

5 Análise da Cultura Organizacional

Conforme citado no ítem 1.1, a literatura organizacional identifica situações de ruptura na cultura vigente e que permitem acelerar o processo de mudança (TOMEI, 1994), como fusões, aquisições, reestruturações, atuação de fatores externos como forte recessão ou grande mudança tecnológica, crises internas de gerência, processos de sucessão ou processos de socialização de novos membros. Essas novas situações provocam mudanças, voluntárias ou não, nos valores e crenças da organização, por conta do surgimento de novos atores e sistemas de controle e informação.

O histórico da ENSR Brasil, apresentado no item 4.1.3, mostra que a empresa passou por situações de ruptura, desde sua criação até os dias atuais, sendo elas:

- Reestruturação do escritório de São Paulo, com demissão do gerente do escritório e outros funcionários em 2005;
- Aquisição da ENSR pelo grupo AECOM em julho de 2006;
- Processo de reestruturação organizacional e socialização de novos gerentes (gerente de RH e gerente operacional do escritório do Rio de Janeiro) em 2006;
- Processo de substituição/sucessão do fundador e diretor geral da ENSR Brasil em Novembro de 2007.

Desta forma, para analisar a cultura organizacional da ENSR Brasil, faremos inicialmente uma análise da evolução do ciclo de vida da empresa, de acordo com a proposta de Schein (2004) apresentada no item 2.4 e resumida na Tabela 5.

Em seguida, passaremos à análise da cultura organizacional neste estudo de caso de acordo com a proposta de Trice & Beyer (1984), analisando os dois componentes básicos da cultura, substância e forma – dentro dos estágios de evolução do ciclo de vida da empresa.

Por fim, através da comparação dos níveis culturais antes e após a reestruturação de 2006, passaremos à aplicação das tipologias culturais de Handy (1978), Sethia e Von Glinow (1985), Donnelly (1984) e Deal & Kennedy (1982).

Como pano de fundo, também será feita a avaliação das práticas administrativas para o gerenciamento da mudança, à luz dos modelos de Pettigrew (1996), Davis (1988) e Barros e Prates (1996).

5.1

Análise do Ciclo de Vida

Conforme apresentado no item 2.4, Schein (2004) identifica três principais estágios de desenvolvimento de uma organização: o nascimento, a diversificação e meia-idade da organização e a maturidade, com provável estagnação e declínio.

O histórico apresentado da ENSR Brasil e também a evolução no seu número de funcionários e rotatividade mostrada nas Figuras 8 a 11 são informações que propiciaram, juntamente com as obtidas nos questionários e nas observações da pesquisadora, analisar a evolução do ciclo de vida da ENSR Brasil.

Entre 1998 e 2001 encontram-se claros traços do estágio de nascimento e o dito “controle da família”. A figura do fundador-diretor representava uma figura de poder e liderança. Ele era responsável pelas contratações, ele centralizava qualquer comunicação com a matriz, todos os coordenadores e gerentes se reportavam a ele. A cultura era fonte de identidade e muitas vezes fontes de competência distinta para a empresa, principalmente no que dizia respeito ao atendimento ao cliente e a aceitar desafios de novos projetos, como se pode identificar num dos trechos das respostas aos questionários de um funcionário do corpo técnico transcrito a seguir:

“Uma das pessoas que considero como tendo especial significado para esta organização é o Eduardo Lopes (fundador e ex-diretor geral) que encarou o desafio de trazer a ENSR e aceitar projetos que não tínhamos capacidade técnica e de equipe”.

A empresa possuía traços típicos do estágio de nascimento, em especial a ênfase em comprometimento através da socialização. Outros depoimentos, como o de um dos gerentes abaixo, refletem claramente essas características:

“No escritório do Rio a cultura era muito paternalista por parte da diretoria, e respingava também no relacionamento com os gerentes seniores de São Paulo.

Isso tornava a organização com um viés familiar, pouco profissionalizado. A cultura cordial tem alta sociabilidade e baixa solidariedade. Trazia a possibilidade de redes informais nos bastidores. Era uma cultura de papéis, onde o formalismo e a hierarquia eram muito valorizados. A maior parte das decisões não eram tomadas baseadas em fatos e necessidades do negócio, mas sim em relacionamentos e necessidades pessoais. A empresa pregava o coleguismo, o protecionismo, que não chegava a fazer a produtividade cair, talvez pelo ritmo de consultoria ser muito puxado, mas tornava as pessoas muito sensíveis à cobrança e a mudanças”.

A partir de 2001/2002, notam-se características da meia-vida organizacional. A empresa começa a crescer mais acentuadamente, consolidando a linha de serviço de licenciamento ambiental (denominado informalmente grupo de “estudos”) e incorporando a nova linha de serviço de auditorias. O escritório de São Paulo também se consolida a partir de 2001, assumindo um crescimento constante a partir de então e mudando para um novo escritório em 2002. Até 2006 o escritório de São Paulo cresce, assumindo proporções equivalentes ao escritório do Rio de Janeiro.

Criam-se subculturas, tanto relacionadas com localização geográficas (matriz x filial ou RJ x SP), como pela especialização na produção (*billable* - profissionais que executam tarefas técnicas faturáveis x *unbillable* – profissionais de suporte ou *overhead*; investigação e remediação x “estudos”). A declaração da nova gerente de RH abaixo explicita bem essa realidade:

“A empresa era dividida em pequenos clãs, que não se misturavam em profundidade uns com os outros, e os dois escritórios tinham uma rivalidade muito grande, que chegava a atrapalhar o negócio. Havia dificuldade das pessoas dentro do próprio departamento se criticarem. Pela baixa capacidade dos grupos pensarem em interesses mútuos, bons para o grupo maior, a resposta competitiva ficava lenta. A diretoria não conseguia ter uma visão clara do desempenho de cada um e fazer valer a meritocracia”.

Neste momento, a integração cultural começa a declinar. Alguns conflitos sucessórios ocorreram e aqueles que estavam em consonância com o perfil da diretoria permaneceram na empresa. Foi o que ocorreu na saída de um dos coordenadores técnicos do Rio de Janeiro em 2004 (do departamento de licenciamento ambiental) e em São Paulo, com a substituição da gerência do

escritório em 2005. Eles não se alinharam às necessidades gerenciais definidas pela diretoria e por isso foram substituídos ou decidiram sair.

Em paralelo, por motivos profissionais (transferência para o exterior), o coordenador de ISC do Rio de Janeiro também se desligou em meados de 2005, o que resultou na completa troca das coordenações técnicas da empresa entre 2004 e 2005. Esses coordenadores, além de profissionais técnicos, desempenharam importantes papéis de liderança e formação de suas equipes de trabalho, na construção das linhas de serviço, estabelecimento de aspectos operacionais importantes e vigentes até hoje e na construção de uma cultura de atendimento ao cliente, serviços de qualidade e companheirismo dentro das equipes.

