos por parte dos clientes. Ela possui, no entanto, uma divisão denominada GBS ou *General Business Systems*, através da qual aliou-se ao grupo Villares constituindo a IVIX, empresa que fabrica e comercializa a *workstation risc* 6.000. Através de sua política de estar presente também neste mercado, cedeu à ITAUTEC, do grupo ITAÚ, também seu maior cliente, o direito de fabricação e comercialização de seu produto AS-400, um minicomputador, no Brasil denominado S-400. Constituiu também uma *joint-venture* com a CID Informática para fabricação de microcomputadores PS ou *Personal System*. Seu principal concorrente no mercado de computadores de médio porte é o sistema Unisys, e empresas como a Fujitsu e Amdahl.

Ganhou o Prêmio Nacional de Qualidade para sua fábrica de Sumaré este ano e obteve também a certificação das normas ISO 9000, ou *International Standards Organization*, que permitem a exportação para todos os países da Comunidade Econômica Européia.

Como a IBM americana, no entanto, implementa mudanças a fim de fazer face ao mercado brasileiro, que neste momento, com o término da lei de informática, gera novas oportunidades de negócios.

A IBM Brasil é uma organização grande e complexa, possuindo empregados de diversas faixas etárias, com mentalidades diversas, originando, pois, subgrupos culturais, que reagem de modo diverso às novas propostas. A forte socialização que os “ibmistras” sofrem para internalizar esta “cultura de qualidade” sem dúvida homogeneiza em muito seu comportamento, mas esta internalização varia nos diversos subgrupos, sendo mais questionada em alguns e mais aceita em outros.

A fábrica de Sumaré emprega um grande número de especialistas com estudos pós-graduados (entre eles o pessoal do ILAT – Instituto Latino Americano de Tecnologia, órgão de estudo e treinamento da IBM), e o relacionamento do pessoal tende a ser pouco rígido, mais informal. Alguns estudos mostram ser mais fácil a implementação deste tipo de cultura e a criação de “espírito de equipe” nas fábricas que adotam sistemas produtivos por processo. Elas constituem unidades produtivas de tecnologia capital intensiva avançada, tendem a exibir hierarquias alongadas, onde predomina a administração por comitês, mais do que a autoridade de linha. Os trabalhadores diretos são relativamente poucos se comparados com o pessoal qualificado, havendo mais trabalhadores de manutenção e controle do que administrativos (burocratizados). O sistema de controle tende a ser unitário e predominantemente impessoal. Grande número de instrumentos de controle são mecânicos ou automáticos.<sup>10</sup> É o caso da fábrica de Sumaré. De modo geral, a política MDQ permeia com menos entusiasmo o pessoal administrativo e burocrata do que o pessoal da fábrica.

*Neste processo, o “ibmista” ou efetivado é visto como um privilegiado, pois já superou três etapas, com as inseguranças e obstáculos naturais a transpor em cada uma delas – ser aceito como estagiário, conseguir o contrato temporário e, por fim, a almejada contratação, coroação de seus esforços.*

### OS SUBGRUPOS EXISTENTES NA ORGANIZAÇÃO

Observa-se a tendência de divisão em cinco grupos no interior da empresa diferenciados em termos de organização trabalhista no que se refere ao vínculo empregatício.

Em primeiro lugar, existem os estagiários, sem vínculo empregatício. Em segundo lugar, os contratados por um determinado período de tempo, os “ibmistas” temporários. Temos, é claro, os funcionários efetivos. Outra categoria, os “subcontratados”, são trabalhadores que freqüentam diariamente os prédios da empresa e trabalham em conjunto com os outros, mas que têm vínculo empregatício com uma outra empresa que a IBM contrata (terceirização). Existem ainda os chamados *vendors*, ou trabalhadores mais especializados como consultores, que permanecem na empresa por período predeterminado, executando trabalho específico.

Referindo-se aos três primeiros grupos, percebe-se uma certa seqüência lógica para o ingresso na empresa – o indivíduo é admitido na empresa como estagiário, se aprovado, é contratado temporariamente e, em seguida, caso haja interesse e uma boa avaliação, efetivado.

