

4 RESULTADOS

4.1. Organização do Capítulo

Optou-se por segmentar a apresentação dos resultados em três partes. A primeira teve por objetivo apresentar uma descrição cronológica detalhada (Stake, 1995) do período analisado, buscando apresentar uma visão objetiva das mudanças. Esta foi construída a partir da análise do material obtido do levantamento bibliográfico e da base documental.

A segunda relata a visão subjetiva das mudanças desenvolvida a partir da análise dos relatos dos participantes na pesquisa. Neste, apresenta-se o texto narrativo entremeado por trechos das declarações dos entrevistados (Eisenhardt, 2007), com objetivo de oferecer aos leitores tanto evidências, como oportunidade para desenvolvimento da compreensão do caso por meio de sua própria interpretação (Stake, 1995). Assim sendo, o objetivo não é apresentar uma descrição verídica do caso, mas estimular a reflexão por parte dos leitores do caso (Stake, 1995).

Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir das análises desenvolvidas e que permitiram alcançar os objetivos desta tese.

4.2. Introdução

A empresa objeto deste estudo de caso será aqui referida por meio do nome fictício Acme, como forma de preservar sua identidade e dos gestores que gentilmente aceitaram colaborar para a viabilização deste estudo. O fundador da empresa é identificado como Dr. Haroldo, também um nome fictício.

O escopo exato de atuação da empresa também não pode ser divulgado, pode-se apenas situá-la como uma instituição prestadora de serviços educacionais. Por haver poucas empresas de capital aberto no segmento de atuação da Acme, optou-se por não divulgar também as datas reais em que os eventos de mudança

societária e organizacionais ocorreram. Foi definido como “Ano n” como o ano em que foi realizado o IPO, sendo este evento tomado como referência aos demais, tanto anteriores como posteriores.

4.3.

Descrição do caso: visão objetiva das mudanças

A seguir é apresentado o histórico e uma síntese dos eventos e mudanças que ocorreram na empresa, tendo por base documentos analisados e o relato de gestores que os presenciaram.

4.3.1.

Fundação e gestão familiar

A Acme foi fundada cerca de 30 anos antes do IPO, por um profissional liberal que já atuava na mesma área de conhecimento foco da prestação de serviços objeto da nova empresa. A empresa foi estabelecida como uma entidade sem fins lucrativos em função de seu propósito estar relacionado a um objetivo social, a educação. Nos primeiros quinze anos de sua existência possuía apenas uma unidade educacional e oferta limitada de cursos. Logo após a abertura da segunda unidade (Ano n-11⁷), houve a expansão para outros municípios, inicialmente no mesmo Estado, e dois anos depois ocorreu a expansão nacional. Dois anos antes do IPO, foram estabelecidas parcerias internacionais que tiveram por objetivo dar credibilidade e destaque as suas atividades.

⁷ Tomando como referência o ano em que ocorreu o IPO, ou seja, onze anos antes do IPO.

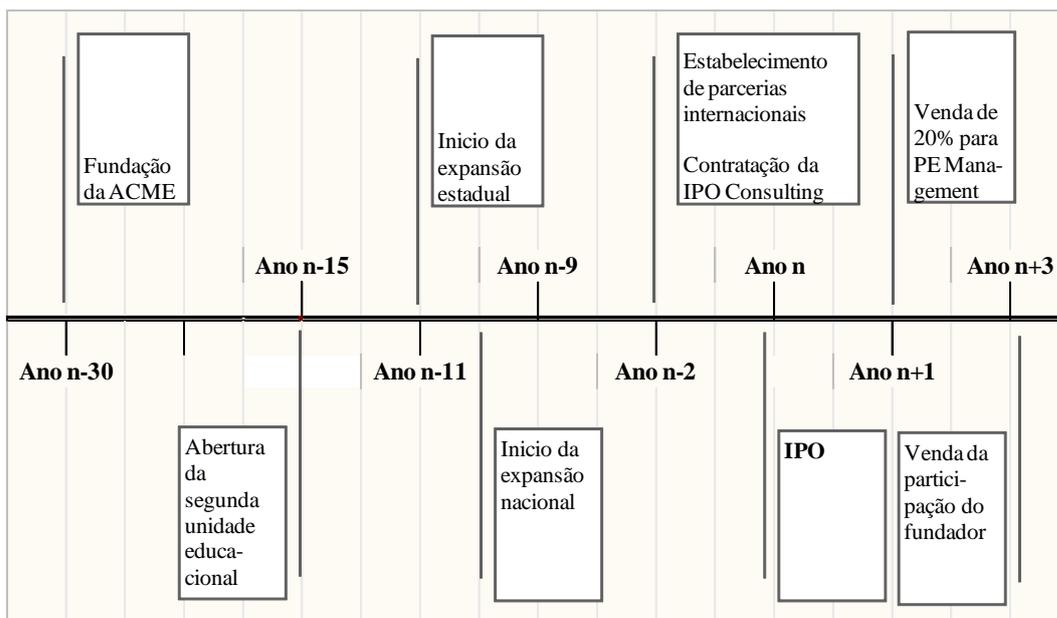


Figura 8: Linha do tempo

Neste período a gestão da empresa é relatada como uma gestão familiar, centrada no fundador que exercia o cargo de Presidente e dois de seus filhos. Um deles atuou como Diretor Acadêmico, enquanto o outro atuou Diretor Administrativo-Financeiro. Nos últimos anos, antes do IPO, o fundador se afastou da gestão passando a Presidência da empresa para um de seus filhos. A composição acionária antes do IPO é apresentada na Figura 9.

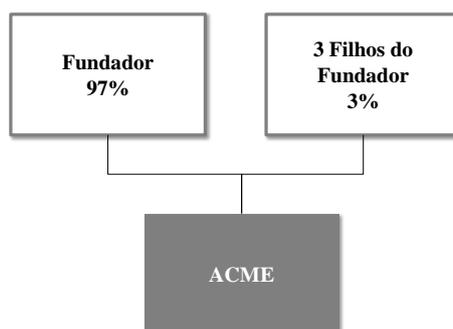


Figura 9: Composição acionária da Acme antes do IPO (Fonte: Prospecto de Oferta Pública no Ano n)

Estes vinte e oito anos de gestão familiar são descritos pelos gestores como um período caracterizado por grande e rápida expansão nas atividades, por meio

de ampliação de oferta de cursos e criação ou aquisição de novas unidades de ensino. Quando fez o processo de abertura de capital, a empresa atendia a cerca de 180 mil alunos em 54 unidades localizadas em cerca de 10 estados brasileiros. Neste momento contava com cerca de 12 mil colaboradores, dos quais cerca de 60% atuavam em atividades acadêmicas e os demais em atividades administrativas.

4.3.2.

A consultoria e a abertura do capital

Dois anos antes da abertura de capital foi contratada uma consultoria, aqui chamada de *IPO Consulting* cuja missão seria preparar a organização - maximizando seu valor - para uma reestruturação societária, possivelmente sua venda ou abertura de capital. Este período foi relatado pelos gestores como “traumático” em decorrência das ações implementadas.

O Prospecto Definitivo de Oferta Pública de Distribuição divulga que:

“Além do processo de reorganização societária, temos passado por um processo de reorganização operacional iniciado em [Ano n-2]. Nossa gestão passou a contar com profissionais especializados nas áreas de gestão operacional e estratégica, o que acreditamos ter otimizado o nosso desenvolvimento na área acadêmica”.

Diversas mudanças foram implementadas buscando a otimização das operações, a contabilidade foi terceirizada com uma grande empresa especializada e iniciou-se a implementação de sistemas informatizados. Outras iniciativas focaram a redução de custos, por meio da centralização da função de compras e implementação de contratos de fornecimento de materiais de uso na prestação de serviços e administração.

A estrutura administrativa, de atendimento a alunos e área acadêmica foram reorganizados, houve redução de pessoal, capacitação para atendimento e automação de processos.

Foram também implementadas ações para consolidação e reestruturação societária, com a criação de uma holding – a ACME, a transformação das subsidiárias em empresas com fins lucrativos, condição necessária para a oferta pública de ações. Segundo informações obtidas no Prospecto Definitivo de Oferta Pública de Distribuição foram adotadas práticas de governança corporativa, tais como: contratação de empresa de auditoria independente, revisão do Estatuto

Social, formalização de convocações e documentação em atas das assembleias e reuniões, divulgação dos relatórios anuais da administração e fatos relevantes, adequação do Conselho de Administração, entre outros.

Os relatos sobre os resultados do IPO indicam que este captou cerca de metade do volume de recursos esperados com a oferta e teve dificuldades em manter o valor da ação nos primeiros meses após o IPO (Figura 10).

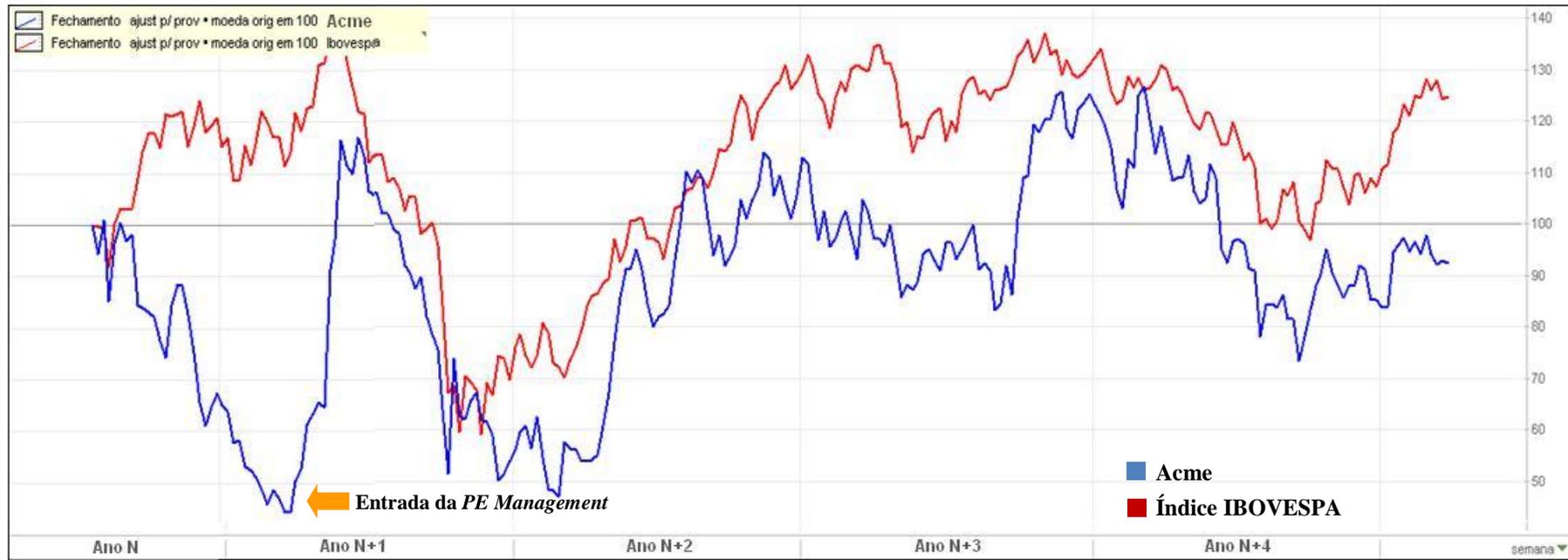


Figura 10: Evolução do valor das ações da Acme comparada ao índice IBOVESPA (Economática, datas e nome da ação foram descaracterizados)

4.3.3. O private equity e a saída do fundador

Insatisfeita com o resultado do IPO, a família continuou buscando uma forma de aumentar o valor da empresa que se concretizou quando uma empresa de *private equity*, aqui chamada de *PE Management* adquiriu 20% das ações da ACME e assumiu sua gestão no Ano n+1 (nova estrutura societária apresentada na Figura 11). Pode-se observar na Figura 10 que o mercado de capitais reagiu positivamente ao anúncio da mudança societária e da entrada da *PE Management* na composição acionária e na gestão da Acme. Observa-se também que a partir de meados do Ano n+1 o comportamento do valor das ações passa a seguir com mais proximidade as movimentações do índice BOVESPA.

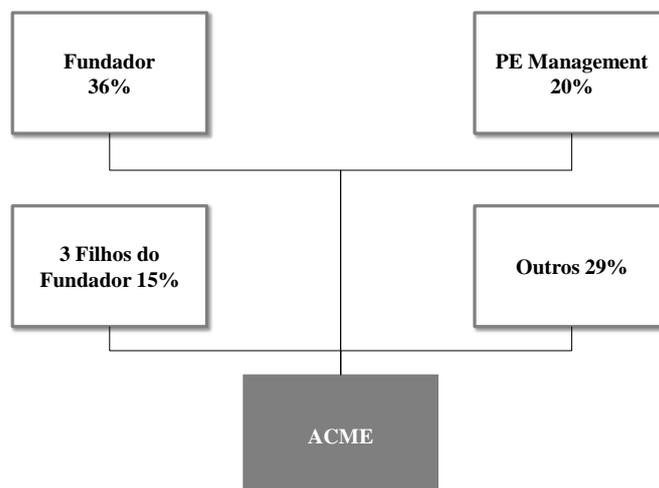


Figura 11: Composição acionária da Acme após o IPO – Ano n+1 (Relatório de Informações Anuais do Ano n+1 arquivado na Comissão de Valores Mobiliários)

A *PE Management* implementou profundas transformações na empresa, que culminaram com uma oferta secundária de ações por parte do fundador e seu total afastamento três anos após o IPO. A composição acionária desta época é apresentada na Figura 12.

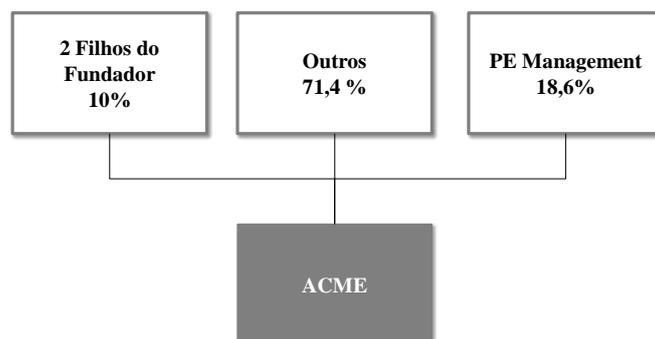


Figura 12: Composição acionária da Acme – Ano n+3 (Relatório de Informações Anuais do Ano n+3 arquivado na Comissão de Valores Mobiliários)

4.3.4. A gestão profissional

A *PE Management* é uma empresa de capital aberto, com ações negociadas em Bolsa de Valores Mobiliários, o que possibilitou a partir da análise dos documentos disponíveis em seu *website* de Relações com Investidores e de apresentações efetuadas no seu processo de recrutamento, sintetizar o modelo de gestão implementado na Acme e apresentado a seguir.

A empresa adota como filosofia de administração princípios de rígido controle de custos, estruturas organizacionais enxutas, desenvolvimento de talentos, meritocracia e ética empresarial. Considera que uma de suas competências é a capacidade de atrair executivos talentosos de diversas indústrias. Declaram como suas crenças básicas: (1) enfoque nos resultados e constante busca por excelência, (2) investimentos na atração, retenção e desenvolvimento dos melhores talentos, (3) alinhamento de interesse e meritocracia, e (4) transparência e ética na condução dos negócios.

São utilizadas algumas ferramentas administrativas, tais como:

- a) Estruturas hierárquicas planas com níveis hierárquicos reduzidos na gestão intermediária e comunicação aberta entre níveis;
- b) Constante enfoque no controle de custos, utilizando equipes operacionais muito eficientes e estrutura administrativa reduzida;

- c) Uso de técnicas de medição de performance, como por exemplo *Economic Value Added*, Seis Sigma, Desdobramento de Metas e Orçamento Base-Zero;
- d) Remuneração baseada no desempenho, por meio de programas agressivos de compartilhamento de lucros e opção de ações para fomentar a meritocracia e alinhar a administração e os acionistas.

Especificamente na Acme, foram implementados: orçamento base-zero, a matriz de controle (os executivos são responsáveis pela monitoração e redução de alguns centros de custos), definição de metas, monitoramento mensal de resultados e remuneração variável baseada no desempenho. O modelo de gestão implementado está representado na Figura 13.