Logo, a partir do final de 2005 e até 2006 a empresa passa para um momento de maturidade organizacional, onde há falta de motivação para mudar e a cultura torna-se restritiva à inovação. Também eram constantes as manifestações a favor das glórias do passado, passando a cultura a ser usada como fonte de auto-estima e defesa, conforme ilustrado nas declarações de técnicos, gerentes e novo diretor geral a seguir.

“Na empresa toda não havia muito espaço para inovação, e os funcionários estavam todos cansados de propor coisas novas e sem esperança de mudanças em relação à alta gerência”.

“De um modo geral acho que a maior dificuldade foi a reatividade das pessoas com relação às mudanças. Isso me causou mais surpresa pelo fato de que sendo uma equipe formada por pessoas jovens esperava uma melhor aceitação e maior flexibilidade. (...) Quando comecei a introduzir uma nova visão na maneira de executar e gerenciar os projetos, as pessoas se sentindo despreparadas tiveram dificuldade em aceitar as mudanças”.

“Como as pessoas resistiam muito às novidades no Rio e em SP a gerência não era muito amigável a pessoas diferentes, tive dificuldade de implantar certas rotinas e processos”.

“Talvez pela descrença em mudanças e desconfiança do novo, as pessoas no Rio não estavam abertas a ouvir sugestões, críticas, a receber coach. Os pensamentos eram muito fechados e a zona de conforto imperava”.

“Antigamente era mais legal, tinha chopinho toda sexta feira, as pessoas eram mais amigas. A gente trabalhava muito mais, virava a noite, mas era mais divertido”.

“Até hoje os funcionários que eram dele sentem essa ausência, pela motivação, por vestir a camisa da empresa” (referindo-se ao antigo coordenador de ISC do Rio de Janeiro).

“Preferia que a ENSR ficasse pequena, sem crescer muito, para não ter tanta cobrança, tanto estresse não relacionado ao trabalho técnico”.

Até 2006, atrelado ao declínio da integração cultural, ainda ocorria grande centralização do poder na figura do diretor (conforme ilustrado na Figura 6). Em 2006 começa a reestruturação organizacional da ENSR Brasil. Com a compra da ENSR pela AECOM, o envolvimento da matriz americana nessa estruturação tornou-se realidade, conforme evidenciado na resposta ao questionário do *Chief Operating Officer* (COO) da matriz americana:

“Tried to work with Brazil to mirror the Brazilian business to the US model (e.g. Employee Engagement, Key Account Program, Sector Leads, etc.). Also, the recent change with Eduardo Lopes in corporate sales and marketing was meant to further link Brazil with the “mother ship”. The promotion of Paulo (new director) is really part of the Company’s overall succession planning goals.”

(“Tentamos trabalhar o Brasil de forma a espelhar o negócio brasileiro no modelo americano (ex.: Engajamento dos Funcionários, Programa de Contas Chave, Lideranças de Setores, etc.). Adicionalmente, a mudança recente na direção da empresa no Brasil foi feita com o objetivo de conectar mais ainda o Brasil à “nave mãe”. A promoção do novo diretor é parte dos objetivos gerais da companhia de planejamento sucessório.”).

Era claro nesse momento que a mudança cultural era necessária e inevitável. Algumas declarações de novos funcionários, com visões externas, que entraram na empresa em 2006/2007, refletem isso claramente:

“Nota-se que ao longo da vida da empresa pouca atenção foi dada ao desenvolvimento de recursos, ao mesmo tempo em que se exigia um alto padrão de performance em áreas muito específicas de atuação, levando a uma super especialização.”

“A cultura de negócio desenvolvida na ENSR Brasil super valoriza as relações com o cliente em detrimento de uma cultura onde há a preocupação com o cliente, mas também com a qualidade do negócio para a empresa.”

“A alta gerência não conseguia motivar seus funcionários e os discursos eram destruidores de auto-estima e motivação.”

“As pessoas tinham muitas críticas que remoíam, e isso prejudicava muito a organização, pois acredito que não eram faladas formalmente.”

Desta forma, a partir de 2006 iniciou-se a reestruturação organizacional, buscando uma opção de transformação. Neste momento um novo organograma foi criado e novas posições gerenciais foram criadas, conforme ilustrado na Figura 7. O impacto desta reestruturação e das ações voltadas para a mudança serão avaliadas no item 5.5. A Tabela 7 a seguir resume, em termos de linha do tempo, a evolução organizacional da ENSR Brasil dentro do conceito de ciclo de vida organizacional estabelecido por Schein (2004).

Tabela 7 – Evolução Organizacional da ENSR Brasil

Estágio de Crescimento (Schein, 2004)	Nascimento e Primeiros Estágios de Crescimento	Meia-vida Organizacional	Maturidade Organizacional
Período	1998-2001	2002-2005	2006 até hoje

5.2

Análise da Cultura Organizacional no Estágio de Nascimento

O período até a reestruturação que ocorreu em 2006, foi compreendido por duas fases ou dois estágios de crescimento, o nascimento (1998 a 2001) e a meia-vida organizacional (2002 a 2005).

A primeira fase corresponde à fase de formação da empresa. Segundo as informações obtidas nas respostas aos questionários aplicados e nas pesquisas de satisfação dos funcionários consultadas, é reconhecida como uma fase heróica, de superação, quando a empresa foi construída com base no suor e no sangue do seu líder e dos primeiros funcionários.

Segundo Schein (1990), esta é a fase da formação da cultura organizacional, quando a filosofia dos líderes é sedimentada e a socialização de novos membros se dá de forma a transmitir a cultura da empresa. Esta é a fase de disseminação da cultura da ENSR Brasil, buscando mantê-la coesa.

O laço estabelecido com a empresa era muito forte, conforme refletido nos resultados da pesquisa de satisfação dos funcionários de 2001 (pesquisa foi respondida por 16 funcionários do Rio de Janeiro): 100% dos funcionários

respondentes recomendariam a ENSR como um bom lugar para se trabalhar. Adicionalmente, 94% sentiam orgulho de estar associado à ENSR.

Por outro lado, era claro que a empresa ainda estava se estruturando, quando analisamos que 56% dos funcionários consideravam que tinham as ferramentas adequadas para executar seus trabalhos. Também era claro que a carga de trabalho era alto para atender aos novos desafios, o que é refletido no item Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal que teve somente 45% de respostas positivas. Somente 13% consideraram que havia pessoal suficiente em seu departamento para lidar com a carga de trabalho. No entanto, a sensação de trabalho em grupo era positiva e 100% dos respondentes consideraram que havia boa cooperação entre os grupos de trabalho.