Neste processo, o “ibmista” ou efetivado é visto como um privilegiado, pois já superou três etapas, com as inseguranças

10. Ver MOTTA, Fernando Pres-tes. Op. cit. p. 31-33, ao referir-se aos estudos de Joan Woodward, representante da teoria contingencialista.

e obstáculos naturais a transpor em cada uma delas – ser aceito como estagiário, conseguir o contrato temporário e, por fim, a almejada contratação, coroação de seus esforços.

Os estagiários que trabalham na Divisão de Informática, localizada à avenida Presidente Vargas, Rio de Janeiro, por exemplo, possuem a mesma faixa etária e são recrutados geralmente no mesmo tipo de universidades e escolas selecionadas pela IBM. Costumam vestir-se de uma maneira informal e ter uma atitude “questionadora”, porém prudente, pois almejam a contratação efetiva. São provenientes da classe média carioca, pelo que se pode observar, e têm mais ou menos o mesmo poder aquisitivo, recebendo salários similares, frequentando o mesmo gênero de ambientes fora da empresa, tendo o mesmo tipo de gostos e valores, formando um grupo típico.

Os jovens efetivos da mesma divisão, que trabalham em grupos para a implantação de projetos, também desenvolvem esta atitude questionadora, mais de um modo mais aberto que os estagiários, pois gozam de mais garantias no trabalho.

Em outros grupos, como o de gerentes de nível médio, cuja maioria moram em condomínios da Barra da Tijuca (condomínios fechados, com facilidades como piscinas, saunas etc.), indivíduos que costumam ter pelo menos cinco anos na IBM, alguns dos quais há 20, 30 anos na empresa, pode-se observar uma atitude menos entusiástica e mais crítica em relação às mudanças. Normalmente, a resistência à mudança e a introdução de novos valores encontra-se na gerência média, que sente-se mais ameaçada com as mesmas.

Há, no entanto, jovens executivos, treinados nos Estados Unidos e ocupando posições de gerência, com uma mentalidade mais aberta à mudanças e um perfil mais dinâmico. Percebe-se neste segmento as futuras elites empresariais da IBM.

Os subcontratados (IBM Rio de Janeiro) que trabalham em serviços como cafeteria, ajudantes de secretárias, contínuos etc., têm mais ou menos a mesma forma de vestir-se e expressar-se, pertencem às classes sociais mais baixas, moram na zona norte carioca ou em bairros pobres, e provavelmente tendem a perceber e interpretar a realidade que os cerca, este “universo IBM”, de forma semelhante, com base nos mesmos valores. Observando-se este grupo, nota-se sua insatisfação por portarem um tipo de crachá que os identifica como não pertencentes ao grupo IBM, por não poderem desfrutar dos benefícios e vantagens dos indivíduos que trabalham na empresa, vistos como privilegiados, “eleitos”. Eles sentem-se uma “minoridade” dentro da organização, não tendo real acesso à mesma.

Os “ibmistas” temporários, apesar de serem funcionários, com garantias, usufruindo dos benefícios da organização, têm os sentimentos próprios à sua situação: a incerteza de serem ou não posteriormente efetivados. No término de seu contrato, (normalmente de dois anos) poderão encontrar-se desempregados em um mercado como o brasileiro, onde um bom emprego em uma empresa multinacional que tenha benefícios é cada vez mais difícil. Sentem-se também

discriminados pelo uso do crachá que os identifica como temporários. Um dos funcionários chegou a solicitar, em nome do princípio ou credo "Respeito ao Indivíduo", a adoção de um novo tipo de identificação interna que não o crachá, por sentir-se discriminado pela cor do mesmo. Ele expressou seu sentimento, em nome dos temporários, no "Fale Francamente", mecanismo de comunicação interna já descrito. A direção da empresa respondeu, na época, que um novo tipo de identificação estava sendo estudado para evitar esta situação.

Em uma empresa que lida com segredo de informações, como a IBM, o vínculo empregatício ou não do funcionário assume um caráter fundamental no seu acesso às informações, pois a pressão por segurança neste sentido é enorme.