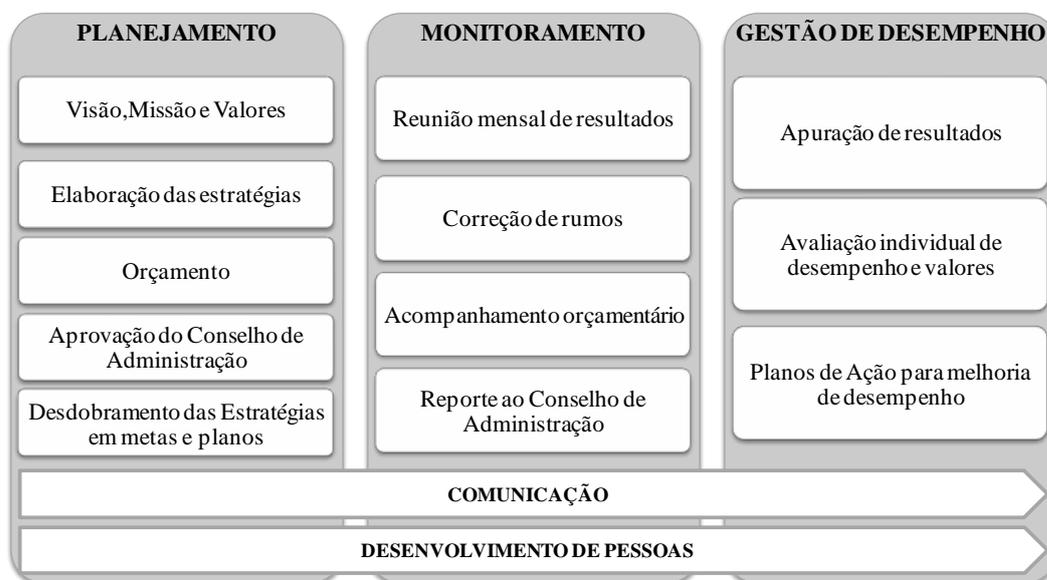


Figura 13: Modelo de gestão da Acme de acordo com material institucional disponibilizado

O modelo se inicia no processo de planejamento, com cada área preparando seu orçamento, que depois de negociado e aprovado, se torna uma das metas. São definidas também metas qualitativas relacionadas a projetos, objetivos ou iniciativas estratégicas e ao clima organizacional. Existe um “ritual de gestão” composto de um ciclo mensal integrado ao calendário de reuniões do Conselho de Administração. São estabelecidos marcos que culminam com a visita do Presidente nas áreas operacionais, em que o Presidente faz reuniões com os diversos grupos hierárquicos. Na agenda de reuniões estão sempre incluídos os

seguintes temas: reforço sobre o modelo de gestão (Figura 7), a visão, missão e valores; os resultados da empresa e as principais ações em andamento. Nas reuniões com os executivos, o Diretor da Unidade apresenta o painel de indicadores, os principais resultados da unidade e os planos de ação. Além deste tema são discutidos também “os pacotes” que são as ações específicas para redução de determinadas naturezas de despesas. Antecedendo a estas reuniões, com o Presidente – ocorrem reuniões entre as equipes e seus gestores e entre gestores e o Diretor da Unidade. De forma similar ocorrem reuniões na sede administrativa, e as reuniões preparatórias para as reuniões do Conselho de Administração.

Apresenta-se no Quadro 8, os valores da Acme e da *PE Management*, no qual percebe-se a semelhança entre alguns deles como: meritocracia, qualidade, simplicidade, inovação, resultado e ética.

	Acme	<i>PE Management</i>
Valores	Foco no Aluno, Gente e Meritocracia, Qualidade, Simplicidade, Inovação, Resultado e Ética	Meritocracia, Trabalho de Qualidade, Simplicidade, Nada é impossível, Paranoia pelo Resultado, Ética, Confiança, Time, Dividir o Sucesso, Compartilhar o Conhecimento, Excelência de Gente e Difusão de Cultura

Quadro 8: Declaração de Valores de acordo com documentos internos da Acme e *website* de Relações com Investidores da *PE Management*.

O programa de remuneração variável é aplicado para todos os gestores, inclusive para os coordenadores de equipe. Os profissionais abrangidos pelo programa têm em sua mesa um pequeno quadro que expõe os resultados do monitoramento de suas metas – chamado de “gestão a vista”.

Outras mudanças foram implementadas, como divulgado no Relatório de Informações Anuais no ano n+2:

“A Companhia implementou um novo modelo de gestão que prioriza a eficiência e a integração dos processos, além de estabelecer indicadores de desempenho financeiro e operacional, alinhados com o planejamento e o orçamento, bem como a fixação de metas de melhoria contínua e benchmarkings internos e sistemáticos [...]. O referido modelo de gestão objetiva, ainda, a disciplina no controle de custos e despesas, o foco no crescimento e na qualidade [...], bem como a satisfação do aluno. Alinhada com esta diretriz, a Companhia efetivou uma ampla reformulação da Diretoria Executiva, contratando profissionais de mercado com experiência em suas áreas de especialização”.

No Relatório de Demonstrações Financeiras Padronizado do ano n+2, mais ações são divulgadas:

“Quanto à estrutura organizacional, finalizamos o processo de racionalização ao longo do ano, redefinindo os papéis das lideranças gerenciais e construindo um modelo de gestão orientado por resultados, com o principal objetivo de garantir a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos alunos e a rentabilidade da operação. A [empresa] conta hoje com um time melhor e mais enxuto para conduzir a Companhia para o futuro. A Central de Serviços Compartilhados foi implantada com sucesso, contribuindo de forma decisiva para o ganho de produtividade e de qualidade em todos os serviços de apoio e *back-office*.”

Foi implementado um sistema integrado de gestão empresarial – o SAP, e reformulado e unificado o sistema de monitoramento operacional com controle em tempo real da base de alunos e professores. Foi adotado um programa de melhoria contínua, com vinculação de um programa de metas de desempenho e remuneração variável para todas as unidades e áreas administrativas, envolvendo aproximadamente 200 colaboradores. Foi implementado um Centro Corporativo, uma Central de Cursos e uma Central de Relacionamentos. No Ano n+2 a função contábil, que havia sido terceirizada três anos antes, foi novamente constituída internamente.

O período analisado se caracterizou-se por alto índice de rotatividade de colaboradores (ver Tabela 4), decorrente não apenas das iniciativas de racionalização e redução de custos implementadas pelos diversos gestores, mas também por demissões voluntárias.

Ano	Colaboradores Administrativos	Colaboradores Acadêmicos	Total	Varição	Índice de Rotatividade
Ano n-3	5.135	7.108	14.247	n/d	n/d
IPO	4.729	7.600	12.329	-15,5%	n/d
Dez/ Ano n	4.834	9.489	14.323	16%	26%
Ano n+1	4.643	7.983	12.626	-11%	23%
Ano n+2	4.057	7.649	11.706	-7%	20%
Ano n+3	3.697	7.072	10.769	-8%	8%

Tabela 4: Composição dos colaboradores (Prospecto Definitivo de Oferta Pública de Distribuição e Relatórios de Informações Anuais – IAN e Formulários de Referência arquivados na CVM)

Na Tabela 5, pode observar-se que o quadro de colaboradores no momento da pesquisa (Ano n+4) era composto de 63% de colaboradores com menos de 5 anos de vínculo com a empresa.

Áreas	Menos de 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 10 anos	Mais de 10 anos	Total
Administrativa	1.596	819	1.002	193	3.610
Distribuição	44%	23%	28%	5%	100%
Acadêmica	2.673	1.955	2.399	510	7.537
Distribuição	35%	26%	32%	7%	100%
Total	4.269	2.774	3.401	703	11.147
Distribuição	38%	25%	31%	6%	100%

Tabela 5: Tempo de vínculo dos colaboradores no Ano n+4 segundo dados da Acme

Este período também foi marcado por uma alta rotatividade no nível da diretoria, como apresentado no Quadro 9. Nos quatro anos posteriores ao IPO passaram pela diretoria da empresa dezoito profissionais, dos quais sete permanecem ainda como diretores executivos.

Diretor	Cargo	Relação Familiar	Admissão	Desligamento
Dir 1	Diretor Presidente	Sim	n-25	Após IPO permaneceu no Conselho de Administração, se retirando em n+4
Dir 2	Diretor de Mercado		n-26	n+1
Dir 3	Diretor Administrativo		n-11	n+1
Dir 4	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores		n	n+1
Dir 5	Diretor Administrativo Operacional	Sim	n	n+1
Dir 6	Diretor Acadêmico		n	n+1
Dir 7	Diretor de Operações		n	n+1
Dir 8	Diretor Presidente		n+1	n+1
Dir 9	Diretor Acadêmico		n+1	n+2
Dir 10	Diretor de Mercado		n+1	n+2
Dir 11	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores		n+3	n+3
Dir 12	Diretor de Mercado		n+2	n+3
Dir 13	Diretor de Operações		n+1	n+3
Dir 14	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores		n+1	n+3
Dir 15	Diretor de Operações		n+4	N/A
Dir 16	Diretor Acadêmico		n+2	N/A
Dir 17	Diretor de Relações Institucionais		n+2	N/A
Dir 18	Diretor Presidente, Financeiro e de RI		n+1	N/A
Dir 19	Diretor Administrativo		n+1	N/A
Dir 20	Diretor de Plan. Econômico e Operacional/ Diretor de Operações / Diretor Financeiro e de Relações com Investidores		n+1	N/A
Dir 21	Diretor de Marketing		n	N/A

Quadro 9: Mudanças na diretoria da Acme (Comunicados ao Mercado e Relatórios de Informações Anuais – IAN e Formulários de Referência arquivados na CVM)

Não tivemos acesso a documentos que permitissem compreender as razões que levaram o fundador a empreender tais reestruturações. Alguns colaboradores comentaram sobre a necessidade de recursos financeiros para atender à contingências trabalhistas, enquanto outros acreditam que o fundador percebia que o porte alcançado pela empresa já não lhe permitia administrá-la como sempre fizera, emergindo o desejo de afastar-se e desfazer-se da empresa.

4.4.

Descrição do caso: visão subjetiva dos envolvidos

Apresenta-se a seguir a percepção dos gestores sobre o período em estudo na empresa, contemplando o período da gestão familiar e as mudanças organizacionais que se seguiram.

4.4.1.

A gestão familiar

Apesar de a ACME contar com uma estrutura organizacional definida, composta por diretores e gerentes, suas atribuições e nível de autonomia não eram claras e formalizados. A empresa “era comandada por um homem só, que era o Dr. Haroldo, fundador da empresa. Tudo vinha dele e tudo ia para ele. As coisas eram feitas como ele pensava” (E16).

A gestão é descrita como uma experiência inédita. Um gestor relata que “nunca tinha vivido uma experiência como essa” (E16). O aprendizado obtido na faculdade e nos livros de administração era “jogado fora”, pois “ele tinha sua forma de gerir” (E16).

Como o fundador não costumava trabalhar rotineiramente na sede da empresa, orientava um dos filhos, que era o gestor mais presente. Entretanto havia um grupo mais próximo de colaboradores que frequentava sua casa, convidados para almoçar ou em reuniões emergenciais, chamados de “os eleitos” (E14). Em vários destes momentos o fundador tomava decisões e dava orientações divergentes da condução feita por seu filho – gerando uma grande “confusão organizacional” (E14).

A gestão nesta época é relatada como “caótica” (E14), as ações não eram planejadas e as decisões tomadas não deixavam claros quais eram os objetivos empresariais. Muitas das decisões tomadas pelo fundador eram consideradas “operacionalmente inviáveis” de serem implementadas. Outras eram percebidas como “esquizofrenias” (E1), como por exemplo, quando o Dr. Haroldo determinou que fosse lacrada a área de compras. Um dia, ao chegar ao escritório os funcionários encontraram a sala da equipe de compras lacrada com uma faixa:

“Uma faixa preta e amarela, tipo proibindo as pessoas de entrarem. Era a área de compras. Lembro muito que ficava do lado do RH e as pessoas chegavam na

reunião e perguntavam ‘o que aconteceu?’ E a gente nem sabia dizer o que tinha acontecido... E aí alguém ligava pro Dr. Haroldo”. (E1)

Outra situação foi relatada em relação a colaboradores afastados pelo INSS:

“[Dr. Haroldo dizia]: ‘estamos com muitos afastamentos pelo INSS e essas pessoas estão se afastando porque são vagabundas, não estão doentes de verdade’... Então eu tinha que fazer um trabalho que, além da médica do trabalho que dava o apto ou não apto, eu tinha que, no retorno ao trabalho, fazer uma bateria de entrevistas e avaliações para aquele profissional para saber se de fato ele tinha se afastado com o problema que a médica tinha atestado. Dependendo da situação, ele julgava: ‘esse aí eu não quero, esse aí tira’” (E1).

As decisões eram tomadas, sem embasamento técnico, pautadas apenas pela “vontade imperial” (E5) do fundador. Sua forma de gerir deixava os colaboradores inseguros, pois mesmo que seguissem procedimentos consistentes, esses podiam ser considerados corretos em um dia e no dia seguinte serem criticados, dependendo do humor do fundador. São relatos de “noites mal dormidas por conta de preocupações, o que se fazia igualzinho no dia seguinte, estava errado” (E1) e de aprender a “viver dentro de um caos porque a gente nunca sabia como ia ser o dia de amanhã. Num dia estava funcionando e no outro dia não estava” (E16).

Adicionalmente, a percepção era de que as “demissões aconteciam por motivo qualquer ou sem motivo... existiam ‘barcas’ de demissões” (E3) agravando o clima de insegurança:

“a gente chegou ao ponto de pegar um telefone e dizer assim ‘alô, você está demitido porque não falou: alô, ACME’. Então chegou a ter isso, isso era um terror” (E4).

“Por exemplo, uma estratégia que ele usava, vinha numa hora qualquer, abria, quase chutava a porta, quem olhasse primeiro, ele mandava demitir. Quer dizer, uma coisa absolutamente enlouquecida” (E5).

“Se ele não gostasse de alguma coisa que a gente fizesse, ele simplesmente tirava. Trocava aquela pessoa de lugar, punha outra, lacrava os departamentos, era uma coisa assim muito confusa” (E16)

A atitude do fundador para os colaboradores é descrita como “realmente paternalista” (E1), no sentido disciplinar, pois “ora era um que estava de castigo, hora era outro” (E1). Havia o medo constante de desagradá-lo, e a preocupação de estar disponível vinte e quatro horas por dia para atendê-lo:

“A gente não podia ir pro banheiro sem um telefone porque se o Dr. Haroldo ligasse e a gente não atendesse... Ah meu Deus! Era muita a preocupação de não frustrá-lo, não desagradá-lo” (E1).

“A gente já teve que cancelar muitas férias com a família... Já marcaram reunião três horas da manhã na casa do Dr. Haroldo, ou seja, tinha que sair da sua casa para ir para lá às três horas da manhã!... O problema é quando você diz ‘eu não posso ir porque tenho aniversário do meu filho’, entendeu, e alguém diz ‘sai então daí e vem porque senão você está no olho da rua’”(E24).

“Era uma escravidão, porque a gente passava vinte e quatro horas por dia à disposição dele. Eu cheguei uma época que eu tomava banho com o celular do lado porque eu tinha medo... Ele ligava para alguém, passava cinco minutos e a pessoa não atendia, ele mandava cancelar todos os celulares da empresa. Porque se a pessoa tinha um celular e não atendia era porque não precisava do celular... Mas a gente trabalhava sábado, domingo, ia para a casa dele de madrugada. Ele tinha idéias de madrugada, acordava a gente, e a gente ia para lá” (E16).

Mesmo as decisões de negócios e os investimentos para abertura de unidades educacionais são relatadas como tomadas tendo por base quase que apenas a intuição do fundador, com base em poucos cálculos e sem planejamento:

“Então a ACME cresceu muito, a gente fez muita coisa bacana ... tudo caseiro...quantas cadeiras eu preciso, quantas salas eu preciso, quanto professores eu preciso ... Tem inscrito? Tem inscrito, então abre tudo. A gente podia fazer isso. Não precisava perguntar para ninguém. Então aconteceu isso numas dez unidades aqui no estado... ele falava assim: ‘dá para fazer, vamos fazer’. Era uma época de muito crescimento com as mesmas pessoas, sem processo, tudo centralizado. E centralizado na cabeça dos donos” (E4).