A importância da figura do líder, o sócio-diretor, é evidente. Ele empregou suas características gerenciais para conduzir o negócio desde o início e selecionou pessoalmente quem tocava essa fase inicial com ele. Logo, ele imprimiu sua impressão digital no estilo gerencial, seus valores e crenças na empresa, conforme descrito no item 5.1. Nessa fase, o controle era totalmente centralizado, todas as contratações, decisões salariais ou relacionadas a bônus e todas as decisões financeiras e operacionais passavam pelo diretor e todos os contatos com a matriz eram feitos quase que exclusivamente por ele. Havia uma cultura paternalista e não havia uma cultura de avaliação de desempenho e *feedback* aos funcionários. Dos respondentes, 50% afirmaram que a empresa era conivente com aqueles que não tinham bom desempenho.

Nesta época, a “construção” da ENSR Brasil era uma estória narrada principalmente pelo diretor geral em seus discursos e reuniões, em que ele próprio botou a mão na massa durante a obra do escritório e glorificando o suor e sangue dos principais colaboradores para a formação da empresa.

Também eram enfatizadas as sagas de alguns projetos técnicos que significaram superação de seus executores como o NERA ou como a ida de dois geólogos e um coordenador para a Ásia para ajudar em um projeto internacional, passando por furacões e terremotos, sendo que um deles teve que adiar sua lua de mel para ir. Outras sagas eram narradas para reforçar a cultura da liderança de comprometimento com o trabalho, como um dos membros da alta gerência que ficou trabalhando até o último minuto no hospital até a hora do parto do filho.

O cenário em geral, era exclusivamente técnico. Qualquer espaço livre era ocupado com uma nova estação de trabalho ou arquivo de projetos técnicos. As funções de suporte ficam apertadas em salas menores e a copa apertada era o único ambiente neutro e de alguma descompressão no escritório.

Em relação aos ritos instituídos na empresa, havia poucos ritos de integração, como os eventos de fim de ano, na maior parte das vezes no próprio escritório, com o discurso do diretor geral que normalmente girava em torno de frases como “sobrevivemos a mais um ano”, “agradeçam pela oportunidade de ter uma carteira de trabalho assinada nos dias de hoje”. Poucos ritos de renovação ocorriam, sempre atrelados à visita de algum executivo da filial americana ao escritório do Rio de Janeiro. Um bom exemplo de rito de renovação foi o treinamento de motivação e trabalho em grupo ministrado em 2001 pela matriz americana. Exemplos de ritos de reforço eram as bonificações, que eram esporádicas e normalmente concedidas pela matriz americana ou por um cliente que negociou bonificação para funcionários de determinado departamento no caso de superação do prazo de entrega do serviço.

5.3

Análise da Cultura Organizacional no Estágio de Meia-Vida Organizacional

Passando à segunda fase do período pré-reestruturação, conforme descrito no item anterior, entre 2002 e 2005 a companhia evoluiu para o estágio de meia-vida organizacional. Nesta época a empresa tem crescimento acentuado, consolidando novas linhas de serviço como a de licenciamento ambiental (estudos) e a de auditoria. O escritório de São Paulo se consolida e começa a crescer, mudando-se para uma casa mais espaçosa. O escritório do Rio de Janeiro se muda para um escritório novo, todo reformado, com vista deslumbrante para a Baía de Guanabara.

A pesquisa de engajamento dos funcionários de 2003 (que reflete as impressões ao longo do ano de 2002 principalmente) aponta que o comprometimento com a empresa continua alta no início dessa fase, com 91% dos funcionários do Rio de Janeiro e 88% de São Paulo afirmando que recomendariam a ENSR como um bom local para se trabalhar. Adicionalmente, 85% dos

funcionários do Rio de Janeiro e 94% de São Paulo declararam-se orgulhosos de trabalhar na ENSR.

Porém alguns índices começam a demonstrar mudanças internas, como o índice que avaliou se a gerência da companhia entendia os problemas encarados na execução dos trabalhos. Esse índice caiu de 63% em 2001 para 46% em 2003 no escritório do Rio de Janeiro, o que demonstra o início de alguns conflitos sucessórios que resultaram, até o final do período (entre meados de 2004 e meados de 2005), na troca dos três principais coordenadores técnicos da empresa (um em São Paulo e dois no Rio de Janeiro).

Nesta época também foi instituído o maior símbolo do controle da empresa, reflexo da visão gerencial do diretor geral e do departamento de pessoal, o controle de ponto que foi rapidamente denominado “dedômetro” ou simplesmente “o dedo”. Mais do que um controle de ponto, ele tinha o significado de controle total sobre o tempo em que o funcionário estava dentro da empresa. Em diversos discursos da diretoria, o controle do tempo era reforçado, realçando que os funcionários não deveriam perder tempo na copa ou nos banheiros, que deveriam vir de casa com café da manhã tomado e suas necessidades básicas atendidas.

O nível de fofoca intensificou-se bastante nesse período, com especulações das mais diversas circulando os escritórios. As reuniões gerenciais também assumiram alto nível de conflito e argumentação. Por conta do crescimento, a empresa passou a manter praticamente tudo trancado, após indícios de sumiço de alguns materiais, os armários da cozinha, os armários com material de escritório, as salas de reunião, as salas dos gerentes quando estes se encontravam ausentes temporariamente ou por mais tempo. Também foram instaladas câmeras de vigilância nos escritórios.

Conforme já descrito anteriormente, nesta fase se estabelecem subculturas geográficas e pela especialização na produção. A saga dos profissionais *billable* (profissionais técnicos que têm suas horas alocadas em projetos e pagas pelos clientes) era realçada, já que eram eles que carregavam o piano, enquanto os demais sentavam em cima (*non-billable ou overhead*), sendo um fardo para a empresa.

No Rio de Janeiro, foi construída a subcultura de estudos (departamento de licenciamento), reconhecido como serviço nobre que por isso deveria ocupar o

espaço mais nobre do escritório, com vista para a Baía de Guanabara. O serviço sujo do departamento de ISC deveria ficar restrito aos fundos do novo escritório e a um almoxarifado apertado. Adicionalmente, a inauguração do novo escritório carioca, com a presença de muitos clientes, foi restrita aos gerentes e coordenadores e alguns funcionários do departamento de licenciamento, excluindo técnicos de campo e funcionários administrativos (*overhead*). A inauguração do escritório contou com a presença do CEO do grupo ENSR, que veio pela primeira vez conhecer as operações do Brasil.

Em São Paulo, havia a síndrome da filial que não recebia atenção suficiente da gerência corporativa, mas não ocorria uma divisão clara em subculturas, principalmente porque o escritório era composto basicamente por um único departamento técnico. O escritório de São Paulo herdou o mobiliário do antigo escritório do Rio de Janeiro, reforçando a síndrome de filial sofrida pelos funcionários paulistas. Esta síndrome, no entanto, unia os profissionais paulistas que confraternizavam e saíam após o expediente, com muita frequência. O nível de envolvimento pessoal era muito mais alto do que no escritório do Rio de Janeiro.