Os estagiários e temporários têm acesso diferenciado às informações, dada a sua falta de vínculo empregatício ou a limitação da duração do mesmo. A cor do crachá permitia o acesso também ou não a certos benefícios da empresa, como uso de microônibus, quadra de esportes etc., o que gerava estas reações por parte dos funcionários. Neste sentido, os subcontratados sentem-se excluídos do universo organizacional, onde, no entanto, trabalham e convivem diariamente.

*A empresa, apesar de pretender implementar um estilo de gerência participativa, fugindo aos antigos padrões de gerência paternalista, como total estabilidade no emprego, complacência com a performance etc., tem um longo caminho a enfrentar para implementar esta nova visão. Ela tende a reproduzir a divisão social por classes.*

#### MODOS DE SOCIALIZAÇÃO UTILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da liderança dos executivos pertencentes à alta direção, os valores e significados que compõem a "Nova IBM" são difundidos, em um processo de *sense making*, ou difusão de significados a serem compartilhados por toda a organização e que deverão nortear seus rumos, possibilitando a coordenação da atividade conjunta.

Esta socialização é feita na IBM Brasil através de cursos e treinamentos especiais onde os empregados são sensibilizados para os valores que compõem o *Market Driven Quality* e onde aprendem técnicas de melhoria contínua de processos a partir da constituição de grupos para análise de seu trabalho, objetivando a diminuição das causas da não-qualidade. Nestes cursos e no desenvolvimento desta análise, processa-se a internalização da "cultura de qualidade".

Através de publicações internas, da criação de prêmios e

símbolos de qualidade, nas comunicações verbais e não verbais dos principais executivos, verifica-se o esforço concentrado para a difusão desta cultura.

Já se descreveu a complexidade da organização e alguns de seus subgrupos no Brasil. São pessoas de diferentes idades, cor, sexo etc, que convivem em um mesmo “universo simbólico”. Ao entrar em contato com a cultura organizacional, o indivíduo, que já foi alvo de uma socialização primária anterior, internaliza os símbolos e padrões existentes e, em uma relação dialética, expressa-se no mundo social, reinterpretando e recriando estes símbolos, em um processo dinâmico.<sup>11</sup> Pessoas que pertencem à mesma classe social tendem a ter o mesmo tipo de visão de mundo, por freqüentarem os mesmos ambientes, portarem certos símbolos distintivos de classe, bem como gostos e padrões de comportamento e valores.

A organização possui subculturas referentes aos subgrupos que a constituem, que são permeados de modo diferente pela cultura organizacional, à qual percebem e reagem de modo diverso. As subculturas divergentes (que não coadunam com o paradigma dominante, que resistem a ele) são incorporadas, se não destruídas, dentro do processo de mudança organizacional, na implementação de um novo paradigma.

Em uma cultura cristalizada e “fechada”, em uma empresa caracterizada pela estabilidade de seus empregados, de suas posições de mercado e de sua forte imagem, fala-se subitamente em romper tabus, mudar paradigmas, reformular-se a cultura interna, requestionarem-se processos e alocação de recursos através de procedimentos radicais como a reengenharia (*redesign* radical) de seu sistema de negócios, se necessário<sup>12</sup>, enfrentando-se resistências à mudança. Uma das armas a ser utilizada a fim de quebrar estas resistências, como as da média gerência, por exemplo, segundo estrategistas internos, é a política de revitalização ou aposentadoria antecipada da empresa, que permite o acesso de pessoas mais jovens à posições de poder e decisão. Pessoas com muitos anos de empresa, céticas em relação às mudanças propostas, cedem espaço para os jovens executivos formadores da futura elite “ibmista”. Esta possibilidade de acesso a posições gerenciais motiva elementos deste grupo, normalmente mais abertos.

Para os indivíduos que vêm dificuldades na implantação da nova estrutura proposta mas que pretendem permanecer no emprego (não irão se aposentar), a empresa, nos cursos e treinamentos, deixa claro que apesar das dificuldades serem compreensíveis, uma nova atitude e adaptação às mudanças serão cobradas – uma nova IBM, corresponde um “novo ibmista”, empreendedor, que assuma riscos e seja participante.