“A rapidez para resolver os problemas era muito grande. Se eu perder tempo me planejando, se eu perder tempo para uma pesquisa, eu vou deixar a oportunidade passar. Então tudo era feito assim em cima da hora. Ele não acreditava em pesquisa, ele acreditava em fazer. Se desse certo tudo bem, se não desse partia para outra” (E16).

Havia muito incentivo para criação de novos projetos que eram submetidos a aprovação por meio de apresentações orais. Um gestor relatou uma situação em que ele apresentou um projeto de investimento de cerca de quatrocentos milhões de reais, e o Dr. Haroldo não quis ver os estudos e cálculos financeiros relacionados ao projeto. Segundo o gestor, ele costumava dizer que “se a gente não conseguir vender um projeto falando sobre ele, não é o papel que vai fazer a diferença” (E16).

A gestão financeira era pouco sofisticada, tendo por base apenas o controle do fluxo de caixa:

“Era realmente quanto tem no bolso – paga! Não tinha competência, contabilidade, previsão, provisão, não tinha nada disso. Era um orçamento anual que a gente fazia

e se chegasse, chegou, se não chegou, não tem problema.... [o gestor] era medido pela realização do feito ... Não existia um plano, existia a realização” (E4).

Mesmo assim, o clima organizacional da época é descrito por alguns como harmonioso entre os colaboradores, apesar de tenso para os que se relacionavam diretamente com o fundador. A relação com a empresa era comparada ao vício de beber “cachaça” (E4):

“O clima era bom e ruim. De uma forma era bom de trabalhar se você não tivesse com aquela arma apontada para você naquele período. Então, como ele não conseguia atirar em todos os temas, se ele tivesse rodando para lá, você tinha um bom tempo de tranquilidade. E muitas pessoas se adaptaram. Eu fui uma pessoa dessas que me adaptei e o tempo passou... Tinham pessoas que tinham muita habilidade com ele, outras menos” (E4).

Entretanto, para outros, o clima organizacional era percebido como um ambiente não profissional, permeado por fofocas, e por tratamento desigual entre os que pertenciam ao grupo dos “eleitos” e os demais:

“os que eram mais próximos, ou se achavam mais próximos ao dono, à família tinham uma postura de arrogância, de leva e traz, existia quase que um policiamento dos demais colaboradores por parte daqueles que eram mais ligados à família” (E14).

A solicitação aos colaboradores da ACME para atender a necessidades pessoais e familiares do fundador eram constantes e das mais diversas naturezas, como: conserto da TV a cabo da residência, suporte a esposa, buscar a filha na escola etc. Mesmos assim um gestor assume que “servir era bom, era bom e era ruim, porque ao mesmo tempo que você era um boy, no outro dia você era o diretor de RH... [e o fundador dizia] ‘vai ali e demite todo mundo’ ” (E4).

Outra prática relatada era a promoção de colaboradores a um cargo maior do que se sentiam capazes ou a uma função sem relação com sua experiência ou competência. Isso deixava os gestores em estado permanente de alerta:

“O tempo todo porque eu imaginava que estava escorregando e não queria deixar escorregar. E a gente trabalhava, se desdobrava e muitas pessoas falavam: ‘ah, estou fazendo isso por você’. Viam o grau do meu desespero e as pessoas me ajudavam e eu alcançava... Então era muita conquista” (E4).

Já a gestão liderada por um dos filhos que cuidava de uma área acadêmica específica é descrita como muito planejada, organizada e embasada na técnica. Havia pressão pela excelência do trabalho, liberdade nas discussões e gestão

participativa. “Havia um espaço de contestação, de discussão, mas uma vez tomadas as decisões, ele exigia o cumprimento disso” (E6).

Ele era admirado pelos que foram seus subordinados, principalmente por ter buscado sua formação acadêmica e por ter empreendido muitas ações focadas na melhoria da qualidade do setor acadêmico. Enquanto o outro filho, que às vezes fazia o papel de representante do fundador no dia-a-dia da empresa, atuando na área administrativo-financeira, contava com certa autonomia, mas estava também sujeito ao estilo de gestão do pai:

“ele [Dr. Haroldo] tinha meia dúzia de interlocutores que mudavam com o tempo, ele se cansava de alguns interlocutores do momento, queimava esses, botava na geladeira, elegia outros interlocutores de momento e esses tinham sempre a mesma característica de se acharem mais importantes que os demais e numa política de gerar conflitos permanente” (E14).

Nas unidades educacionais havia um corpo gerencial formado por um diretor, um coordenador acadêmico e um gerente administrativo. Os coordenadores de curso eram responsáveis pela elaboração dos horários, contratação de professores, montagem de orçamento, atendimento dos alunos, prestação de serviço. Entretanto não havia metas claras estabelecidas tampouco seu acompanhamento ou cobrança por resultados financeiros.

Nas áreas administrativo-financeiras não havia processos estabelecidos e as atribuições não eram claras. Quando algum gestor tomava uma iniciativa, podia implementá-la ou interrompê-la se desejasse – “sem maiores cobranças” (E19). Esta época é lembrada também como vibrante em decorrência do rápido crescimento e da oportunidade de trabalhar com projetos inovadores:

“foi muito emocionante acompanhar a expansão. Porque eu trabalhei na expansão no estado... e depois a expansão pelo Brasil. Então, eu sempre dizia o seguinte: que o emocionante de trabalhar na ACME é que se você tinha uma boa idéia, você realizava. E eu acho que consegui realizar coisas aqui que em nenhuma empresa pública ou privada teria realizado tanto quanto eu realizei aqui. Tinha esse outro lado. Eles eram empreendedores muito bons. Então a gente tinha essa emoção da expansão” (E23).

“A gente tinha uma autonomia e não era uma autonomia somente para poder executar. Era uma autonomia para criar. Então qualquer idéia que alguém tivesse, qualquer projeto que você pensasse, ele definitivamente saia do papel. E como a tomada de decisão era muito rápida, não tinha aquela coisa de passar por A, por B, e por C, as coisas realmente aconteciam. E as pessoas queriam fazer” (E16).

4.4.2. O fundador

O fundador era muito admirado e descrito como um homem que “tinha uma mente brilhante” (E16), uma “cabeça privilegiada, visionária e transformadora” (E1), que se “envolvia em todas as coisinhas” (E3), ao mesmo tempo que é lembrado como uma pessoa “muito carismática e muito dura” (E4).

Por meio de seu carisma, conseguia reter os colaboradores, mesmo tendo um caráter difícil de lidar. Um gestor confessa que em alguns momentos “alternava um ódio profundo, pelas coisas que ele fazia, com uma admiração fora do comum” (E16). Descreve a sua capacidade de apresentar as idéias de uma forma que os colaboradores a consideravam como próprias e se comprometiam a ponto de querer “fazer para mostrar para ele que você podia fazer”. E ainda o compara a “um desses líderes, não só pro bem, mas para o mal também... [do tipo que] lidera multidões” (E16).

Já outro gestor destaca, com admiração, iniciativas e projetos sociais criados por ele e que não eram divulgados na mídia, tais como incentivo aos professores e alunos a participarem de ações voluntárias em comunidades pobres (E1). Um gestor descreve uma crise financeira que ocorreu em n-20, quando os alunos em greve não pagavam as mensalidades e acompanhou o fundador “desesperado, sem dinheiro para pagar os funcionários... hipotecando os bens [pessoais]... até sair da crise” (E4). Outro relata ter conhecimento de que várias vezes foi necessária a obtenção de empréstimos bancários para pagamento da folha de pessoal e que em “quinze anos nunca atrasaram o pagamento do salário” (E23). Aliás, este é um tema destacado por diversos entrevistados como distintivo no segmento educacional: os salários serem pagos sem atraso. Este é percebido como uma demonstração de respeito pelos colaboradores e motivo de grande admiração pelo fundador e pela instituição.

Sua forma de gerir era caracterizada pelo conflito e pelo controle. Ele pedia a mesma informação a dois colaboradores e tendo respostas diferentes os confrontava (E4). Enquanto que como mecanismo de controle, utilizava a prática de fazer “o controle do controle” (E4), isto é, solicitava a um colaborador que fizesse uma tarefa enquanto “pedia para alguém olhar” (E4):

“Era a arte do conflito... então ele colocava os líderes a prova o tempo todo e fazia a supervisão da supervisão. Então era meio Maquiavel, o negócio” (E4).

“O Dr. Haroldo achava que se houvesse entre as pessoas uma harmonia, entre pares ou com os diretores da empresa, a gente ia se unir para derrubá-lo, então a gente vivia meio um contra o outro. E ele fazia isso muito bem... Ele achava que a integração e a interação eram prejudiciais para a empresa... não podia ter nenhum tipo de confraternização... se a gente ia almoçar com uma pessoa da equipe, no dia seguinte ele ficava sabendo e chamava atenção” (E16).

Ao mesmo tempo, era um gestor que impunha desafios, dava oportunidades de crescimento, de aprendizado e liberdade para criar:

“Cada gestor na época era dono literalmente do seu pedaço. Então foi uma época em que as pessoas podiam criar muito. Ele dava muito essa liberdade... fazia com que as pessoas saíssem de sua zona de conforto... Então a gente cresceu muito, mas de uma forma totalmente desorganizada e ele exigia muito das pessoas. Então tinha que ficar o tempo inteiro muito atento” (E16).

Uma crença do fundador relatada por um colaborador era que as pessoas deveriam liderar funções das quais não fossem especialistas, pois assim não haveria restrições e “tudo seria possível” (E16). Como decorrência, os gestores buscavam montar equipes bem preparadas e se dedicavam a estudar e se desenvolver na área.

A gestão imposta pelo fundador pode ser sintetizada no depoimento de dois gestores, que narram a paixão pela empresa como o grande motivador e a razão da retenção dos gestores:

“a gente se apaixonava pelo que era capaz de fazer aqui dentro. Dr. Haroldo sonhava grande. Os filhos dele também. Então você realizava muita coisa. Mas você estava sempre numa corda bamba, sabe? Sempre numa corda bamba” (E23).

“Mas o que eu sentia naquela época é que as pessoas tinham um brilho nos olhos... e não tinha remuneração variável! Não tinha nada disso! Então o que faziam, tendo resultado ou não, o reconhecimento no final era o mesmo. Então as pessoas faziam por amor. Então você entrava na sua unidade, você sentia uma paixão das pessoas por aquilo, porque ele passava para a gente a sensação que a gente ia ser dono do negócio. Então isso era muito bom e ao mesmo tempo era um conflito total” (E16).

4.4.3. Prenúncios da mudança

Desde o Ano n-11, a ACME, que já tinha alcançado o patamar de mais de 10 mil alunos distribuídos em três unidades, era descrita como “um transatlântico que não tinha a flexibilidade de antes” (E16). A gestão caracterizada por processos não sistematizados, estrutura informal, dependência do grupo que “vestia a camisa” (E28) e pautada por “decisões de última hora” (E16) não parecia

ser capaz de lidar com os desafios do crescimento levando um dos filhos, então Diretor Administrativo-Financeiro, ao desconforto. Da mesma forma, a visão de crescimento futuro visionária do pai não lhe parecia possível de ser implementada neste ambiente organizacional.

Ele vislumbrava a necessidade de um “choque de gestão” (E16) e liderou a busca pela transformação na gestão que se concretizou pela contratação da *IPO Consulting* no Ano n-2. Os diretores da empresa neste momento, eram em sua maioria pessoas cujo primeiro emprego tinha sido na Acme, “pessoas que estavam muito acostumadas a trabalhar daquela forma e não iam conseguir fazer uma mudança” (E16).

4.4.4. A primeira interferência externa - a consultoria

No Ano n-2, foi feita então uma concorrência entre consultorias e a *IPO Consulting* foi contratada para implementar reformas nas áreas acadêmicas e administrativas, com objetivo de reduzir os custos. Os gestores relatam terem tido uma grande surpresa com a postura da *IPO Consulting*:

“Ela não veio com um papel de consultoria, eles vieram para fazer parte da diretoria executiva. Então eles se envolviam realmente no dia-dia da empresa. E eles vinham com uma postura muito assim: ‘não tem ninguém que presta, todo mundo que está aí não serve pra nada, é um bando de idiota e a gente vai ensinar vocês a trabalhar’... e aí realmente foi uma coisa que eu nunca tinha vivido na minha vida” (E16).

A diretriz adotada pela consultoria foi de começar pela redução de custos para depois redesenhar processos. Os consultores foram descritos como antipáticos e desrespeitosos, entretanto alguns gestores reconhecem que não teriam conseguido implementar as mudanças sem a participação deles. Este período é descrito como muito traumático por uma gestora que acompanhou as ações com certa proximidade (E16): Era uma gestão considerada autoritária, em que os gestores tinham que “rever o seu patamar de liderança para poder cumprir [metas]... sempre visando minimizar o custo” (E28).

“Foi uma chacina em todas as áreas... então a gente entrava numa unidade que tinha, por exemplo, quarenta pessoas, e eles falavam tem que cortar para dez. Mas sem analisar... e assim eles iam passando [pelas áreas]. Conforme eles iam passando pelas áreas, eles não iam perguntando, eles iam cortando e tirando e tratando as pessoas mal... ela deixou uma seqüela muito grande... e quando falo até me arrepio. Lembro dessa época que realmente foi muito dramática. E o que nos preocupava era como isso ia se sustentar depois” (E16).

“Foi um período bem conturbado em que a gente estava aflito para acabar. E os currículos desestruturados porque ali já não era a conta de chegada para atender a qualidade. Era conta de chegada para minimizar e gastar menos. Então, gastar menos sem qualidade” (E28).

“Foi uma catástrofe... uma coisa deprimente” (E5).

“Viam aquilo não como uma instituição de ensino e sim como uma empresa. Então como uma empresa, você tem que ter enxugamento, retorno financeiro, essas coisas. Quem não tinha essa visão de empresa ficou realmente preocupado. Por que o que vai acontecer comigo?” (E26).

Um dos critérios utilizados para definir as demissões no corpo docente eram os títulos, ou seja, os mais “titulados” tinham remuneração maior e eram os primeiros a serem demitidos. Uma gestora que ingressou na Acme neste período, ocultou sua titulação temendo poder ser alvo futuro de demissões (E25).

À medida que os custos eram reduzidos e o resultado financeiro melhorava, a consultoria “ganhava mais força” (E16):

“E aí eles iam ganhando mais cadeiras dentro das reuniões de diretoria. Então a gente chegou a um ponto nas reuniões de diretoria... da pauta nem ser mais feita pelos executivos da casa, a pauta era feita pela consultoria. Então as decisões do dia-dia eram tomadas pela consultoria e não mais pelos diretores!” (E16).

É relatado como um período de muito descontentamento em todos os níveis hierárquicos, muitos diretores pediram demissão e a consultoria foi ampliando seu espaço na Acme:

“Então não era mais uma consultoria, eles estavam infiltrados e eles começaram a fazer de tudo. O orçamento eram eles que faziam, as decisões eram eles que tomavam. Na parte acadêmica, eles começaram a definir conteúdo de cursos. E as pessoas acabavam sendo colocada de lado, e aí a insatisfação foi aumentando cada vez mais aqui dentro e gerando um desconforto muito grande na empresa... Nessa época, eles começaram a sugerir que as pessoas fossem trocadas e eles começaram a indicar os diretores para entrar na empresa” (E16).

Apesar da autonomia para gestão que a *IPO Consulting* havia conseguido na Acme, um evento relatado indica que ainda havia interferência do fundador na gestão. Havia sido demitidos muitos colaboradores que tinham relacionamento com o Dr. Haroldo, quando este soube do fato, chamou o Diretor de Recursos Humanos e outros gestores para uma reunião em sua casa à meia noite e ordenou que fossem todos recontratados. Além disso,

“ele fez uma reunião lá no auditório da Acme com as principais lideranças da empresa, inclusive o nosso presidente, e... ia pegando ficha a ficha das pessoas,

falando nome da pessoa, quanto tempo de casa tinha, e ‘demitido’... Quando ele acabou de dizer todos os nomes ele falou: ‘essas pessoas vão voltar a trabalhar porque eu não vou admitir que se faça isso na minha empresa.’” (E16).