O escritório de São Paulo passou por importante momento de ruptura quando a gerência local foi substituída no início de 2005. A nova gerência impôs um estilo gerencial diferente, que causou grande mudança no escritório, inclusive com a saída de profissionais que não se adequaram ao estilo gerencial. As mudanças trouxeram mais organização e profissionalismo ao escritório, trazendo também maior competitividade.

“As idéias ficam, desta forma, muito unilaterais, fazendo com que as pessoas não imponham muito as suas verdadeiras ideologias e maneiras de agir. Isso faz com que o trabalho seja mais burocrático, dinâmico e, muitas vezes, até mais organizado do que o próprio escritório do RJ” – Nova gerente de RH.

“O ambiente de trabalho em SP é competitivo. Não há hostilidade, mas o ruído é muito grande, rádio tamanco. Mas são super anfitriões com as pessoas que chegam ao escritório, encontram-se várias vezes por semana. São muito alegres, vivem com mais liberdade, talvez por não estar em contato com a diretoria e gerência corporativa, podendo colocar suas insatisfações com a empresa, desde que não seja contra a gerência local de SP” – Funcionário técnico.

Os cenários dos escritórios foram refinados e organizados com as mudanças. Os escritórios foram divididos em diferentes ambientes. Ambientes abertos e integrados para os profissionais técnicos, com baias baixas e visão geral pelos coordenadores. O diretor e alguns gerentes receberam salas individuais, envidraçadas para visualizar o todo. A sala do diretor ainda possuía a única varanda do escritório e decoração chique, com cadeiras de decoração renomadas e caras.

Novos ritos foram institucionalizados nesse estágio de meia-vida. Ritos de passagem foram instituídos à medida que a organização crescia, normalmente promovendo profissionais técnicos para funções de coordenação de projetos ou gerência de departamentos (na época da saída dos três gerentes), sem avaliar cuidadosamente as habilidades gerenciais/de coordenação desses profissionais. As decisões ainda eram centralizadas na figura do diretor geral. Os gerentes desconheciam conceitos básicos de gestão dos projetos e conceitos financeiros para gerenciar os seus departamentos e projetos.

Os ritos de degradação se iniciaram, principalmente em 2005 com a substituição do gerente de São Paulo e demissão de parte do quadro funcional daquele escritório. Em termos de ritos de reforço, destaca-se o brinde com guaraná “champagne” que o diretor promovia quando algum projeto importante era ganho. Os ritos de renovação e intensificação continuavam a ocorrer, principalmente, na vinda dos executivos da matriz americana ou nos e-mails corporativos americanos que passaram a circular para a ENSR Brasil em 2005. Os ritos de integração foram reforçados, agora não se restringindo somente às festas de fim de ano e ao bolo de aniversariantes do mês, mas aos almoços promovidos no dia do aniversário dos funcionários e nos chopes de sexta-feira, praticamente obrigatórios até 2004. No final do período (2005) foram criadas as festas juninas, organizadas pelos próprios funcionários, contribuindo cada um com um prato típico e confraternizam juntos.

No final de 2004, com a vinda do grande projeto SOPLA (ver item 4.1.3), a empresa teve grandes dificuldades para atender a demanda de serviços e conseqüentes necessidades de investimento e contratação, na época excessiva para seu porte e estrutura organizacional. O estresse interno na organização foi muito grande e o diretor geral e alguns gerentes precisaram envolver-se pessoalmente na

operacionalização do projeto, negligenciando diversos aspectos de gestão da companhia.

Os resultados da pesquisa de engajamento de 2006 (conduzida no início de 2006) refletem claramente qual era a sensação em relação à gerência no final de 2005, com destaque para o escritório do Rio de Janeiro, cuja proximidade física facilitou o surgimento da descrença na gerência como um todo. Alguns exemplos são: “A empresa fornece um senso de direção claro”: RJ 46% e SP 65%; “Eu acredito que a gerência possui uma visão clara do futuro”: RJ 52% e SP 78%; “Eu considero que recebo as informações importantes que afetam meu trabalho”: RJ 26% e SP 56%; “Eu com frequência não acredito no que a gerência diz”: RJ 76% e SP 78%.

De acordo com o diagnóstico ambiental conduzido pela consultora de RH que ocupou o cargo de gerente de RH no início de 2006, havia na empresa no final do período uma grande demanda por organização e melhoria de processos, além de por uma política de valorização dos funcionários. Dos 24 respondentes praticamente todos demandaram melhor organização interna, melhoria ou criação de processos e sistemas de controle, além de maior reconhecimento dos funcionários (em especial dos técnicos).

5.4

Análise da Cultura Organizacional no Estágio de Maturidade Organizacional

A partir de final de 2005 e ao longo de 2006, a empresa evolui para o estágio de maturidade organizacional. Esta fase prolonga-se até os dias atuais e representou o momento de reestruturação da empresa e interferência direta da matriz americana, culminando com a substituição do diretor geral e sócio-fundador no final de 2007.

A necessidade de reestruturação era clara no final de 2005, principalmente após o estresse organizacional vivido pela empresa por conta do projeto SOPLA. Adicionalmente, o grupo ENSR havia sido comprado pela AECOM em 2005 e o próprio grupo estava se reestruturando para atender às novas demandas da empresa mãe. Já no início de 2006 três executivos americanos vieram ao Brasil

para iniciar uma fase de mudanças, instituindo para tal um plano de ação com a gerência da ENSR Brasil.

Nesta fase foi instituído o departamento de RH e a gerência operacional do Rio de Janeiro, com a entrada de dois novos gerentes externos à companhia. Estes gerentes foram escolhidos juntamente com a matriz americana e trouxeram à empresa visões gerenciais novas e diferentes da instituída pelo diretor geral desde a fundação da empresa. Nesta fase também a matriz americana determinou a reestruturação do organograma da empresa, descentralizando os processos decisórios e distribuindo responsabilidades.

A ENSR Brasil passou a seguir e participar de diversos programas ou iniciativas corporativas, devendo adaptar-se ao estilo gerencial e até mesmo cultural da matriz. Alguns exemplos foram: a adequação ao plano de desenvolvimento de carreiras da ENSR; a instituição de descrição de funções nos moldes americanos; a meritocracia americana, com o estabelecimento de metas individuais para cada funcionário, atreladas às revisões salariais e distribuição de bonificações; a necessidade de aprovação da matriz na elaboração de propostas com valores acima de determinado patamar; a necessidade de aprovação da matriz para contratação de profissionais gerenciais ou mais seniores e de maiores salários, entre outros.

O nível de controle e exigência de reporte aumentou consideravelmente. Diversos novos processos, procedimentos e sistemas foram instituídos (ex.: sistema de pedido e aprovação de compras e pagamentos, sistema de acompanhamento de projetos, sistema de alocação de horas a projetos).

Juntamente às mudanças instituídas pela matriz e reforçadas pelos novos gerentes, houve mudança significativa no clima organizacional e grande resistência às novas práticas gerenciais, em especial do escritório do Rio de Janeiro que estava mais próximo à diretoria e gerência corporativa e que também criou mais resistências ao processo de mudança, conforme relatos a seguir.