A difusão de técnicas como a “reengenharia do sistema de negócios – *Reengineering* e o *benchmarking*<sup>13</sup> como metodologia a ser seguida facilita o processo de mudança, pois obriga os indivíduos a “olharem para fora”, comparando os procedimentos da IBM aos dos concorrentes, fugindo à antiga atitude “fechada”, característica de sua cultura organizacional.

A empresa, apesar de pretender implementar um estilo de gerência participativa, fugindo aos antigos padrões de gerência paternalista, como total estabilidade no emprego, complacência com a *performance* etc., tem um longo caminho a enfrentar para

11. Ver BERGER, P.; LUCK-MANN, T. Op. cit.

12. Ver VASCONCELOS, Isabela. *O Market Driven Quality. A cultura organizacional e a política de qualidade da IBM*. São Paulo: EAESP/FGV, 1993. (Dissertação de Mestrado).

13. Idem, ibidem.

implementar esta nova visão. Ela tende a reproduzir a divisão social por classes.

Já se demonstrou como subculturas divergentes podem ser eliminadas, seja por processos de aposentadoria antecipada, ou pela exclusão do indivíduo do ambiente organizacional, com o fim da complacência própria ao estilo "paternalista" de gerência.

A colaboração dos indivíduos questionadores, que gostam de propor novas estratégias, como os jovens analistas de sistemas ou estagiários, pode ser obtida a partir de sua participação nas técnicas de melhoria de processos ou de "reengenharia do sistema de negócios".

A conclusão deste estudo de caso é parcial, dado o caráter profundo da reestruturação proposta pela IBM, cujos resultados só poderão ser apreciados dentro de alguns anos.

A situação atual da IBM é delicada e muitos indivíduos estão céticos em relação à capacidade de reação da empresa.

Por mais forte que sejam os mecanismos de socialização da organização, as suas crenças e valores permearão de forma diferente seus diversos ambientes.

Pode-se atingir, no entanto, um alto grau de aceitação das normas e proposições organizacionais. Quanto maior for esta aceitação e a internalização dos valores da cultura MDQ e da "cultura de qualidade", em geral, mais próxima a empresa deve chegar dos resultados pretendidos.

Como exemplo, cita-se o caso da fábrica de Sumaré, em São Paulo, e de Rochester, nos Estados Unidos, que ganharam o Prêmio Nacional de Qualidade (1992) e o "Prêmio Malcolm Baldrige" (1990), respectivamente, além de terem bons resultados operacionais.

Verifica-se nestes dois exemplos que existe a possibilidade de atingir-se diversos objetivos propostos utilizando-se o MDQ, apesar das dificuldades existentes e da complexidade da organização. O futuro da empresa é, no entanto, uma incógnita.

É necessário ir-se além dos métodos propostos para melhoria dos processos-chave da organização (métodos fundamentados na teoria racional-instrumental de Max Weber ou adequação meios-fins).<sup>14</sup> Somente quando consideram-se também outras dimensões do indivíduo, como a dimensão simbólica, a psicológica, a comportamental etc.<sup>15</sup>, pode-se conseguir êxito em obter-se uma mudança de atitude face a determinada realidade, obtendo-se o compromisso e a participação.

Watson, o fundador da IBM, já compreendia isso ao afirmar que "é preciso levar os negócios ao coração das pessoas e o coração das pessoas aos negócios". Reconhecer a validade dos métodos não significa deixar-se aprisionar pelos mesmos, pois, como dizia George Bernard Shaw: "todo o progresso depende de homens não razoáveis". □

**Reconhecer a validade dos métodos não significa deixar-se aprisionar pelos mesmos, pois, como dizia George Bernard Shaw: "todo o progresso depende de homens não razoáveis".**

14. Ver VASCONCELOS, Flávio. *Direito, trabalho e burocracia*. São Paulo: EAESP/FGV, 1989. (Dissertação de Mestrado), Conclusão.; WATSON Jr.; PETRE, Peter. *Pai, filho e cia, minha vida na IBM*. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

15. Ver CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização—Dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992; BATESON, Gregory. *Mente e natureza — a unidade necessária*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.