Este evento foi interpretado como um “golpe” na autoridade do presidente, demonstrando que os colaboradores ainda tinham um canal de comunicação com o fundador. Entretanto, os gestores reconheciam que o Dr. Haroldo não tinha mais “força para acompanhar todas as mudanças”. Mesmo assim, várias pessoas passaram a utilizar o relacionamento com o fundador para “tentar se segurar na empresa” (E4, E16). O grupo de colaboradores que não tinha acesso ao fundador “estava totalmente perdido, sem saber para onde ir” (E16).

A partir deste episódio, e com a piora do clima organizacional, parece ter havido um aumento da “fofoca” a respeito de que a gestão da consultoria não estava levando a bons resultados. O relato de um gestor recém contratado nesta época e despido do vínculo emocional com a gestão familiar corrobora a percepção de que a *IPO Consulting* não estava sendo bem sucedida na transformação organizacional que pretendia impor:

“Era uma empresa formada por ilhas onde as pessoas se defendiam entre grupos, era uma empresa onde os erros eram aceitos... essas pessoas se acobertavam... não existia meritocracia... não existia visão de futuro. Eu acho que a empresa, as setenta e duas unidades eram setenta e duas ilhas distintas, não existia troca de conhecimento entre elas, boas práticas. As pessoas não se conheciam umas às outras, nunca tinha tido evento corporativo, existia muita camaradagem ainda e não existia foco, nenhum controle financeiro, indicadores, metas” (E17).

4.4.5. Primeira reestruturação societária: o IPO

Com a decisão de abrir capital, uma série de reestruturações societárias é implementada e a Acme deixa de ser uma entidade sem fins lucrativos. No momento do IPO, o presidente e três diretores haviam sido indicados pela consultoria. E a percepção era de que eles tinham uma relação de subordinação direta com a consultoria, pois não pareciam agir com a autonomia dos cargos.

Poucos gestores se lembram de ter havido algum tipo de comunicação interna oficial sobre o processo de abertura de capital. Ele teria sido mencionado em uma reunião rotineira de trabalho para os gestores lotados na sede administrativa. Entretanto, um gestor se lembra claramente de ter participado de várias reuniões para discutir especificamente o processo de abertura de capital.

Este gestor acredita que a multiplicação da informação para os demais níveis hierárquicos foi falha (E16).

Após o IPO, os gestores tinham como prioridade monitorar e maximizar o EBTIDA (*earnings before taxes, interest, depreciation and amortization*). Mas isso não parecia ter sido suficiente para aumentar o valor das ações da empresa.

4.4.6.

Segunda Reestruturação Societária: o private equity

Como o resultado do IPO não havia sido considerado satisfatório financeiramente, a família continuava buscando uma forma de aumentar o valor da empresa. Um ano depois, ocorreu mais uma mudança societária e a *PE Management* adquiriu 20% do capital da Acme com direito a gestão. Houve um conflito inicial com a consultoria – que foi descontinuada. Da mesma forma, a maioria dos diretores por ela indicados foram substituídos. A *PE Management* foi muito bem recebida, pois trouxe “pessoas muito tranquilas na forma de lidar, tratando todo mundo com muito respeito” (E16), que conseguiram obter “o apoio, a simpatia, a colaboração dos que já estavam na empresa” (E14). Além disso, os gestores estavam ávidos para “se livrar da consultoria”. Acreditavam que quem “chegasse ia fazer alguma coisa melhor, pior não podia ser, pior era acabar totalmente” (E28).

Um representante da *PE Management* assumiu a presidência e as transformações “se aceleraram” (E14). O Diretor de Recursos Humanos iniciou transformações relacionadas à meritocracia que agradaram a todos os colaboradores, o Diretor Financeiro foi reconhecido por sua capacidade de relacionamento com as pessoas, e o Presidente “sabia falar, sabia se comunicar com as pessoas e veio com um discurso muito bom” (E16). A chegada desse presidente foi reconhecida como o momento da “virada” (E23). E os gestores tiveram a percepção de que havia se iniciado uma mudança estruturada e sustentável:

“A gente tem visto ano após ano uma evolução em termos de transparência de gestão, estabelecimento de planos, meritocracia, uma estabilidade na condução dos planos, uma cobrança muito grande por resultados. Eu acho que são duas empresas absolutamente diferentes, eu mudei de empresa sem ter mudado de emprego nesse período. Comparando um período com o outro dá pra dizer que de fato hoje a gente tem planejamento, hoje a gente tem controle, hoje a gente tem cobrança e... uma cultura de resultados bastante evoluída comparada com o período anterior” (E14).

Os relatos indicam que a nova gestão se mostrou habilidosa em reconhecer que não conhecia o setor educacional e evitou tomar decisões que pudessem “ser classificadas como precipitadas e irresponsáveis, como a consultoria” havia feito (E14). De forma similar à consultoria, no processo de reestruturação feito pela *PE Management* foram feitas reduções de despesas e algumas reduções no quadro de pessoal, mas “feitas de uma maneira responsável... equilibrada” (E14), como parte do processo de transformação da gestão:

“Tiveram demissões, é difícil acompanhar pessoas que você conheceu indo embora... mas eu vejo a empresa muito mais profissional. O que é um desafio a cada dia, porque assim como a empresa vai se profissionalizando, você tem que mostrar muito mais [competência] do que numa época que bastava ser amigo de alguém para ficar” (E3).

Foi criado um Centro de Serviços Compartilhados, responsável pelas funções administrativo-financeiras com objetivo de retirar das unidades educacionais as atividades não relacionadas com o foco acadêmico. Simultaneamente, houve a “internalização” da função de contabilidade que estava terceirizada em uma empresa internacional de *outsourcing*.

A área de Relações com Investidores (RI) foi reorganizada, contratada uma nova equipe e desenhadas novas rotinas e processos. Parte do desafio foi montar uma base de dados com informações históricas sobre a empresa, visto que esta não era uma demanda até então. A maioria das áreas da empresa desconhecia as obrigatoriedades decorrentes de ser uma empresa de capital aberto e não tinha rotinas estabelecidas que permitissem a convergência de informações para atender as demandas de relações com investidores. Este foi descrito como um processo de “sentar do lado para pedir a informação” (E11), ser muito específico – quase didático - explicar a razão da necessidade da informação e ir aos poucos disseminando o conhecimento sobre RI nas áreas fornecedoras de informações. Outra área que não existia e foi implementada, foi a de Comunicação Institucional e Assessoria de Imprensa.

A Acme implementou uma estrutura comercial nacional responsável pela supervisão de cerca de setenta unidades comerciais localizadas nas unidades de ensino. Foi desenhado e implementado um novo processo de venda, com políticas e procedimentos padronizados. Estabeleceram-se também “rituais de cobrança” (E10), por meio dos quais são acompanhados os resultados das campanhas e das ações comerciais. Uma consultoria de processos foi contratada – ajudando a

implementar as novas rotinas relacionadas a ações comerciais, visitas a empresas e escolas, monitoramento de consultores comerciais, gestão de orçamento, reuniões semanais de resultado, entre outros.

À medida que o novo modelo de gestão comercial ia sendo implementado – alguns colaboradores perceberam o tipo de cobrança por resultados que teriam e que enfrentar e surgiram solicitações de transferência para outras áreas. As resistências enfrentadas pela nova gestão da área comercial ocorreram tanto por parte dos colaboradores da sede, como dos colaboradores das unidades de ensino, como evidenciado na declaração de um gestor: “o *office* [área comercial na sede] não entende de nada da ponta e a ponta não entende nada do que a gente planeja aqui” (E10).

Na área acadêmica, foi criada uma Diretoria específica e foram implementadas diversas ações com o objetivo de padronizar e unificar o currículo acadêmico em nível nacional, de forma a permitir que os alunos tivessem mobilidade entre unidades, além de buscar o equilíbrio entre qualidade e custos (E7).

O modelo de gestão implementado pela *PE Management* foi rapidamente reconhecido como um modelo de gestão profissional. A empresa já era percebida como muito competente na transformação bem sucedida de outras empresas (E7, E15), entretanto havia dúvidas sobre sua competência na área educacional: “houve um tempo para eles entenderem, absorverem todo esse conhecimento e também para implantar o sistema de gestão, não é de um dia para o outro que isso acontece” (E15). Os gestores descrevem que a grande mudança estabelecida pelo novo modelo de gestão foi a cultura de estabelecimento de metas e da rotina de acompanhamento dos resultados.

“Isso impactou de forma substancial o clima da empresa, a forma como as pessoas se portam, conduzem o negócio, passaram a ter mais responsabilidade, um caminho mais claro de onde chegar, com a instituição de ferramentas como o orçamento, as metas. Então as pessoas tiveram um caminho mais claro pra onde seguir, onde chegar, o que fazer e como chegar lá” (E7).

Apesar de o modelo implementado ser considerado “extremamente agressivo, completamente diferente” era também percebido como “muito tranquilo trabalhar com eles. Porque ao mesmo tempo em que eles exigiam muito, eles tinham o outro lado, da meritocracia” (E16).

À medida que a *PE Management* formava a nova equipe de diretores, estes contratavam profissionais com os quais já haviam trabalhado em outras empresas. Houve uma espécie de processo seletivo para os colaboradores que estavam na Acme – alguns puderam se candidatar a cargo de diretoria, outros eram entrevistados pela nova diretoria e, em função de seu perfil, realocados na empresa (E17, E28). Neste processo muitos dos colaboradores mais antigos acabaram saindo da empresa deixando um sentimento de perda:

“Nessa troca a gente perdeu muita coisa legal. Porque na empresa antiga, tinham coisa muito boas que acabaram se perdendo. Essa questão do brilho nos olhos, do trabalhar por amor à empresa. E entrou a política da *PE Management* de bonificação, trabalhar com resultado... Eles trouxeram muita coisa boa, muita coisa boa. Mas eu acho que na hora da transição eles não souberam segurar o que era bom também. Então eu acho que a gente acabou perdendo” (E16).

À medida que o modelo de gestão foi sendo implementado, muitas pessoas ficaram descontentes, não conseguiram “se adaptar à nova cultura, à nova realidade, então isso aí foi naturalmente acontecendo, as pessoas foram sendo substituídas” (E15). Este foi um período descrito também como de muita insegurança em função das diversas mudanças implementadas, “havia dúvidas de como ia ser o futuro” (E15). Nos momentos iniciais da nova gestão, surgiram comentários de que todos os colaboradores antigos seriam demitidos, entretanto muitos ficaram e com o passar do tempo “foi-se percebendo quem de fato era competente e quem queria trabalhar na Acme e a insegurança diminuiu bastante” (E15). Percebeu-se que o fator seletivo não era o tempo de empresa, mas “aquilo que você pode e quer contribuir” (E1).

Depois de decorrida a etapa inicial de aprendizado sobre o novo modelo de gestão, os relatos tornam-se mais positivos:

“A gente tem hoje um nível de informação, de respaldo e conforto nas decisões que tomamos maior que tínhamos no passado. Um domínio maior da técnica da decisão que está sendo tomada. Você tem informação para tomar decisão, você consegue analisar o histórico e perceber o que é feito, o que deu certo e o que não deu e considerar isso na tomada de decisão” (E2).

“Processos mais definidos, processos mais constantes, alguma coisa que não traz tanto sobressalto quanto trazia antigamente” (E6).

“A mudança foi muito agressiva em decorrência da novidade. Mas sempre me senti apoiada por meus superiores no processo de mudança. Dá mais segurança conhecer a rota – o destino” (E19).

A adesão dos gestores e colaboradores ao novo modelo parece ter ocorrido aos poucos, na medida em que cada um se sentia motivado e apto a atender, ou não, às novas demandas. Foi um período caracterizado por muitas sessões de treinamento, muitas reuniões, muitas cobranças e adesão pelo exemplo dos líderes e pares:

“Eu procuro fazer algumas reuniões presenciais e eles assistem à apresentação dos outros. Então, sempre tem aquele cara que se destaca e o que acontece é que quando eles percebem que alguém que é um par deles tá seguindo o processo à risca e fazendo o trabalho com qualidade, na reunião seguinte aquele cara, ele se reinventa, ele faz questão... [de mostrar]... Eu comecei a ter bastante surpresas positivas, pessoas que sabem fazer! Elas só não eram estimuladas a fazer e isso começa a contagiar um ao outro, e quem realmente não tem condições fica constringido e vai saindo... A grande maioria bate o resultado, com qualidade e ainda seguindo o processo, e aí, eles passam a ser exemplos uns pros outros” (E10).

Mas as mudanças não parecem terem sido absorvidas por todos os colaboradores da mesma forma. Um gestor relata perceber a existência de três grupos de pessoas: (a) as que entenderam a mudança e vislumbraram oportunidades de carreira; (b) as que acreditam que as mudanças não são tão grandes e podem continuar “a fazer o seu feijão com arroz que paga o salário e atende a companhia, por que na medida do possível, conseguem entregar o resultado”; e (c) um grupo “revoltado que entende que era muito melhor anteriormente... mas não vai sair... e pelo tempo de casa sabem que se saírem agora tem uma perda financeira significativa” (E12).

Parece ter havido como “pano de fundo” ao processo de transformação, a dúvida sobre as reais intenções da *PE Management* em relação à Acme: por ser uma empresa de *private equity*, a expectativa é que ela poderia “cortar [custos], vender e ir embora” (E4). Então, o presidente e os diretores, durante dois anos, buscaram reafirmar sempre que “eram sérios, que eles estavam na empresa para fazer ela perenizar... [diziam] ‘a gente está aqui para ficar, a gente não quer vender, a gente vai fazer essa empresa ser moderna... nós somos Acme’” (E4).

Um tema que surge na narrativa de alguns gestores quando discorrem sobre as dificuldades ou barreiras encontradas para a transformação da empresa é a crença sobre a incompatibilidade entre educação e lucro:

“A educação por si só ela já é um objetivo... mas a gente sabe que como o estado não tem capacidade de dar educação pra todo mundo, então obviamente, ele precisa do setor privado. Agora o setor privado não é filantrópico - precisa trazer lucros” (E8).

“Quando estou participando de um fórum... e aí quando entra um diretor executivo falando, e eu escuto por trás assim: ‘pô, esse cara - eles acham que isso aqui é só para ganhar dinheiro’” (E2).

4.4.7.

O Modelo de Gestão Profissional: Discurso dos recém chegados

O novo modelo de gestão foi implementado por gestores e colaboradores que foram contratados pela nova Diretoria. Alguns já tinham trabalhado em empresas que também haviam sido administradas pela *PE Management*, e haviam sido convidados a trabalhar na Acme em decorrência da experiência anterior. Um dos gestores responsável pela implementação do orçamento, definição de metas e monitoramento mensal de resultados relata que foi um longo processo de treinamentos, reuniões de capacitação e workshops. Algumas dificuldades foram identificadas neste processo:

“A postura dos executivos inicialmente, principalmente nesses treinamentos que eu peguei eram muito resistentes... Então os executivos entendiam que esse modelo só pensava-se em dinheiro. Só pensa em dinheiro, não pensa em nada na questão acadêmica. Um das coisas que tivemos que fazer foi a catequese... tem que olhar para a qualidade, para dinheiro, para rentabilidade, tem que olhar para as pessoas, para o clima... [alguns dizem:] ‘Poxa, eu não vou fazer isso, eu nunca vi isso na minha vida, como é que eu faço?’ Mas é natural e a gente vai fazendo aquela via sacra, disciplinando, catequizando eles.” (E29).

O processo de definição das metas permite alguma margem de negociação – que precisa ser justificada com fatos, entretanto algumas metas são impostas, sem possibilidade de negociação:

“Você recebe a tua meta, você tem tempo de olhar e criticar porque o modelo permite... se não está de acordo, argumenta, negocia. E no nosso treinamento, a gente tem até uma fase do desdobramento que a gente chama de *cacht ball* que é justamente você avaliar a meta que recebeu. Faz sentido? Eu consigo entregar essa meta? Então eu vou negociar com meu nível superior... E eu acho que a gente tem o *top down* também. É essa que é a meta e não tem jeito... isso acontece” (E29).