“As pessoas do escritório do Rio eram mais fechadas de modo geral, mais resistentes ao novo(...) As pessoas resistiam muito a novidades no Rio e em SP a gerência não era muito amigável a pessoas diferentes”.

“Talvez pela descrença em mudanças e desconfiança do novo, as pessoas no Rio não estavam abertas a ouvir sugestões, críticas, a receber coach. Os pensamentos eram muito fechados e a zona de conforto imperava”.

“De um modo geral acho que a maior dificuldade foi a reatividade das pessoas com relação a mudanças.(...) Quando uma nova visão na maneira de executar e gerenciar os projetos foi introduzida, as pessoas se sentindo despreparadas tiveram dificuldades em aceitar as mudanças”.

Essa mudança no clima organizacional pôde ser identificada através da análise dos resultados da pesquisa de engajamento dos funcionários de 2007. Os resultados, analisados conjuntamente, refletem uma sensação geral de insegurança e incerteza, típica de processos de mudança e que resulta em piora no clima organizacional em geral. Alguns percentuais significativos estão listados a seguir:

- “No meu julgamento, a minha operação local é bem gerenciada.”: RJ 47% e SP 73%;
- “No meu julgamento, a empresa como um todo é bem gerenciada.”: RJ 36% e SP 50%;
- “Meu supervisor desenvolve as habilidades das pessoas.”: RJ 41% e SP 63%;
- “Esforço suficiente é feito para obter as opiniões e pensamentos dos funcionários na companhia.”: RJ 35% e SP 65%;
- “Minha empresa tem uma cultura organizacional que promove a colaboração entre times/departamentos.”: RJ 32% e SP 45%;
- “A moral no meu time/departamento é geralmente alta.”: RJ 38% e SP 63%;
- “O estilo gerencial na minha empresa encoraja os funcionários a darem mais de si.”: RJ 35% e SP 50%;
- “Eu acredito que o time gerencial da empresa tem uma visão clara do futuro.”: RJ 32% e SP 58%;
- “Eu acho que a minha empresa está fazendo um bom trabalho de retenção de seu pessoal mais talentoso.”: RJ 27% e SP 53%;
- “Eu precisaria de muito para procurar por outro empregador.”: RJ 35% e SP 47%;

- “Atualmente você está considerando seriamente deixar sua empresa?”: RJ 43% e SP 53%;

- “Em relação a salários, você acredita que sua empresa está fazendo um bom trabalho em associar o salário ao desempenho?”: RJ 14% e SP 29%;

- “A minha empresa estabeleceu um clima aonde os funcionários podem desafiar a maneira tradicional de se fazer as coisas.”: RJ 30% e SP 45%.

A linguagem na empresa também se modificou, incorporou diversos jargões e termos americanos novos para a maior parte dos funcionários, inclusive alguns gerentes. O nível de fofoca continuou alto, conforme a seguinte declaração: “A comunicação oficial é falha e a “rádio peão” se diverte com isso”.

Por outro lado, o símbolo do “dedômetro” foi eliminado, substituído por um ponto de papel somente para os profissionais técnicos. Foi instituído um jornal interno de notícias para ambos os escritórios, que incorporou aspectos de RH (aniversariantes do mês, novas contratações), financeiros, de saúde e segurança e operacionais (novos projetos). Os funcionários gostam de receber o jornal e cobram no início do mês quando ele demora a sair, mas não participam dando sugestões ou contribuições.

O cenário do Rio de Janeiro permaneceu com a mesma configuração. Em São Paulo houve a mudança para um novo escritório (prédio), desta vez todo reformado e nos moldes do escritório do Rio de Janeiro.

O número de reuniões aumentou consideravelmente, o que também foi motivo de resistência por boa parte dos gerentes. No entanto, a participação dos gerentes em diversos processos aumentou e a sensação de compreensão dos planos da empresa também. Os gerentes passaram a participar da gerência financeira da empresa, o que antes era negligenciado, conforme a declaração:

“Na cultura da empresa as pessoas em cargos de supervisão muitas vezes não se viam como responsáveis por todos os aspectos de suas áreas o que cria situações desfavoráveis para o negócio”.

Os ritos de passagem foram intensificados. Os profissionais que recebem algum aumento ou promoção recebem uma carta formal do seu superior, preparada pelo RH. Os ritos de degradação seguiram o mesmo caminho. Todo desligamento de funcionário da empresa (voluntário ou involuntário) é comunicado através de um e-mail a todos os funcionários. Mais ritos de reforço e

intensificação também foram instituídos, principalmente através das reuniões semanais e quinzenais com a equipe gerencial e de premiações vindas da matriz após a inserção da ENSR Brasil nos programas de premiação americanos. Esses prêmios são normalmente comunicados via e-mail e/ou em reuniões/apresentações. Os comunicados do diretor geral acabaram a partir de 2007, estruturando-se o processo de comunicação em comunicados do RH, do financeiro, corporativos preparados previamente e de acordo com plano de comunicação interna. O ano de 2007 foi o primeiro sem pronunciamento da diretoria nas festas de fim de ano ou no escritório, o que claramente indica a mudança de perfil no novo diretor geral.

Os ritos de renovação começaram a ser planejados, mas não foram implementados. Destaca-se a criação de um grupo de trabalho, aberto a qualquer funcionário que queira participar, para avaliar os resultados da pesquisa de engajamento de 2007, com o objetivo de montar um plano de ação que permita implementar atividades para melhorar os resultados atingidos e o clima organizacional. Também foi criado um grupo de redução de *overhead*, nos mesmos moldes, visando trazer os funcionários para dentro da nova cultura de redução de custos fixos e busca de resultados.

Reuniões e conversas com os diferentes grupos foram instituídas como ritos de redução de conflitos, buscando minimizar os impactos das mudanças instituídas. Os ritos de integração continuaram os mesmos: festa de fim de ano, festa junina, bolo de aniversariantes do mês. O processo de integração formal dos funcionários ainda não foi implementado pelo departamento de RH. No escritório do Rio de Janeiro, os almoços nos aniversários dos funcionários deixaram de ocorrer, assim como os chopes após o expediente, o que pode representar uma baixa motivação e integração entre os funcionários.

5.5

Comparação da Cultura Organizacional antes e após a Reestruturação Organizacional de 2006

Nos últimos itens apresentados foi possível identificar a evolução organizacional da ENSR Brasil que, por conta das situações de ruptura que passou

na sua história recente, encontra-se em um processo de mudança cultural profunda.

Com base nas informações levantadas nas respostas aos questionários, na pesquisa em material secundário (pesquisas de satisfação, publicações, intranet, apresentações, etc.) e na observação da pesquisadora, é possível comparar a cultura organizacional da ENSR Brasil antes e após a reestruturação organizacional de 2006, situação importante de ruptura e propícia à mudança cultural conforme o conceito de Tomei (1994) apresentado anteriormente.

Em termos de evolução do clima e do engajamento dos funcionários, a Tabela 8 a seguir apresenta a evolução dos resultados entre a pesquisa de 2006 e 2007. Foram selecionados os itens com variação estatística significativa, tanto positiva como negativamente para os escritórios do RJ e SP.

O clima organizacional no Rio de Janeiro sofreu um baque com as mudanças, conforme apontado pela piora nos índices da pesquisa feita no início de 2007. Em São Paulo, houve uma pequena piora nos índices, mas não tão acentuada. Dois índices específicos devem ser destacados: o que indica que houve aumento significativo no percentual de funcionários considerando deixar a companhia, o que pode significar insegurança ou insatisfação com a mudança; e o que aponta significativo aumento na percepção de que a operação local é comprometida com alto desempenho, reflexo imediato do novo estilo gerencial implantado na empresa.

Tabela 8 – Comparação dos Resultados das Pesquisas de Engajamento de 2006 e 2007

Pergunta da pesquisa	Escritório	Percentual de respostas favoráveis	Varição estatística em relação à pesquisa de 2006
A moral no meu departamento é geralmente alta.	RJ	38%	-39%
	SP	63%	Não significativa
Eu precisaria de muito para procurar outro empregador.	RJ	35%	-32%
	SP	47%	Não significativa
Atualmente, você está seriamente considerando deixar a companhia?	RJ	43%	+23%
	SP	53%	+25%
Eu acredito que o time gerencial executivo tem uma visão clara do futuro.	RJ	32%	-27%
	SP		Não significativa
Minha empresa estabeleceu um clima	RJ	30%	-26%

Pergunta da pesquisa	Escritório	Percentual de respostas favoráveis	Varição estatística em relação à pesquisa de 2006
aonde os funcionários podem desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas.	SP	45%	Não significativa
Funcionários na minha empresa são encorajados a trazer soluções inovativas para os problemas relacionados ao trabalho.	RJ	41%	-26%
	SP	66%	Não significativa
Meu supervisor desenvolve as habilidades das pessoas.	RJ	41%	-24%
	SP	63%	Não significativa
Eu recomendaria essa empresa como um bom local para se trabalhar.	RJ	65%	-22%
	SP	87%	Não significativa
Minha operação local é comprometida com alto desempenho.	RJ	92%	+30%
	SP	97%	+23%
Os valores da minha empresa (integridade, respeito, comunicação aberta, flexibilidade, equilíbrio, inovação, diversidade) estão claros.	RJ	81%	+27%
	SP	79%	Não significativa
Eu sou suficientemente informado sobre os valores da minha empresa.	RJ	59%	Não significativa
	SP	66%	+35%
Meu cronograma de trabalho permite flexibilidade suficiente para eu satisfazer minhas necessidades pessoais/familiares.	RJ	59%	+26%
	SP	58%	Não significativa
Eu sou suficientemente informado sobre os planos da minha empresa.	RJ	54%	Não significativa
	SP	66%	+35%
Minha empresa opera com integridade em suas negociações externas com clientes, fornecedores, vendedores, etc.	RJ	86%	Não significativa
	SP	79%	+32%
Minha empresa faz uso adequado de reconhecimento, premiações, que não dinheiro, para encorajar o bom desempenho.	RJ	24%	Não significativa
	SP	42%	+30%
Na maioria das vezes é seguro falar, emitir opinião na minha empresa.	RJ	64%	Não significativa
	SP	76%	+29%
Eu compreendo as possibilidades de evolução na carreira na minha empresa.	RJ	51%	Não significativa
	SP	61%	+29%
Minha empresa opera com integridade em suas negociações internas com funcionários.	RJ	78%	Não significativa
	SP	79%	+26%

Fonte: ENSR - Pesquisas de Engajamento dos Funcionários de 2006 e 2007

A comparação da cultura organizacional antes (estágio de nascimento e meia-vida organizacional) e após a reestruturação de 2006 (estágio de maturidade

organizacional) foi feita com base na análise conduzida nos itens anteriores, aplicando-se as tipologias culturais de Handy (1978), Sethia e Von Glinow (1985), Donnelly (1984) e Deal & Kennedy (1982), descritas no item 2.2 deste trabalho. A Tabela 9 a seguir apresenta essa comparação.

Tabela 9 – Tipologias Culturais na ENSR Brasil

Modelos	Antes da reestruturação organizacional 1998-2005	Após a reestruturação organizacional 2006 aos dias atuais
Handy (1978)	<p>Cultura do Poder</p> <p>O Poder é concentrado no ponto central. Decisões influenciadas por fatores como o equilíbrio de influência e não por avaliações lógicas. Pouca burocracia, poucas regras e procedimentos. Trato com funcionário sensível, podendo ser rude em alguns momentos.</p>	<p>Cultura da Tarefa</p> <p>Orientada para o trabalho ou projeto. Totalmente relacionada ao desempenho. Grupos possuem mais influência do que indivíduos. Valorização de prazos e rapidez de resposta. Controle mantido pela alocação de recursos e pessoas a projetos. Encontrada em mercados competitivos.</p>
Sethia e Von Glinow (1985)	<p>Exigente</p> <p>Orientada para performance com pouca preocupação com as pessoas. Alta rotatividade.</p> <p>No final da meia vida-organizacional assume características de Apática</p> <p>Pouca preocupação com pessoas e baixa preocupação com a performance. Impera a indiferença e estado de cinismo de desmoralização generalizado.</p>	<p>Integrativa</p> <p>Associa alta preocupação com as pessoas e forte expectativa de desempenho. Ênfase na equipe ou no sucesso da companhia como um todo e não no sucesso individual.</p>
Donnelly (1984)	<p>Cultura Vaga</p> <p>Indefinição de rumo. Mudança constante na equipe gerencial e falta de motivação para mudar e inovar.</p>	<p>Cultura Excelente</p> <p>Planejamento respeitado pela maioria dos membros da organização, permeando o processo decisório. A formação de equipes é enfatizadas e procedimentos, padrões operacionais e de desempenho são relacionados ao planejamento, assim como as avaliações.</p>

Modelos	Antes da reestruturação organizacional 1998-2005	Após a reestruturação organizacional 2006 aos dias atuais
Deal & Kennedy (1982)	<p align="center">Cultura Macho</p> <p>Individualistas assumem altos riscos. Cultura que tende a ser jovem, com ênfase na velocidade. Orientada para o curto prazo. Heróis são aqueles que tomam decisões rápidas e assumem altos riscos. Característica de empresas que operam em mercados dinâmicos.</p>	<p align="center">Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito</p> <p>Trabalho em equipe tem estímulo maior, mas não resulta necessariamente em comprometimento com a organização. Voltada para resultados de curto prazo. Qualquer reclamação do cliente aparece rápido, provocando rápido <i>feedback</i>.</p>

5.6 Gerenciamento da Mudança

O processo de mudança na ENSR Brasil foi claramente intencional, segundo exposto na resposta, já transcrita anteriormente, de um alto executivo da matriz americana quando demandado que descrevesse o nível de envolvimento da matriz na definição da estrutura organizacional no Brasil:

“Tried to work Brazil to mirror the Brazilian business to the US model (e.g. Employee Engagement, Key Account Program, Sector Leads, etc.). Also, the recent change in the direction of the company in Brazil was meant to further link Brazil with the “mother ship”. The promotion of the new director is part of the Company’s overall succession planning goals”.