Apesar do reconhecimento de ser este um processo gradativo, em que a cada ano são incluídos mais níveis organizacionais na definição de metas, a pressão por acelerar o alcance dos resultados também se evidencia:

“A Acme ainda está na curva crescente em gestão. Uma empresa para amadurecer leva dez anos. Nós estamos aí no terceiro ano. Nós buscamos acelerar, é o estilo da *PE Management* mesmo. Acelerar essa curva ao máximo. Nas outras empresas foi assim e é o estilo deles mesmo. Querem que a coisa acelere mais rápido. Então, a gente busca acelerar com esses treinamentos” (E29).

Muitos dos colaboradores que entraram na Acme após o início da nova gestão já tinha experiência com o modelo e alguns aceitaram a oportunidade exatamente por isso:

“Se não houvesse a PE possivelmente eu não teria saído de onde eu saí... Na verdade eu já passei por outras empresas que tinham também a participação da *PE Management*. Como você sabe a PE é assim, ela tem essa finalidade de ser muito focada em resultados, de ter uma meritocracia muito evidente, assim, em termos de remuneração. A gente sabe que é uma gestão muito competente... a facilidade que a gente tem de falar com os superiores é um ponto muito forte, é cultura da PE... você se sente muito motivado” (E8).

Outros acreditam que o modelo ainda precisa evoluir – que a empresa está em uma fase de aperfeiçoamento e alinhamento. Que ainda existem resistências e que há “muita gente tentando ainda dar jeitinho na hora de apresentar resultado” (E11). Outro gestor critica haver um grande grupo de colaboradores que ainda não está diretamente envolvidos no programa de remuneração variável integrado aos planos de metas:

“não têm a menor sensibilidade com as metas, não tem efeito prático nenhum. Não entrega a meta e vai continuar ganhando o salário, e não vai ter nenhum efeito pecuniário, nem pro bem e nem pro mal. Então o quê que acontece se não bater a meta? Acho que nada” (E12).

4.4.8.

O Modelo de Gestão Profissional: Discurso dos sobreviventes

Parece ser uma característica comum aos gestores entrevistados, que vivenciaram a gestão familiar e todas as mudanças organizacionais, uma grande aceitação do novo modelo. A passagem de uma rotina de surpresas e inseguranças impostas pelas vontades do fundador para um modelo de gestão transparente é comemorada, até pelos que tiveram mais dificuldades.

“o modelo de gestão é um modelo extremamente efetivo. Porque você tem suas metas, seu plano de ação para alcance das metas, você calibra todo mês... Acho que ninguém procrastina... Começar a trabalhar com a transparência que antes não existia... a gente tem um foco no resultado, a meritocracia que acontece sim... você entrar na diretoria e alguém falar para você: ‘parabéns, aquele trabalho foi bacana’... É muito simples trabalhar com a PE, é simplérrimo. Você tem que dar resultado. Tem que dar muito resultado. Você tem que estar aderentes aos valores” (E1).

“se não souber quais são as metas a gente perde o norte, 'se eu não sei o que fazer, o quê que eu vou fazer aqui?... aí não dá, cada um vai para um lado e a empresa perde o foco. Então eu acho isso muito legal” (E15).

“É tudo muito claro... O presidente se presta a reunir todo mundo na sala e prestar contas... A gente sabe o que está acontecendo. Não é aquela administração nebulosa que não se sabe o que vem pela frente” (E23).

“Hoje as pessoas sabem exatamente onde têm que chegar, não são pegadas de surpresa. Existe um planejamento, existe um projeto... Hoje as coisas são feitas as claras, não são feitas assim pela vontade, pelo desejo. As coisas são muito mais pela razão do que pela emoção... E é uma empresa transparente” (E26).

Ter conseguido “sobreviver” às mudanças, aprender e se adaptar ao novo modelo de gestão é percebido como uma nova competência incorporada que valoriza os gestores tanto frente aos colegas quanto ao mercado de trabalho:

“Em termos de valorização, você percebe que você está aqui porque você passou nos testes e você entrega... Então a gente teve os treinamentos, teve a valorização, teve as pessoas certas no local certo, a gente teve os eventos certos. As pessoas hoje se encontram para falar de resultado, para falar de metas, para falar de cobrança, para dar uma bronca e isso tudo combinadinho. Coisa que antes não tinha. A gente não sabia para que lado a gente ia... Então a empresa mudou completamente. Mudou tudo aqui, tudo. Essa empresa não tem nada do passado” (E4).

“Hoje já se percebe que os bons desempenhos são premiados – só depende do seu esforço. Este é um modelo de gestão moderno que valoriza os profissionais que saem da empresa – pois eles estão acostumados com ferramentas e métodos que não tínhamos antes” (E20).

“Eu fiz o meu processo seletivo, eu ocupo um espaço, não sou amiga de ninguém, parente de ninguém... Interessa para eles a minha produtividade e se eu faço um bom trabalho dentro do que me cabe. Isso eu acho um valor muito importante. É isso que a meritocracia impacta... transparência é essa questão das regras fiquem bem claras. Todas as regras serem muito claras para nós... quanto ao que se espera de cada um” (E23).

“Meus colegas que sempre foram professores e nunca tiveram passagem por empresas, eles tiveram certa dificuldade no início até se acostumar com essa parte de gestão, de controle de processo. Hoje não, eles estão completamente familiarizados e isso trouxe uma vantagem competitiva muito grande para eles. Hoje eles são diferenciados” (E26).

Mas o modelo de gestão profissional, por si só não é percebido como suficiente para o sucesso da Acme, conhecer e entender o segmento de atuação da empresa não pode ser negligenciado. Quando discorrem sobre este tema, os gestores deixam transparecer a existência ainda de vários grupos distintos: colaboradores novos e antigos, os que conhecem o segmento e os que vem de mercado, pessoal da sede e das unidades, o acadêmico e o administrativo, e assim por diante.

“E o pessoal que veio da *PE Management*... o que eles fizeram? Se preocuparam em aprender sobre esse negócio... Hoje a gente ainda tem aqui pessoas que entendem muito do negócio, mas ainda não dominam o sistema de gestão... E tem outros que vem para cá sabendo muito do modelo de gestão, mas que não conhecem o negócio... Mas a gente ainda não conseguiu... equalizar administrativo e acadêmico. A gestão ainda é muito mais com foco no administrativo-financeiro do que no acadêmico... Têm os que seguem a missão, a visão, os valores da companhia e tem os que só querem fazer resultado financeiro... e a arrebetam com a qualidade da companhia. Tomam decisões que nos prejudicam a longo prazo... porque estão focando em resultados imediatos.” (E23).

“Existe uma grande distância das unidades para o corporativo, algumas unidades eram feudos e hoje a gestão por metas inibe um pouco. Muitos dos gestores vindos de mercado não sabem o que acontece nas unidades, desconhecem os processos e as necessidades” (E20).

O passar do tempo se revela como um elemento importante no processo da mudança organizacional, por dar aos gestores a oportunidade de compreender o sentido de ações e decisões implementadas pela *PE Management*:

“Agora com esse tempo passado, a gente já consegue entender alguns movimentos que foram realizados no passado, que era para atingir o objetivo do que está acontecendo hoje. Muitas vezes a gente fica também muito arraigado na gestão anterior, e a gente acaba de alguma forma achando que ‘ah, isso não vai funcionar, isso não vai dar certo’. ‘Por que estão fazendo isso?’ ‘Ai, meu deus, por que vai desfazer uma coisa que funcionava e tal?’ Mas a gente está percebendo que assim... as metas estão se cumprindo para que se atinja o objetivo estratégico” (E25).

O modelo de gestão implementado foca em metas e desafios relacionados ao ambiente interno da Acme. As pressões advindas do mercado, em relação à concorrência ou ao valor das ações na Bolsa de Valores, não costumam fazer parte do conjunto de objetivos quantificados:

“Esse ano a gente teve uma reunião de resultado que foi a primeira que a gente teve, em muito tempo, em que se falou um pouco sobre isso. Se falou da concorrência, se falou dos resultados das ações. Raramente a gente trata disso. A gente, em geral, trata dos nossos resultados e dos nossos objetivos aqui. Porque a valorização dos papéis é uma consequência disso. Então todas as diretrizes estão voltadas para isso, então se a gente fizer direitinho aqui dentro, vai funcionar” (E25).

4.4.9.

Terceira Reestruturação Societária: a saída do fundador

Três anos após o IPO houve mais uma reestruturação societária e o Dr. Haroldo, fundador, vendeu suas ações, se retirando definitivamente da empresa. Seus dois filhos permaneceram ainda, como acionistas, um deles permaneceu no Conselho de Administração até n+4. Este é citado pelos entrevistados como um

evento marcante no processo de mudança da organização. Novamente, cercado por um clima de insegurança, e para alguns percebido como o ponto de ruptura definitivo com a gestão familiar:

“ninguém imaginava o que depois veio a acontecer. Que Dr. Haroldo vendesse a empresa... Porque quando ele abriu o capital, ele continuou com grande parte das ações... se afastou da gestão, mas a gente não imaginava que ele fosse desapegar a tal ponto de vender tudo” (E23).

“senti de algumas pessoas uma insegurança tipo ‘Dr. Haroldo está saindo, será que a empresa não está indo bem?’ Uma certa especulação, até normal... Porque mesmo ele distante... ele acabava dando uns pitacos” (E3).

Enquanto para outros, é percebido como o momento em que vislumbraram que não haveria mais chance de retrocesso nas mudanças implementadas – que era necessário adaptar-se à nova gestão:

“Mas eu percebia as pessoas ainda... alimentando ainda aquela esperança de que 'o Dr. Haroldo vai voltar aí acabou-se essas cobranças'... na hora que se oficializou enfim... 'agora ferrou! Ou eu me adapto ao modelo ou em breve eu não vou tá mais dentro do sistema, agora não tem mais jeito’” (E10).

Ao falar da saída definitiva do fundador da empresa, se estabelece uma diferenciação clara entre os modelos de gestão, o familiar e o profissional. Essa distinção se torna tangível por meio do compartilhamento do lucro com os gestores:

“você trabalhava porque a empresa ia crescendo, crescendo, parecida com hoje... só que hoje a gente ganha. A gente ganha junto. No passado a gente só ganhava tapinha nas costas... a PE divide o lucro com a gente” (E4).

4.5. Discussão do caso

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados das análises efetuadas para atender aos objetivos secundários da pesquisa:

- Identificar as mudanças percebidas na identidade organizacional;
- Identificar as mudanças percebidas no nível de identificação dos indivíduos com a empresa;
- Qualificar o processo de mudança organizacional e avaliar seus impactos na identidade organizacional.

4.5.1. Mudanças percebidas na identidade organizacional

De forma a atender ao primeiro objetivo secundário da pesquisa inicialmente foram efetuados alguns procedimentos para caracterização da identidade organizacional da Acme e posteriormente analisadas as mudanças percebidas.

4.5.2. Caracterizando a Identidade Organizacional Antes e Depois do IPO

Com o propósito de mapear as mudanças percebidas na identidade organizacional da ACME, foi adotada a definição de identidade organizacional estabelecida por Albert e Whetten (2004). Segundo esses autores a identidade organizacional é definida pelos aspectos centrais, distintivos e duradouros nas organizações, com base nas crenças compartilhadas por seus membros. O critério de centralidade permite identificar as características vistas como essenciais da organização, o de distinção busca destacar os elementos que distinguem uma organização das outras com as quais poderiam ser comparadas, enquanto que o critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo.

Para tal, foram utilizados os padrões de validade e perguntas orientadoras sugeridos por Whetten (2006), com algumas adequações ao contexto do caso, apresentado no Quadro 10 a seguir.

Foco	Padrões de Validade	Perguntas Orientadoras
<i>Atributos Organizacionais de Centralidade e Continuidade Temporal</i>		
Domínio conceitual	Atributos que são mani-festados por meio dos principais programas, políticas e procedimentos e que refletem seus valores (Whetten, 2006).	Se este atributo fosse removido, o caráter ou história da organização seria significativamente alterado? Esta seria uma organização diferente? (Whetten, 2006)
Domínio fenomenológico	Evocado pelos membros como orientação para tomada de decisões (Whetten, 2006). Evocado pelos membros como justificativa ou explicação para as decisões tomadas pelo fundador (gestão familiar) e/ou pelo Comitê Executivo (gestão profissional).	Quando outras premissas racionais não se aplicam, são estas que orientam as decisões? (Whetten, 2006) Quando as decisões parecem não fazer sentido, são estas as explicações que as tornam plausíveis?
<i>Atributos Organizacionais de Distinção</i>		
Domínio conceitual	Atributos utilizados pela organização para se distinguir positivamente de outras (Whetten, 2006).	Este atributo reflete um conjunto distintivo de preferências ou compromissos? É uma distinção positiva? É uma distinção essencial? (Whetten, 2006)
Domínio fenomenológico	Representam imperativos categóricos que direcionam a atenção para o que deve ser feito para evitar ações dissonantes do caráter organizacional (Whetten, 2006).	São posições apresentadas como reivindicações da verdade comparáveis a obrigações morais? (Whetten, 2006)

Quadro 10: Padrões de validade da identidade organizacional (Adaptado de Whetten, 2006)

As narrativas dos entrevistados levam à caracterização de dois períodos muito distintos quando descrevem a organização: a gestão familiar e a gestão profissional. Desta forma o foco da caracterização e análise das mudanças ocorridas na identidade organizacional da Acme também segue esta periodização.

4.5.3. Identidade Organizacional Percebida no Período da Gestão Familiar

Ao descrever a Acme no período da gestão familiar, os gestores constantemente utilizam exemplos das práticas de gestão e das características do fundador. São relatos que, permeados de emoções, tanto positivas quanto negativas, buscam tornar plausíveis as decisões e práticas impostas pelo fundador.

São atributos que caso removidos do contexto da organização, esta não seria mais a Acme naquele momento. Estes foram classificados como atributos de centralidade da identidade organizacional para o período da gestão familiar. No Quadro 11 são apresentados exemplos de trechos de narrativas que evidenciam a categorização efetuada e posteriormente a Figura 14 apresenta a estrutura de dados destes atributos.

Atributos de 2ª Ordem	Atributos de 1ª Ordem	Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado	
Características da gestão	Ágil	"Era uma empresa rápida, a do passado. Uma empresa muito rápida... Tem que montar um campus, em dois meses a gente montava. Era uma empresa simples no passado"	4	
	Amadora	"Era pouco profissional, acho que mais amadora que profissional. Tinham pessoas competentes, tanto que muitas continuaram até hoje, mas tinha uma coisa mais amadora. Com menos conhecimento técnico"	3	
		"o poder acontecendo independente de competência"	1	
	Desorganizada	"uma empresa caricata, a do passado é totalmente uma caricatura, o negócio era um monstrinho, sem pé nem cabeça"	4	
		"existia uma sensação de que a administração da Acme era muito caótica"	5	
		"caótica... era uma instituição num processo de crescimento. Mas foi um crescimento desorganizado. Então era tudo meio caótico, os planejamentos eram de curto prazo. Não era uma coisa mais estruturada".	23	
		"na época da gestão familiar: ... desorganização"	16	
		"Era uma Acme que crescia muito, mas de uma maneira desestruturada"	28	
	Características do fundador	Ambiciosa	"maior instituição de ensino desse país - a Coca-Cola do ensino"	24
			"então quem estava aqui dentro acreditava que ela podia ter sucesso. E que a gente podia fazer sempre alguma coisa melhor"	28
Libertadora		"você era muito livre, você podia fazer o que você tivesse vontade. Entendeu? É que as pessoas nem tomavam conhecimento. Então significa dizer que isso te dava uma autonomia muito grande".	24	
Desafiadora		"extremamente desafiadora"	23	
Pragmática		"uma empresa tarefaira.. ele [Dr. Haroldo] dizia: 'dá para fazer, vamos fazer'"	4	
		"Ele não acreditava em pesquisa, ele acreditava em fazer. Se desse certo tudo bem, se não desse partia para outra"	16	

Quadro 11: Identidade organizacional na gestão familiar(Continua)

Atributos de 2ª Ordem	Atributos de 1ª Ordem	Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado
Características do fundador	Audaciosa	"ela também é bastante audaciosa. Sempre foi muito audaciosa"	24
	Inovadora	"ser contemporânea – avançar buscando se modernizar"	19
		"na época da gestão familiar: inovação, criatividade"	16
		"E sempre inovadora, sempre muito criativa em todo processo, com marketing muito agressivo"	24
	Instável	"havia sempre uma instabilidade... da noite para o dia podia mudar e a gente nunca sabia o que podia acontecer"	28
		"e muito medo de você não agradar a chefia"	5
	Respeitadora	"a gente sempre recebeu em dia, nunca deixou de receber o fundo de garantia, nada... [isso significa] respeito"	23
		"agora, sempre dizendo: nós somos respeitados porque nos pagam em dia"	28
	Retrato do dono	"realmente aquela coisa do dono, uma empresa familiar"	1
		"a Acme era o Dr. Haroldo... a figura do principal"	28
	Voluntariosa	"mas sempre na dúvida de que surpresas a gente teria porque a vontade de quem comandava"	28
		"baseada na vontade... falta de lógica das coisas"	5
		"uma mulher temperamental, que tinha seus rompantes e gentilezas"	1
		"Voluntariosa, era pouco profissional, acho que mais amadora que profissional."	3
Relação afetiva	Emotiva	"a gente tinha alegria pra trabalhar... apesar de tudo isso, as pessoas eram muito unidas"	1
		"[uma empresa] emocionante"	23
		"era mais uma religião... uma cachaça"	4

Quadro 11: Identidade organizacional na gestão familiar (Continuação)

Estas características observadas na análise da identidade organizacional da Acme encontram suporte em outros estudos e na literatura de psicologia social. Sundaramurthy e Kreiner (2008) argumentam que, na maioria das empresas familiares, o proprietário atua como presidente por 20 ou 30 anos, tempo suficiente para influenciar a cultura e a identidade organizacionais. Esta é uma condição institucional suficiente para direcionar a integração entre as identidades da organização e da família. Segundo Schein (1983), o fundador de uma empresa introduz características distintas ou “viéses” decorrentes de suas suposições ou visão de mundo, que são encontradas na primeira geração da gestão das empresas, quando ainda são fortemente influenciadas pelos próprios fundadores ou naquelas ainda administradas por membros de sua família.

Schein (1983) explica que os fundadores são frequentemente mais intuitivos e holísticos na forma de pensar e que são capazes de manter a perspectiva de longo prazo, pois estão construindo suas próprias identidades por meio de seus empreendimentos. Argumenta ainda que os valores do fundador serão firmemente defendidos pelos colaboradores, por serem a base de sua identidade inicial como grupo.

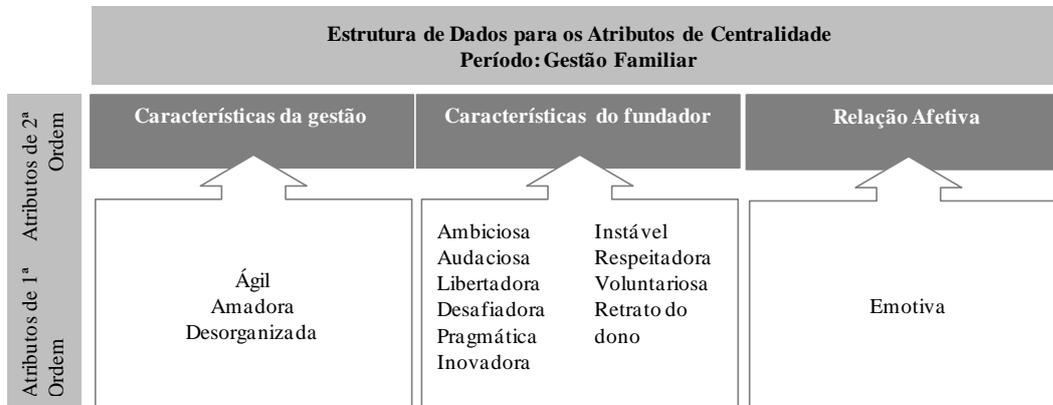


Figura 14: Estrutura de dados para os atributos de centralidade na gestão familiar

As características introduzidas pelo fundador são usualmente muito valorizadas pela primeira geração de colaboradores, pois são associadas ao sucesso do empreendimento, ao mesmo tempo que lhe dão um caráter distintivo (Schein, 1983). No caso estudado, os atributos que atendem aos padrões de validade para aspectos distintivos da identidade organizacional apresentados no Quadro 10, estão relacionados com o objeto social da Acme – a educação e a filantropia. Ao discorrerem sobre estes temas, os gestores demonstram orgulho

pela contribuição que podem dar a uma causa nobre (a educação), em decorrência dos seus impactos sociais. Estes também são os aspectos utilizados para justificar por que permaneceram na empresa apesar de aspectos negativos das práticas da gestão familiar. No Quadro 13 são apresentados exemplos de trechos das narrativas que evidenciam e suportam os aspectos de 1ª e 2ª ordem identificados. Estes foram também identificados como os aspectos de continuidade temporal da identidade organizacional.

4.5.4. Identidade Organizacional Percebida no Período da Gestão Profissional

Ao descrever a Acme no período da gestão profissional, os gestores apresentam como atributos de centralidade da identidade organizacional os valores e a visão articulados para a Acme, apresentados no Quadro 12 e Figura 15, onde são apresentados respectivamente, exemplos de trechos das narrativas que evidenciam e suportam os aspectos de 1ª e 2ª ordem identificados e a estrutura de dados para os atributos de centralidade.

Atributos de 2ª Ordem	Atributos de 1ª Ordem	Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado
Valores	Foco em resultados, desafiadora e inovadora	"não é uma empresa filantrópica... sem fins lucrativos. A gente está aqui para ganhar dinheiro com qualidade... a administração impõe metas muito difíceis de serem atingidas.... portanto uma empresa muito desafiadora"	2
	Inovadora e transparente	"uma empresa de transformação e inovação... uma empresa segura onde as pessoas percebem a sua contribuição"	4
	Foco em resultados, transparente e meritocracia	"orientada para resultados, transparência, meritocracia... visibilidade, se faz um bom trabalho.. você entrar na diretoria e alguém falar para você: 'parabéns, aquele trabalho foi bacana'	1
	Ágil	"uma empresa muito mais ágil"	9
	Informal	"informalidade e a flexibilidade, a gente tem de ter acesso pra conversar com as pessoas"	12
	Transparente	"tranquila no geral para se trabalhar, hoje as regras estão claras"	16
	Ágil, Transparente	"mais ágil nas coisas, ela toma decisões mais rápidas e ela aceita as coisas se ajustarem, ela busca transparência"	17
	Inovadora	"empresa inovadora e visionária"	20
	Foco em resultados	"rentável, uma empresa focada nos seus objetivos"	21
Visão	Ambiciosa	"agressiva em termos de crescimento"	7
	Visionária	"empresa inovadora e visionária"	20
		"a PE trouxe esse aspecto visionário, mas com organização, como é que a gente chega lá, a visão não pode ser um sonho abstrato, tem que ser um sonho possível"	21

Quadro 12: Identidade organizacional na gestão profissional

(Continua)

Atributos de 2ª Ordem	Atributos de 1ª Ordem	Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado
Ambiguidade	Transição	"um adolescente que tá melhorando de vida"	10
		"uma empresa em transformação, ela não é uma empresa pronta, precisa de muita transformação"	12
		"uma empresa que está se reinventando"	13
		"organizada, tímida ainda no que pode fazer, acho que ela pode fazer mais, ela está arrumadinha, mas ela é capaz de dar passos maiores"	14
		"contemporânea – avança buscando se modernizar"	19
		"precisa se fortalecer diante dos seus clientes"	21
		"talvez já tenha passado da fase da infância, está no fim da adolescência e já é uma jovem forte"	22
		"uma adolescente, com todas as angústias da adolescência"	23
	Aprendizado	"em transição, seus dirigentes ainda estão conhecendo o que é uma instituição de ensino"	26
	Conflito	"uma empresa que luta pela questão da identidade de seu nome, da mudança de seu nome, de trazer qualidade, que procura ser transparente no trabalhar de suas metas... tem uma visão de futuro e que está caminhando para ele na busca da qualidade"	28
		"[falta] equalizar administrativo e acadêmico. A gestão ainda é muito mais com foco no administrativo-financeiro do que no acadêmico... Têm os que seguem a missão, a visão, os valores da companhia e tem os que só querem fazer resultado financeiro... e a arrebentam com a qualidade da companhia"	23

(Continua)

Quadro 12: Identidade organizacional na gestão profissional (Continuação)

Atributos de 2ª Ordem	Atributos de 1ª Ordem	Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado
Imagem profissional	Profissional	"um homem, não de terno e gravata, porque os executivos não usam, mas um home de pastinha, notebook, bem profissional"	1
		"uma gestão altamente profissional"	15
	Respeitada	"uma empresa respeitada"	4
		"uma imagem muito consolidada no mundo dos negócios"	21
	Racional	"empresa mais organizada, mais racional"	5
	Organizada	"organizada, comprometida"	7
	Séria	"uma empresa com gestão séria"	8

Quadro 12: Identidade organizacional na gestão profissional (Continuação)

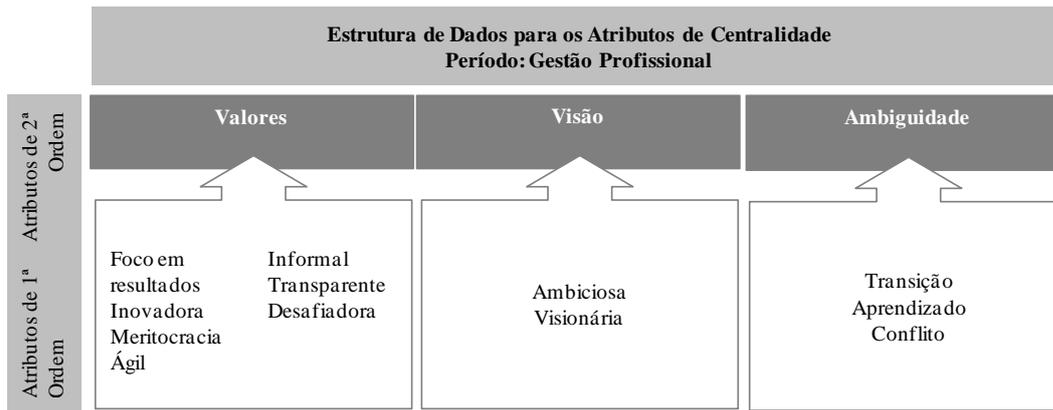


Figura 15: Estrutura de dados para atributos de centralidade na gestão profissional

Esta mudança pode ser explicada como decorrência da redução da dependência exclusiva dos membros da família na gestão dos negócios e do incremento da influência de gestores que não são membros da família. Simultaneamente, a necessidade de capital também pressiona para que a empresa busque recursos financeiros externos, que exigem maior profissionalização da sua gestão (Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Quando gestores “profissionais” passam a fazer parte da organização, estes introduzem novas características ou suposições, para lidar com as novas condições impostas pelo ambiente externo (Schein, 1983).

Vários colaboradores definem a Acme como uma entidade em transformação, em transição e em etapa de aprendizado. Alguns destacam também a existência de dualidades e conflitos ainda não resolvidos, como, por exemplo: (a) a dicotomia entre qualidade e rentabilidade, como se não pudessem ser compatíveis; (b) a caracterização de “nós e eles” presente em narrativas que distinguem os objetivos e forma de atuação das áreas administrativo-financeira e área acadêmica, e (c) a diferenciação entre o comportamento dos “novos e antigos” – ou seja, os que vivenciaram a gestão familiar e os recém-chegados na empresa. Estes aspectos de ambiguidade na identidade organizacional são descritos também em outras pesquisas empíricas relacionadas a contextos de mudança (Corley & Gioia, 2004; Clark *et al.*, 2010) em que atribui sua presença como decorrência de seus membros não reconhecerem ainda a existência de uma identidade organizacional definitiva, o que se acredita estar ocorrendo também na Acme (como explicitado nos exemplos de trechos das narrativas apresentadas no Quadro 12).

Já os atributos de distinção da identidade organizacional se caracterizam na etapa de gestão profissional, exatamente pela imagem profissional (Figura 16) bastante vinculada à presença da *PE Management* que surge como a responsável por dar legitimidade a esta imagem. No Quadro 12 são também apresentados exemplos de trechos das narrativas que evidenciam e suportam os aspectos de 1ª e 2ª ordem identificados.



Figura 16: Estrutura de dados para os atributos de distinção na gestão profissional

A imagem profissional se apresenta também em contraposição à imagem externa construída (Dutton *et al.*, 1994), percebida como negativa por vários gestores. Eles justificam terem aceitado trabalhar na Acme em função da presença da *PE Management* – um sinônimo, para eles, de imagem profissional. Da mesma forma, a imagem profissional serve aos gestores antigos na organização como um substituto aos atributos positivos anteriormente emanados de características do fundador.

Quanto aos atributos de continuidade temporal da identidade organizacional da Acme, foi possível identificar o “propósito nobre” como a característica comum que perdura na narrativa dos entrevistados (Figura 17). No Quadro 13 são apresentados exemplos de trechos das narrativas que evidenciam e suportam os aspectos de 1ª e 2ª ordem identificados. A educação é percebida como um propósito nobre, em função das oportunidades de mobilidade social que oferece aos seus alunos e familiares. Entretanto parece ter havido uma mudança no

significado do rótulo, pois enquanto na gestão familiar o propósito era considerado nobre também por estar vinculado à filantropia, após o IPO, o caráter “nobre” passa a estar relacionado com a “seriedade de ser uma empresa de capital aberto” ou “estar vinculado à *PE Management*” (E8).

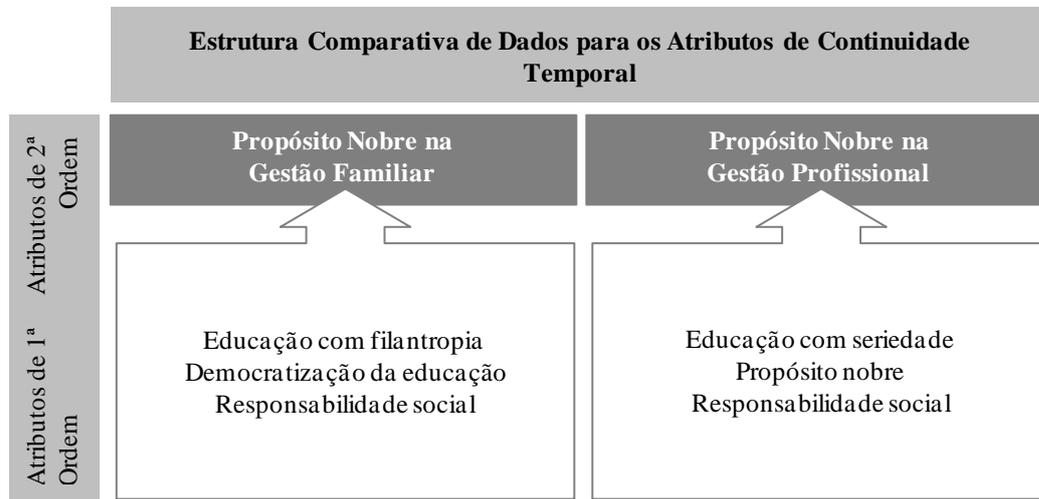


Figura 17: Estrutura comparativa de dados para os atributos de continuidade temporal

Tempo	Atributos de 2ª Ordem	Atributos de 1ª Ordem	Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado
Gestão familiar	Propósito nobre	Educação com filantropia	"mas tinha aquela coisa de você transformar uma sociedade, tinha o propósito da educação... uma organização filantrópica não orientada para resultados"	1
		Democratização da educação	"uma instituição que preza pela democratização da educação"	6
		Responsabilidade social	"busca de resultado com responsabilidade social, entendida como a certificação das classes C e D para que tenham oportunidades melhores no mercado de trabalho"	19
Gestão profissional	Propósito nobre	Responsabilidade social	"uma instituição democrática e acessível a uma população que não é atendida mesmo pela escola pública"	6
		Propósito nobre	"o segmento de educação é um segmento da infraestrutura – é algo que cresce bastantes e existem metas do governo federal para fazer esse negócio crescer. Educação é algo nobre"	2
			"A questão da educação, o motivo nobre do negócio"	9
		Educação com seriedade	"ser uma companhia de capital aberto com ações em bolsa isso traz seriedade... tem pessoas sérias explorando a educação"	8

Quadro 13: Atributos de continuidade temporal da identidade organizacional da Acme

4.5.5. Síntese das Mudanças Percebidas na Identidade Organizacional

Os resultados apresentados anteriormente permitiram mostrar que os gestores perceberam mudanças na identidade organizacional da Acme no período que sucedeu a sua abertura de capital. A Figura 18, a seguir, apresenta uma síntese comparativa da identidade organizacional nos dois períodos de gestão caracterizados: a gestão familiar e a gestão profissional.