(“Tentamos trabalhar o Brasil de forma a espelhar o negócio brasileiro no modelo americano (ex.: Engajamento dos Funcionários, Programa de Contas Chave, Lideranças de Setores, etc.). Adicionalmente, a mudança recente na direção da empresa no Brasil foi feita com o objetivo de conectar mais ainda o Brasil à “nave mãe”. A promoção do novo diretor é parte dos objetivos gerais da companhia de planejamento sucessório.”).

Portanto, adotou-se uma perspectiva funcionalista, na qual a cultura pode ser manipulada, seguindo a vertente que defende que a cultura é gerenciável. Adicionalmente, segundo a análise da cultura desenvolvida, também era claro que

os funcionários admitiam que a mudança era necessária, inclusive pedindo melhorias de processos internos e reestruturações.

Conforme apresentado no item 2.6.1, o modelo de Pettigrew (1996) identifica quais aspectos são importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional de uma empresa. Muitos destes aspectos foram identificados no caso da ENSR Brasil. Se considerarmos a matriz americana como contexto externo, este não só era receptivo como conduziu o processo de mudança. Em relação aos demais componentes do contexto externo (clientes, fornecedores, demais *stakeholders*, etc.), estes eram receptivos (indiretamente e inadvertidamente) ao processo de mudança, desde que o gerenciamento da empresa melhorasse. No entanto, a criação de um clima geral que levasse a mudança não foi atingida facilmente, encontrando grande resistência interna, o que de certa forma era esperado.

A pressão da Alta Administração foi clara e consistente, concordando com o modelo de Pettigrew, mas a questão da liderança no processo de mudança não foi estruturada de imediato, sendo aos poucos assumida pelos novos gerentes incorporados ao quadro da empresa. A mudança foi nitidamente impulsionada pela desarticulação e imprecisão entre as visões da Alta Administração da filial brasileira e da matriz americana. Foi criada uma nova estrutura para liderar a mudança, buscando “a liberação de caminhos e energias para a mudança” (Pettigrew, 1996), além de instituídas inúmeras novas reuniões aonde os problemas encontrados eram discutidos, buscando focar as energias no processo de mudança. Os processos administrativos foram alterados, através da descentralização da responsabilidade da diretoria, assumindo o que Pettigrew chamou de “caráter altamente divisionista para uma posição coerente e coesa”.

Também foram instituídos na ENSR Brasil novos modelos de avaliação desempenho e de reforço através de premiações, buscando apresentar os aspectos-chaves da nova cultura. O número de treinamentos e processos de desenvolvimento foi intensificado de forma a buscar introduzir mais profundamente a mensagem da nova cultura. Adicionalmente, a comunicação foi acentuada para transmitir mais intensamente as novas crenças e comportamento na organização, processo esse que ainda deve ser melhorado.

A mesma análise pode ser feita aplicando-se o modelo de Davis (1988), apresentado no item 2.3.5, o qual propõe um conjunto de dez práticas gerenciais que podem influenciar o nível cultural dos membros da organização. Faremos a seguir uma análise das práticas gerenciais adotadas dentro do contexto do estudo de caso da ENSR Brasil.

A primeira prática gerencial apontada por Davis (1988) é a tentativa de mudar os valores organizacionais mais importantes. A ENSR Brasil continuou adotando os valores organizacionais da matriz americana, comunicados aos funcionários brasileiros através de uma apresentação interna e disponível na intranet do grupo. Apesar dos valores não serem enraizados nos funcionários, os gestores da mudança trabalharam para focar em dois conceitos principais que antes da reestruturação não eram enfatizados: prover aos funcionários oportunidades de desenvolvimento e aumentar o valor dos acionistas, principalmente através da busca de forte *performance* financeira.

A segunda prática gerencial, a de treinar os supervisores, foi aplicada principalmente no sentido de capacitar os gerentes e coordenadores nos conceitos de negócio da ENSR, principalmente os conceitos financeiros e de gerência de projetos. A matriz enviou dois funcionários ligados à gerenciamento de projetos para prover um treinamento de quatro dias nos conceitos corporativos e no software MS Project. O executivo responsável pelas operações internacionais também promoveu a palestra “*How we make money*” (Como fazemos dinheiro) para todos os funcionários, com o objetivo de reforçar o negócio da ENSR e como o retorno financeiro é atingido. A gerente financeira da ENSR Brasil também promoveu treinamentos internos para todos os funcionários e treinamentos específicos para os gerentes para explicar diversos conceitos usados na gestão financeira da empresa. Em termos de gestão de pessoas, foram dados treinamentos curtos e otimizados da ENSR University (treinamentos corporativos da matriz via conferência telefônica e intranet), que trataram de temas tais como: como fornecer *feedback* efetivo, estabelecendo metas de desempenho, como delegar trabalhos, entre outros.

Para atuar na terceira prática gerencial, a de melhorar as práticas de pessoal e de trabalho, a principal ação foi o estabelecimento do departamento de RH e de diversos novos processos, a maior parte deles refletidos no modelo americano. As

ações de RH e de desenvolvimento organizacional ainda estão se estruturando e evoluindo, uma vez que nessa fase inicial do departamento foi necessário agir em estruturas básicas antes inexistentes, como a estruturação dos benefícios, descrição de funções, o plano de desenvolvimento do funcionário, entre outros. Os gestores passaram a assumir responsabilidades de desenvolvimento do funcionário através de um processo de avaliação formal de desempenho e desenvolvimento, processo esse que vem amadurecendo aos poucos.

Em termos de melhorar o serviço aos clientes, pouco foi alterado, uma vez que esse não era o foco da mudança. Os clientes, em sua maioria, sempre demonstraram grande satisfação com os serviços prestados, satisfação essa medida através de pesquisas de satisfação dos clientes, *feedbacks* diretos fornecidos pelos clientes aos gerentes de projeto e pela recontração de serviços.

Para reestruturar e enriquecer as tarefas (quinta prática gerencial), os gestores fizeram reuniões com todos os gerentes (de 1º e 2º níveis) para discutir possíveis melhorias dentro das diferentes áreas da companhia (administrativa e suporte geral e de TI, financeira, saúde e segurança, RH e operacional). Foi elaborado um plano de ação para buscar implementar melhorias que facilitem a execução dos serviços e a otimização de recursos. Além disso, está definido para 2008 o início da implementação do sistema de gestão integrado e futura certificação no começo de 2009. Também foram implementados alguns sistemas de informática para facilitar o trabalho, como o software de alocação de horas em projetos (*timesheet*) e o software de controle de compras e pagamentos.