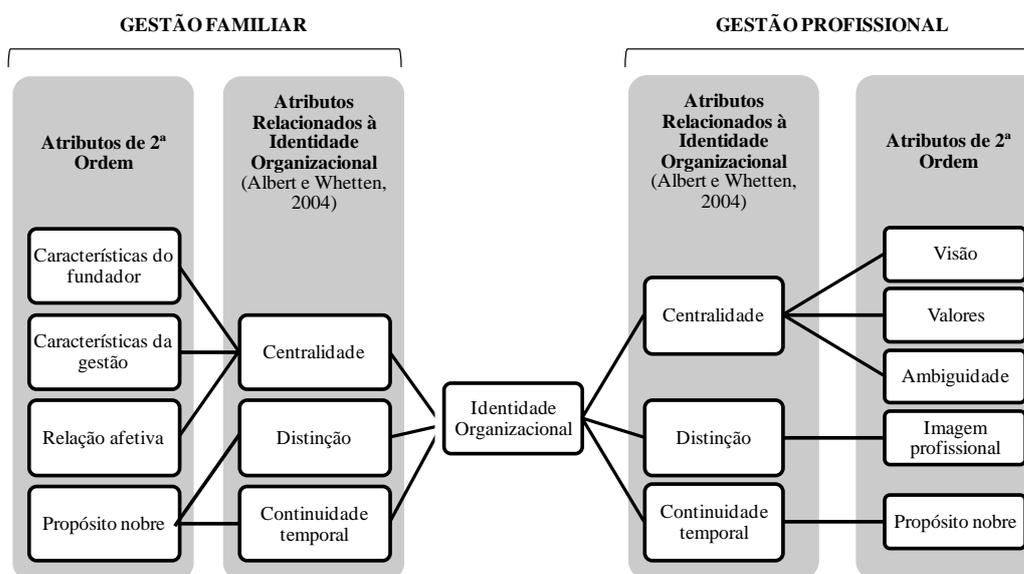


Figura 18: Síntese da Identidade organizacional da Acme

Cabe destacar que não há a intenção de concluir-se sobre possíveis relações de causalidade entre o IPO e as mudanças percebidas na identidade organizacional da Acme.

4.5.6. Nível de Identificação com a Acme

De forma a atender ao segundo objetivo secundário da pesquisa foram efetuados alguns procedimentos para análise do nível de identificação dos indivíduos com a empresa. Mantém-se nas análises apresentadas a seguir segmentação em gestão familiar e a gestão profissional. Para tal, foi utilizada como orientação a definição de Dutton, Durkerich e Harquail (1994, p. 39) sobre identificação organizacional:

“o nível pelo qual um membro define a si mesmo com os mesmos atributos que acredita definirem a organização”.

Os resultados obtidos com o Instrumento de Mensuração de Sobreposições de Identidades (Apêndices 5 e 6) são apresentados nos Quadros 17 e 18. Sua análise permite observar resultados diversos em relação aos gestores que iniciaram sua relação de trabalho na gestão familiar e os que iniciaram sua relação de trabalho após a abertura de capital. No grupo de gestores que vivenciaram todo o processo de mudanças organizacionais, verifica-se que, em geral, houve algum grau de incremento no nível percebido de identificação com a Acme após a abertura de capital (Tabela 6).

Cabe lembrar que estes são os gestores “sobreviventes” às diversas iniciativas de redução de custos por meio de demissões impostas pela *IPO Consulting* e os que se adaptaram também as mudanças implementadas pela *PE Management*. Portanto, pode parecer natural que eles manifestem o incremento da identificação como uma forma de dar sentido a sua narrativa de “sobrevivência”.

Para os demais gestores, ao compararem o nível de identificação com a Acme e com empresas em que houvessem trabalhado anteriormente, observa-se em muitos casos redução no nível de identificação (Tabela 7). Esta é justificada por alguns deles como decorrente do pouco tempo de relação de trabalho ou do reconhecimento de que a identidade da Acme ainda está em transição para a identidade organizacional desejada - mais próxima da prática dos valores articulados pela alta administração da Acme.

Entrevistado	Idade	Gênero	Tempo na empresa (anos)	Experiência de trabalho anterior	Nível de identificação em relação de trabalho anterior ⁸	Nível de identificação atual	Variação no nível de identificação percebido
18	53	Masculino	3,0	Sim	A	B	1
2	38	Masculino	2,5	Sim	C	F	3
22	39	Masculino	1,0	Sim	C	F	3
21	29	Masculino	2,5	Sim	D	F	2
7	35	Masculino	2,0	Sim	E	F	1
13	31	Feminino	1,5	Sim	E	F	1
8	37	Masculino	1,0	Sim	F	E	-1
9	32	Masculino	2,0	Sim	F	H	2
27	42	Masculino	3,0	Sim	F	E	-1
10	47	Masculino	2,0	Sim	G	F	-1
12	37	Masculino	1,5	Sim	G	E	-2
17	36	Feminino	3,5	Sim	G	G	0
11	34	Feminino	2,0	Sim	H	F	-2
29	37	Masculino	3,0	Sim	H	F	-2

Tabela 7: Percepção sobre o nível de identificação de gestores contratados após o IPO

⁸ Foi solicitado que respondessem pensando em uma empresa, cuja experiência de trabalho tenha sido considerada de alguma forma mais relevante para eles.

A identificação é relatada com um elemento importante para a realização e satisfação com a relação de trabalho, como evidenciado na declaração a seguir:

“se você não se identifica com o lugar em que você trabalha, passa ser uma coisa dessas de carreira. Você faz enquanto aquilo significa alguma coisa para você profissionalmente. Mas quando você tem alguma coisa afetiva, o lugar em que você trabalha é sempre melhor” (E5).

Ao mesmo tempo, surge em tom de crítica a constatação dos gestores mais antigos de que a natureza da relação de trabalho mudou e em consequência o nível de identificação com a empresa:

“Só que antigamente, o pessoal vinha para uma religião. Hoje não, a gente tem executivos e funcionários. O cara está na Acme hoje, amanhã ele pode estar em qualquer empresa” (E4).

“Uma pessoa que trabalha dez anos numa empresa é mal vista. Porque se você fica dez anos é porque você não tem oferta [de emprego] nenhuma. Para nós não, você ficar dez, vinte anos... é um orgulho... Tem gente que trabalha numa lógica empresarial... recebe uma oferta da J&J para ir para lá, depois vai para o Bradesco e isso faz a carreira ser mais brilhante. Para nós não, para nós acho que ter resultados, fazer uma coisa boa e ficar muito tempo ajudando a fazer aquilo é bom” (E5).

Percebe-se a possibilidade de existência de dois tipos de identificação, em linha com a descrição de Rousseau (1998) sobre identificação situada (*situated identification*) e identificação estrutural profunda (*deep structure identification*). A primeira ocorre quando o indivíduo percebe haverem interesses comuns que o fazem se sentir parte do grupo, como, por exemplo, quando recebe estímulos decorrentes dos resultados alcançados pelo grupo – como bônus financeiros. Este tipo de intervenção incentiva o senso de cooperação e pertencimento e sua ocorrência é percebida na Acme, como evidenciado no trecho de narrativa a seguir.

"São pessoas que não tem nenhum comprometimento com a educação. Nenhum comprometimento com qualidade, que querem fazer prêmio rápido para ganhar um bônus grande e ir embora" (E23).

Já na identificação estrutural profunda, os esquemas mentais que os indivíduos formam sobre sua relação com a organização são interpretações de experiências que os ajudam a estruturar modelos mentais de como percebem a si mesmos. Deste modo, introjetam a organização no conceito que têm de si mesmos, de modo diverso da identidade situada, que depende de incentivos

situacionais para se formar (Rousseau, 1998). Um exemplo deste tipo de identificação é descrito pela metáfora de “vestir a camisa” a seguir:

“Eu acho que falta às pessoas vestirem mais a camisa. Talvez não estejam vestindo, não porque elas não queiram, mas talvez porque elas não sejam incentivadas a tal... você vai ser profissional em qualquer empresa, mas é diferente quando você é um profissional que efetivamente veste a camisa... é o sentimento de dono que você precisa ter. Que permite você dar esse *plus* pra empresa” (E8).

4.5.7. **Foci da identificação**

Ashforth et al (2008) caracterizam a identidade como um conjunto difuso – podendo conter desde uma definição limitada envolvendo aspectos de auto-definição, importância e sentimento até valores, objetivos, crenças, traços estereotipados, conhecimento, competências, habilidades e comportamentos. Segundo os autores, a identificação não necessariamente inclui todos estes atributos. Ao solicitar aos entrevistados explicações sobre as respostas apontadas no Instrumento de Mensuração de Sobreposições de Identidades (Apêndices 5 e 6), foram citados alguns atributos – aqui chamados de “*foci* da identificação” e que são relatados a seguir. Cabe observar que nem todos os atributos aqui identificados correspondem exatamente aos atributos utilizados para caracterizar a identidade organizacional.



Figura 19: *Foci* da identificação na gestão familiar

Os gestores apontaram como *foci* da identificação na gestão familiar três aspectos que se relacionam diretamente com a identidade organizacional da Acme

relatada por eles para aquele período: relação afetiva, características da gestão (autonomia) e propósito nobre (Figura 19). Exemplos de trechos de narrativas que suportam e evidenciam esta categorização são apresentados no Quadro 14.

Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado	Tempo na Acme	Foci da Identificação
"eu me sentia responsável por esse crescimento e esse desenvolvimento da instituição para chegar a ser a maior instituição de ensino desse país. Então era como se você hoje estivesse na Coca-cola de ensino... Você podia fazer o que você tivesse vontade... e as pessoas nem tomavam conhecimento. Então significa dizer que isso te dava uma autonomia muito grande. Então por isso que me fazia ficar aqui."	24	30	Autonomia
"na época a gente fala até que era uma cachaça. A pessoa chegava para trabalhar aqui e quando via passou um ano, dois... "	4	24	Relação afetiva
"mas o que eu sentia naquela época é que as pessoas tinham um brilho nos olhos aqui, as pessoas trabalhavam de uma forma e não tinha remuneração variável. Não tinha nada disso. Então o que faziam, você tendo o resultado ou não, o reconhecimento no final era o mesmo. Então as pessoas faziam por amor."	16	16	Relação afetiva
"Eu tenho que gostar do que eu faço, acreditar no que eu faço, acreditar na empresa. Então quando eu trabalhava aqui que as pessoas falavam: 'ah, Dr. Haroldo é maluco...'. Eu dizia: 'olha só, ele tem a agenda dele e eu tenho a minha'. E a gente tem alguma coisa em comum. E eu consigo, dentro desta empresa, fazer muito do que eu acredito. Eu via pontos em comum entre a minha agenda de educadora e de profissional"	23	15	Propósito nobre
"com muita garra... as pessoas sempre acreditando na Acme. Então, quem estava aqui dentro acreditava que ela podia ter sucesso. E que a gente podia fazer sempre alguma coisa melhor"	28	11	Relação afetiva
"A gente tinha alegria pra trabalhar por mais que as coisas acontecessem, eu acreditava muito numa mudança, mas a gente tinha uma alegria de trabalhar na Acme antes... Mas tinha aquela coisa de você transformar uma sociedade, tinha o propósito da educação. E isso me fazia brilhar os olhos"	1	10	Relação afetiva e propósito nobre

Quadro 14: Identificação na gestão familiar

Ao explicarem as respostas apontadas sobre o nível de identificação no período da gestão profissional (Figura 20), surgem também como *foci* da identificação alguns temas que se sobrepõem aos atributos da identidade organizacional como: propósito nobre, valores e ambiguidade (processo de transformação). Exemplos de trechos de narrativas que suportam e evidenciam esta categorização são apresentados no Quadro 15.



Figura 20: *Foci* da identificação na gestão profissional

Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevis- tado	Tempo na Acme	Foci da Identificação
“eu acho que uma das grandes conquistas minhas foi quando a PE me aprovou... Então eu me sinto hoje totalmente PE... Ser PE hoje para mim foi uma chancela de aprovação e ganhar ações foi uma chancela de confiança... Mas receber as ações, eu acho que é uma diferença para todo mundo... Se não tiver, tem cara que nem vem [trabalhar aqui]”	4	24	<i>PE Management</i>
"Eu acho que os valores da empresa são os valores que eu tenho para mim, na minha vida mesmo. Hoje eu digo que é muito mais fácil trabalhar aqui, tem muito mais a ver comigo do que tinha... Apesar, de eu antigamente ter muito mais brilho nos olhos do que eu tenho hoje. Hoje para mim é uma relação muito profissional. Aí que eu acho que acaba sendo muito mais salutar. Antes... a Acme era a minha vida, ela se confundia com a minha vida. Hoje não! Eu tenho a minha vida e eu tenho uma relação muito profissional com a Acme"	16	16	Valores e relação profissional
"Eu sempre falo: o meu lema é orgulho de ser Acme... Eu tenho plástico da Acme no meu carro... Eu acho que isso acontece com grande parte das pessoas, pelo menos com antigas que eu conheço mais, têm isso muito forte... na medida que a gente consiga evoluir dessa adolescência à uma vida adulta, a sobreposição [de identidade] cresça. Porque eu me sinto uma educadora, eu acredito em educação, justiça e cidadania"	23	15	Relação afetiva e propósito nobre
"hoje eu estou muito mais alinhado com a Acme em função do que ela quer ser. Eu acredito muito na empresa, acredito mais na empresa hoje, tem um corpo de dirigentes que eu vejo que de fato querem fazer essa empresa melhorar"	15	12	Missão e gestão profissional

Quadro 15: Identificação na gestão profissional

(Continua)

Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado	Tempo na Acme	Foci da Identificação
"acredito que as pessoas que continuam na Acme é que acreditam na Acme. A Acme tem uma coisa interessantíssima de vestir a camisa, de estar aqui porque você gosta, porque ela precisa de você e você dela... mas essa pessoa que está na Acme, ela acredita na Acme. Isso é fundamental senão a gente não ia conquistar nada."	28	11	Relação afetiva
"eu acho que a gente muda vidas, entendeu?... você vê que trouxe mudança de vida para uma família toda... Acho que isso que me dá mais orgulho"	3	8	Propósito nobre
"Acho que se a gente busca alguns colaboradores mais antigos... pessoas com vinte anos, trinta anos de empresa você vê uma identificação dessas pessoas com a empresa, acho que isso é natural de todo mundo que tem muito tempo, ligação forte com a empresa, eu acho que essa é uma característica que perdura, um carinho, uma doação"	14	8	Relação afetiva
"tem pessoas que estavam aqui há muito tempo e que passaram, sobreviveram às grandes transformações, elas têm um nível de relacionamento afetivo que é muito diferente das pessoas que são recém-chegadas"	17	3,5	Relação afetiva
"O alinhamento [de identidades] seria com o gestor, o PE... Eu gosto do estilo agressivo e do modelo de gestão... primeiro é evidente - o segmento de educação. O segmento de educação é um segmento da infraestrutura. É algo que cresce bastante e existem metas do governo federal para fazer esse negócio crescer. Educação é algo nobre, ou seja, o segmento é interessante. Essa é uma SA de capital aberto, portanto... de alguma maneira eu fico na vitrine"	2	2,5	Propósito nobre, carreira e <i>PE Management</i>