Foram estruturados alguns programas gerenciais participativos (sexta prática gerencial), conforme descrito anteriormente, com a formação de dois grupos de trabalho, um de engajamento de funcionários para discussão dos resultados da pesquisa de engajamento feita em 2007 e outro de redução de *overhead*, que busca discutir quais ações podem ser tomadas para otimizar e reduzir os custos fixos da empresa. Ambos os grupos são abertos a participação de qualquer funcionário que deseje se inscrever.

Em relação a estabelecer um programa de rotação de trabalho e produzir o compartilhamento do trabalho, ações localizadas começaram a ser tomadas. Entre os departamentos existe boa colaboração para ceder funcionários temporariamente, mas nada instituído como um programa. O departamento de RH

iniciou a criação de um banco de competências da empresa (ainda em construção), estruturado na intranet, para que outros escritórios do grupo no mundo inteiro possam acessar e visualizar os profissionais que compõem a equipe brasileira e suas qualificações. Também foi identificada a necessidade de solicitar à matriz a possibilidade de pequenos intercâmbios aos escritórios internacionais, de forma a promover troca de *know-how* e também como forma de motivação dos funcionários. Porém essa iniciativa ainda está sendo discutida e não foi transformada em um programa formal.

Em termos de melhoria de benefícios (nona prática gerencial), o departamento de RH fez um trabalho de estruturação dos benefícios diretos existentes, instituiu alguns novos como o plano dental e aperfeiçoou o auxílio a curso de inglês. Algumas iniciativas foram controversas e geraram certa desconfiança entre os funcionários, quando da tentativa de redução de vale-transporte ou troca do ticket refeição, mas foram contornadas. A empresa também instituiu maior flexibilidade em relação ao horário de trabalho e incorporou situações de funcionários em *home office*.

Por fim, ações para melhorar as condições físicas e atividades de lazer não foram efetivamente implantadas, apenas houve a continuidade das comemorações padrão da empresa. O “aniversariantes do mês” foi incrementado com decoração e salgados além do bolo, mas não representa uma atividade de lazer em si.

A proposta de Barros e Prates (1996) apresentada no item 2.3.8, sugere a existência de um estilo brasileiro de se administrar que apresenta algumas características específicas. Algumas delas foram claramente evidenciadas na ENSR Brasil ao longo de seus estágios de evolução e o processo de mudança atuou especificamente na maior parte delas, visando adaptar a cultura organizacional da ENSR Brasil às expectativas da matriz americana. A Tabela 10 a seguir apresenta a interferência feita nesses traços típicos do estilo brasileiro de administrar e quais ações foram tomadas para tentar adequá-lo às novas expectativas da matriz.

Tabela 10 – Gerenciamento da Mudança através da Atuação em Aspectos Específicos de acordo com o Modelo de Barros e Prates

Traços que Interagem na Formação do Sistema de Ação Cultural Brasileiro	Antes da reestruturação organizacional 1998-2005	Após a reestruturação organizacional 2006 aos dias atuais
Concentração do poder – as próprias estruturas formais favorecem a que líderes acumulem poder.	Alta concentração de poder na figura do diretor geral e sócio-fundador (características similares a de empresa familiar).	Mudança da estrutura de poder, através de distribuição de responsabilidades e novo organograma. Novo diretor tenta descentralizar o processo decisório, tornando-o participativo (reuniões gerenciais, grupos de trabalho).
Personalismo – muitas vezes as pessoas preferem que os líderes os tratem de forma diferenciada, personalista, em relação ao grupo.	Diferenciação subjetiva no tratamento dos funcionários, com base principalmente na subjetividade do diretor geral e de alguns gerentes.	Tratamento dos funcionários igualitário, com base em avaliação estruturada de desempenho.
Paternalismo – líder assume a postura de “pai” que tudo sabe, e age de forma supridora para com os “seus”.	Diretor geral envolve-se em todos os aspectos operacionais, assume posição socialista, como por exemplo na distribuição de bônus (todos devem receber pelo menos uma parte por sua contribuição).	Nova gerência abole a postura paternalista e assume postura de cobrança de resultados e reconhecimento por mérito.
Postura de espectador – liderados tendem a aguardar as soluções que de cima virão, transferindo a responsabilidade tanto por seus sucessos quanto por seus fracassos aos seus superiores.	Diretor geral era procurado para solucionar todo tipo de problema (operacional, de pessoal, financeiro). Gerentes não se sentiam responsáveis por resultados financeiros dos projetos e da empresa por diversas justificativas.	Descentralização das decisões ocorre aos poucos. Formação de grupos de trabalho (ex.: engajamento dos funcionários e de redução de <i>overhead</i>) para trazer os funcionários para a busca de soluções.
Formalismo – garante a convivência entre os subsistemas líderes e liderados (somatório do paternalismo com a postura de espectador).	A aprovação e decisão do diretor geral eram essenciais para qualquer alteração de processo, com exceção de processos operacionais localizados.	Ainda há dependência do diretor geral e da alta gerência para algumas decisões. Instituído certo nível de independência nos departamentos.
Postura de evitar conflitos – mediação de conflitos por terceiro que mantenha boas relações com ambas as partes.	Conflitos normalmente mediados por superior imediato, gerentes ou diretor.	Sem mudanças. Conflitos normalmente mediados por superior imediato, gerentes ou diretor.

Traços que Interagem na Formação do Sistema de Ação Cultural Brasileiro	Antes da reestruturação organizacional 1998-2005	Após a reestruturação organizacional 2006 aos dias atuais
Flexibilidade – possibilita convivência pessoal dentro de um sistema hierarquizado e formal.	Alta convivência pessoal entre os funcionários dentro e fora do ambiente de trabalho.	Boa convivência pessoal dentro do ambiente de trabalho. Convivência fora do ambiente de trabalho: boa em SP, mas no RJ decréscimo.
Lealdade pessoal – lealdade dos subordinados para com a pessoa do líder, baseada na liderança carismática.	Forte identificação com a liderança exercida pelo diretor geral e sócio-fundador.	Falta de uma nova liderança. Ainda existe forte identificação e lealdade ao ex-diretor geral (“ <i>Para mim ele vai ser eternamente nosso chefe</i> ”).
Impunidade – líderes às margens das punições e liderados acreditam que as diferenças de direitos sempre existirão, evitando participar de movimentos no sentido de evolução cultural.	O baixo desempenho é tolerado, até pela falta de avaliação de <i>performance</i> . Não existe a sensação de impunidade, talvez de favoritismo.	A tolerância com o baixo desempenho é anulada, mas persiste a sensação de favoritismo, o que gera alguma resistência ao processo de mudança.