Quadro 15: Identificação na gestão profissional (continuação)

(Continua)

Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado	Tempo na Acme	Foci da Identificação
"eu já estava acostumando com esse mundo, já trabalhava com o PE, já estava acostumado com o modelo de gestão. Me sinto muito familiarizado com tudo isso e enxerguei no projeto uma possibilidade de crescimento primeiramente profissional e crescimento da organização como um todo, achei que abriria muitas portas, novos conhecimentos inevitavelmente e foi o que aconteceu... o modelo de gestão que a gente aplica aqui, os próprios valores, o nosso estilo de conduta e de gestão de uma maneira geral, ela está muito alinhada àquilo que eu entendo ser bom para minha carreira"	21	2,5	<i>PE Management</i> , valores e carreira
Eu não tinha uma boa imagem da Acme, não tinha de fato, não tinha e vim para trabalhar a questão da PE, ponto!"	9	2	<i>PE Management</i>
"se você já entra numa empresa consolidada você se identifica mais fácil... é bem interessante quando você entra num projeto de transformação... amanhã eu não estou mais aqui, eu tenho certeza que as pessoas não conseguem mais conviver sem o processo... o que eu acho mais importante que é você construir um processo que se perpetue. Tu deixar tua marca na instituição"	10	2	Processo de transformação
"eu entrei aqui e eu não vim pra trabalhar na Acme, vim pra trabalhar no PE. Que tem uma boa reputação, então eu sabia onde eu estava me metendo, então eu falava 'eu estou indo pra lá por que eu sei que o PE estava fazendo uma transformação'. Então o que me motivou vir pra cá não foi a Acme, foi o PE e o processo de transformação que eu sabia que o PE podia conduzir aqui... eu acho que a oportunidade, o dinamismo e essa prática que o PE traz de gestão e que pessoas que trabalham com eles conseguem ser alçadas em outros lugares... pensar nessa carreira é importante. Então eu acho que é um objetivo de médio a longo prazo eu continuar mesmo que trabalhando para o mesmo grupo... de tal maneira que eu vou continuar subindo aos pouquinhos na minha carreira"	12	1,5	<i>PE Management</i> , processo de transformação e carreira
"É óbvio que a gente quer sempre trabalhar naquela empresa que tem uma imagem positiva para o mercado... para efeito de currículo também isso é interessante... Se não houvesse a PE possivelmente eu não teria saído da onde eu saí"	8	1	<i>PE Management</i> , carreira

Quadro 15: Identificação na gestão profissional

Os gestores mais antigos mencionam também a relação afetiva como *foci* da identificação – apesar desta não ter feito parte de suas narrativas ao descreverem a identidade organizacional da Acme neste mesmo período.

Adicionalmente, outros *foci* mencionados não guardam relação direta com a identidade organizacional da Acme neste período, são eles: carreira, gestão profissional, relação profissional e *PE Management*. Pode-se assumir que todos eles se relacionam ao mesmo elemento externo à organização – uma empresa investidora na Acme – uma vez que carreira, gestão profissional e relação profissional podem ser interpretados como atributos relacionados a própria presença da *PE Management* ou seus representantes na gestão da Acme. Para muitos gestores, carreira é um rótulo que não significa apenas o avanço de carreira na Acme, mas também a possibilidade de carreira em outras empresas em que a *PE Management* venha a atuar como investidora e gestora.

A literatura cita a coexistência de diversos *foci* de identificação (Pratt & Foreman, 2000b; Foreman & Whetten, 2002; Van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2005; Cornelissen *et al.*, 2007; Sluss & Ashforth, 2007; Ashforth *et al.*, 2008) no contexto organizacional. O indivíduo pode se identificar: (a) no nível pessoal, com sua própria carreira, e (b) no nível relacional, com grupos específicos dentro da organização, como por exemplo, departamentos, ou (c) com a organização com um todo (Van Dick *et al.*, 2005). Entretanto, a identificação com um *stakeholder* externo ainda não havia sido relatada.

Muitos dos entrevistados, principalmente os que foram contratados após a entrada da *PE Management* na estrutura societária da Acme, declaram um alto nível de identificação com a *PE Management*, seus valores, cultura e práticas de gestão. Destes entrevistados, seis já haviam trabalhado anteriormente em empresas administradas pelo *private equity*, tendo sido convidados a vir compor a equipe que faria a transformação da Acme – justificasse desse modo a identificação relatada. Para os demais, que se sentem ou desejam ser parte da “equipe *PE*”, o significado desta experiência é explicado por meio da credibilidade conferida como profissionais qualificados e da oferta velada de promessa de carreira bem sucedida, seja em outras empresas que venham a ser por ela adquiridas ou por meio da valorização de seus currículos no mercado de trabalho.

4.5.8. Percepção sobre o Processo de Mudança Organizacional e seus Impactos

De forma a atender ao terceiro objetivo secundário da pesquisa, inicia-se a discussão por meio da análise da percepção dos entrevistados sobre a forma com que foram conduzidas as ações relacionadas às mudanças organizacionais necessárias para o processo de preparação para o IPO, bem como ações dele decorrentes. Posteriormente, são avaliados seus impactos em termos de mudanças na identidade organizacional.

Ao focar a narrativa no tema das mudanças organizacionais propriamente ditas, os gestores consideraram como mais significativos dois eventos: a intervenção da *IPO Consulting* e a gestão da *PE Management*. A abertura de capital não foi descrita como um evento crítico em si, entretanto deve ser lembrado que foi o evento motivador da busca por resultados financeiros que o precedeu, por meio de ações percebidas como de forte impacto na organização. Foi também o evento propulsor das mudanças implementadas posteriormente pela *PE Management*. A seguir apresentamos a análise das características da condução das mudanças identificadas nos relatos dos entrevistados.

Os relatos dos gestores que presenciaram a intervenção da *IPO Consulting* a caracterizam como uma mudança conduzida por meio de imposição, baixo nível de comunicação, pouca visibilidade e pouca compreensão das ações que eram implementadas. As ações foram implementadas de forma consideradas “agressiva”, ou seja, sem cuidado com os aspectos subjetivos e humanos, e acabaram por gerar impactos emocionais negativos. Exemplos de trechos das narrativas que evidenciam esta caracterização são apresentados no Quadro 16. Os gestores percebiam a busca de resultados financeiros imediatos, mas não compreendiam como e quando as consequências indesejadas das ações implementadas seriam revertidas. Parece haver o entendimento de que a forma com que as mudanças preparatórias para o IPO foram conduzidas não foi adequada para permitir uma mudança sustentada e duradoura.

Características de 2ª ordem	Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado
Decisões impostas	“a consultoria trouxe as propostas e de certa forma disse 'olha, isso daqui não tem discussão, nós de fatos vamos implementar dessa forma’”.	15
	“de repente, quem manda é a <i>IPO Consulting</i> que tinha carta branca para fazer o que quisesse. E quando a <i>IPO Consulting</i> mandasse, a gente tinha que fazer”.	23
Pouca visibilidade sobre a mudança	“As pessoas sempre sabiam, mais ou menos, o que poderia acontecer. Depois da consultoria a coisa ficou meio nebulosa, o pessoal ficou meio preocupado”.	26
	“Mas ninguém sabia o que se pretendia fazer”.	23
Agressividade das ações	“então essa mágoa e da forma que foi truculenta isso, não sei, acho que são mágoas que você percebe ainda nas pessoas”.	10
Pouca comunicação	“eram os passos do processo de preparação [para o IPO] – mas houve pouca comunicação”.	20
Impacto emocional negativo	“um período de intimidação muito grande”.	15
	“o pessoal ficou traumatizado ... pelo simples fato da <i>IPO Consulting</i> sair, já foi um alívio”	26
	“foi contratada um consultoria que gerou uma grande depressão na empresa”.	20
	“foi uma catástrofe... uma coisa deprimente”.	5

Quadro 16: Características da mudança organizacional sob intervenção da *IPO Consulting*

Já as mudanças organizacionais implementadas pela *PE Management*, são descritas como mais alinhadas a um projeto consistente de mudança. Os gestores relatam que houve um processo participativo, com a busca do envolvimento de todos os gestores por meio de reuniões, workshops, treinamentos e muita comunicação interpessoal. A percepção foi de um processo conduzido por profissionais que sabiam o que estavam fazendo, tinham experiência, adotaram uma metodologia estruturada para promover a mudança e conseguiram criar o sentido de previsibilidade. Reconhecendo ser um processo de mudança que requeria também o aprendizado de novas técnicas de gestão, estabeleceram um ambiente propício ao aprendizado, no qual havia o sentimento de suporte emocional e a motivação para a mudança por meio do exemplo. Exemplos de trechos das narrativas que evidenciam esta caracterização são apresentados no Quadro 17.

Utilizando a tipologia sobre teorias dos processos do desenvolvimento e mudanças organizacionais de Van de Ven e Poole (1995) pode-se caracterizar a mudança implementada pela *IPO Consulting* como próxima ao modelo Dialético, embora com restrições. Este modelo postula que o conflito que emerge entre entidades que expõem teses opostas e antíteses se confrontam para produzir a síntese, que se torna a tese para o próximo ciclo da progressão dialética. Neste caso, houve conflito entre as ações e decisões apresentadas pela consultoria e a intenção de defesa do *status quo* dos gestores da Acme. Entretanto não se produziu a síntese, pois uma das entidades envolvidas - a *IPO Consulting* - impôs a sua tese.

Já a mudança conduzida pela *PE Management* pode ser classificada no modelo Teleológico, que apresenta alto nível de aderência ao processo de mudança relatado pelos entrevistados. Este modelo explica a mudança por meio de um ciclo de formulação, implementação, avaliação e modificação de objetivos, tendo por base o aprendizado da organização. Segundo ele, a sequência de etapas emerge por meio de construções sociais propositais entre os indivíduos pertencentes à entidade (Van De Ven & Poole, 1995).

Características	Exemplos de Trechos das Narrativas	Entrevistado
Busca do envolvimento	“começaram a atuar de uma maneira bastante direcionada e comprando, entre aspas, o apoio, a simpatia, a colaboração dos que já estavam aqui na empresa, óbvio que no processo muitas reduções foram feitas, sejam reduções de despesas, redução de gastos, algumas até reduções de quadro, mas foram feitas de uma maneira responsável, feita de uma maneira equilibrada”.	14
Processo participativo	“Você recebe a tua meta, você tem tempo de olhar e criticar porque o modelo permite... se não está de acordo, argumenta, negocia”.	29
Transparência e previsibilidade	“isso impactou de forma substancial o clima da empresa, a forma como as pessoas se portam, conduzem o negócio, passaram a ter mais responsabilidade, um caminho mais claro de onde chegar, com a instituição de ferramentas como o orçamento, as metas. Então as pessoas tiveram um caminho mais claro pra onde seguir, aonde chegar, o que fazer e como chegar lá”.	7
	“a gente tem visto ano após ano uma evolução em termos de transparência de gestão, estabelecimento de planos, meritocracia, uma estabilidade na condução dos planos, uma cobrança muito grande por resultados”.	14
Ambiente favorável ao aprendizado	“a gente tem hoje um nível de informação, de respaldo e conforto nas decisões que tomamos maior que tínhamos no passado... você tem informação para tomar decisão, você consegue analisar o histórico e perceber o que é feito, o que deu certo e o que não deu e considerar isso na tomada de decisão”.	2
Sentimento de suporte emocional	“a mudança foi muito agressiva em decorrência da novidade. Mas sempre me senti apoiada por meus superiores no processo de mudança. Dá mais segurança conhecer a rota – o destino”.	19
Mudança motivada pelo exemplo	“eu procuro fazer algumas reuniões presenciais e eles assistem à apresentação dos outros. Então, sempre tem aquele cara que se destaca e o que acontece é que quando eles percebem que alguém que é um par deles tá seguindo o processo à risca e fazendo o trabalho com qualidade, na reunião seguinte aquele cara, ele se reinventa, ele faz questão... [de mostrar]”.	10

Quadro 17: Características da mudança organizacional sob gestão da *PE Management*

Reforça esta classificação a interpretação de Barney *et al* (1998), de que, no modelo Teleológico as identidades mudam à medida que gerentes cuidadosa e propositalmente criam e mudam a identidade da organização para alcançar objetivos organizacionais específicos. No caso estudado, o presidente e os executivos, contratados pela *PE Management*, ao assumirem a gestão da Acme, formularam uma nova missão, visão e articularam novos valores organizacionais, implementados por meio de ações alinhadas a um modelo de gestão próprio. Estas iniciativas tinham por objetivo conduzir a empresa a uma reformulação de suas práticas de forma a implementar novas estratégias e atingir as metas estabelecidas. Em consequência, ocorreu a mudança na identidade organizacional, como mostrado nas análises apresentadas anteriormente neste capítulo.

Percebe-se a proximidade dos atributos caracterizadores da Identidade Organizacional na fase pós-IPO com as articulações de valores e o modelo de gestão implementado pelos executivos representantes da *PE Management*. Esta constatação indica que não foi o IPO por si só, tampouco as diversas reestruturações societárias, que trouxeram impactos ou provocaram mudanças na identidade organizacional da Acme. E parecem se originar do conjunto de estratégias e ações gerenciais implementadas com o objetivo de promover mudanças na estratégia e práticas de gestão da organização.

Nos depoimentos dos gestores da Acme, a pressão por alcance das metas e resultados financeiros surge como decorrência de imposições internas estabelecidas nas negociações de metas e orçamentos previstas no modelo de gestão implementado. Possivelmente, caso este não tivesse sido implementado, a identidade organizacional da Acme se diferenciaria da atual. Portanto, a identidade organizacional parece ser decorrência direta das estratégias e ações implementadas – mais uma vez confirmando a proposição de Barney *et al* (1998).

Adicionalmente, outros elementos citados na literatura, que foram encontrados no caso da Acme, podem também ter contribuído para provocar a mudança na sua identidade organizacional e são discutidos a seguir:

- a) Mudança nas referências sociais (Corley & Gioia, 2004): pode-se citar pelo menos duas mudanças principais nas referências sociais dos gestores da Acme ao longo das reestruturações. A primeira foi a ruptura no relacionamento com o fundador da empresa, que era a referência central de criação de sentido para os gestores. Outra mudança relevante nas referências sociais foi a transformação da Acme de entidade

filantrópica para entidade com fins lucrativos. Esta última se torna tangível na articulação de dualidades e conflitos presentes na identidade organizacional.

- b) A imagem futura desejada (Corley & Gioia, 2004) projetada pelos executivos advindos da *PE Management* ao articularem internamente a visão e a missão da Acme delineando seus objetivos como deve ser a organização no futuro.
- c) A possibilidade de mudança na imagem externa percebida (Dutton & Dukerich, 1991) ou construída (Corley & Gioia, 2004), incentivada pelas informações veiculadas nos Relatórios da Administração Anuais e pelo discurso dos executivos da Acme na busca de reconhecimento e legitimidade de “empresa séria” no mercado de capitais e mercado financeiro. Como relatado por um gestor a seguir:

“nossa ação não é tão valorizada, não é tão líquida quanto as outras ações do setor por que a gente ainda não conseguiu que provar por que veio... o trabalho do nosso Presidente e do Diretor Financeiro, conversando com investidores, eles passam uma segurança muito grande do que a gente vai conseguir... Tanto que a gente fez uma oferta pública de ações no ano passado que foi um sucesso, teve uma demanda de seis vezes o que a gente estava oferecendo... justamente por que o mercado sentiu essa energia principalmente do Presidente... ele traz segurança, traz conhecimento da operação ... então a gente vê que as coisas estão mudando, a percepção está mudando” (E11).

Este depoimento reflete a preocupação com o reflexo dos resultados alcançados pela organização sobre a imagem percebida pelos analistas do mercado de capitais e o valor das ações. Entretanto, esta não parece ser uma preocupação que permeie o restante do grupo de gestores entrevistados. Suas narrativas refletem principalmente a preocupação com o alcance das metas estabelecidas em seus planos de ação. Uma explicação plausível é de que no modelo de gestão estabelecido, o foco dos gestores esteja no plano de ação de cada área, enquanto o foco dos executivos, da presidência e do Conselho de Administração esteja nos resultados para os acionistas.