

**RESISTÊNCIA À INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS GERNECIAIS:  
ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM EM UMA INDÚSTRIA****Célia Bubach***Universidade Federal Do Espírito Santo***Emanuel Junqueira***Universidade Federal Do Espírito Santo***Rosimeire Pimentel Gonzaga***Universidade Federal Do Espírito Santo***Agradecimentos**

Fapes

**Resumo**

Este artigo contribuiu para a compreensão do processo de mudança organizacional e o relacionamento dicotômico entre estabilidade e mudança ao demonstrar que é possível que a institucionalização de uma prática de contabilidade gerencial (CG) ocorra em uma área, enquanto em outra não, revelando um descompasso entre as regras e os hábitos e rotinas da organização, que permaneceram inalterados. Neste sentido, nosso objetivo geral foi analisar como os fatores inibidores e estimuladores à institucionalização influenciam uma mudança planejada no sistema de controle gerencial (SCG). Ao alcançar o objetivo proposto, apresentamos uma base reflexiva para a compreensão do processo de mudança planejada na adoção de novas práticas de CG, trazendo novos dados para a investigação sobre a mudança no SCG e a institucionalização de suas práticas. Para a coleta de dados, utilizamos entrevistas semiestruturadas, com 11 gestores e usuários do SCG, a observação não participante e o levantamento documental. A análise dos dados foi feita com elementos da análise do discurso que permitiram descrever e explicar como a estabilidade e a mudança do SCG coexistem em um período de desacoplamento entre as regras e os hábitos e rotinas da organização. Os dados foram coletados entre agosto de 2014 e dezembro de 2019 e englobam um período de 10 anos. Foram utilizados os modelos teóricos de Huy (2001), Burns e Scapens (2000) e Lukka (2007) para explicar como transcorreu o processo de mudança no SCG, sendo possível identificar os fatores, tanto de estímulo, como de resistência à sua institucionalização e quais os atores organizacionais que atuaram como agentes durante o processo de mudança.

Palavras-chave: Sistema de Controle gerencial. Teoria Institucional. Mudança organizacional.

**RESISTÊNCIA À INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS:  
ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM EM UMA INDÚSTRIA****RESUMO**

Este artigo contribuiu para a compreensão do processo de mudança organizacional e o relacionamento dicotômico entre estabilidade e mudança ao demonstrar que é possível que a institucionalização de uma prática de contabilidade gerencial (CG) ocorra em uma área, enquanto em outra não, revelando um descompasso entre as regras e os hábitos e rotinas da organização, que permaneceram inalterados. Neste sentido, nosso objetivo geral foi analisar como os fatores inibidores e estimuladores à institucionalização influenciam uma mudança planejada no sistema de controle gerencial (SCG). Ao alcançar o objetivo proposto, apresentamos uma base reflexiva para a compreensão do processo de mudança planejada na adoção de novas práticas de CG, trazendo novos dados para a investigação sobre a mudança no SCG e a institucionalização de suas práticas. Para a coleta de dados, utilizamos entrevistas semiestruturadas, com 11 gestores e usuários do SCG, a observação não participante e o levantamento documental. A análise dos dados foi feita com elementos da análise do discurso que permitiram descrever e explicar como a estabilidade e a mudança do SCG coexistem em um período de desacoplamento entre as regras e os hábitos e rotinas da organização. Os dados foram coletados entre agosto de 2014 e dezembro de 2019 e englobam um período de 10 anos. Foram utilizados os modelos teóricos de Huy (2001), Burns e Scapens (2000) e Lukka (2007) para explicar como transcorreu o processo de mudança no SCG, sendo possível identificar os fatores, tanto de estímulo, como de resistência à sua institucionalização e quais os atores organizacionais que atuaram como agentes durante o processo de mudança.

**Palavras-chave:** Sistema de Controle gerencial. Teoria Institucional. Mudança organizacional.

**1. INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, observamos o crescimento das pesquisas que compartilham da ideia de que não existe um “modelo ideal” para as práticas gerenciais que compõem o Sistema de Controle Gerencial (SCG). Essa visão abandona uma concepção meramente técnica, que acreditava na padronização das práticas gerenciais, para uma análise que reconhece a necessidade de adaptação às demandas dos gestores (Frezatti *et al.*, 2009), para torná-las capazes de contribuir para a gestão estratégica dos negócios (Nisiyama e Oyadomari, 2012).

A capacidade de adaptação do SCG pressupõe a existência de mudanças ao longo do ciclo de vida organizacional, o que torna pertinente o desenvolvimento de estudos longitudinais que considerem os fatores desencadeadores da mudança e o relacionamento das variáveis inibidoras e facilitadoras que determinarão o sucesso ou o fracasso da mudança planejada (Burns e Scapens, 2000; Lukka, 2007).

Autores, como Berry *et al.* (2009), defendem a utilização de uma abordagem sociológica nos estudos sobre mudanças no SCG, tendo por premissa a ideia de que são as pessoas que desenvolvem e implantam as práticas gerenciais, ou seja, que elas são socialmente construídas e, portanto, influenciam e são influenciadas pelos atores organizacionais, afetando o comportamento dos mesmos e modificando a organização ao longo do tempo.

Dentre essas abordagens, destaca-se a teoria institucional (Aguilar e Guerreiro, 2008; Berry *et al.*, 2009; Fonseca e Machado-da-Silva, 2010), que trata a institucionalização como um processo pelo qual uma prática ou um fenômeno passa a fazer parte dos hábitos e das rotinas das pessoas e a ser considerada necessária ao cotidiano das organizações de um determinado campo institucional (Meyer e Rowan, 1977).

A despeito da sua relevância nos estudos organizacionais, a teoria institucional recebe críticas ao focar a persistência cultural e a estabilidade das instituições (Zucker, 1977), a homogeneidade entre os atores de campos organizacionais (DiMaggio e Powell, 1983) e o modo como as organizações se conformam a práticas e regras institucionalizadas na busca por recursos e legitimidade (Meyer e Rowan, 1977) em detrimento de estudos que pudessem explicar o processo de mudança, os conflitos de interesse, o surgimento de inovações, dentre outros, desconsiderando a capacidade dos indivíduos em empreender mudanças, por meio de um processo coletivo e reflexivo sobre o conjunto de crenças e valores da organização.

Nós corroboramos com a ideia de Burns e Scapens (2000) de que as práticas de controle gerencial constituem regras e rotinas estáveis que, no entanto, podem ser modificadas ao longo do tempo. Por exemplo, o processo orçamentário de uma empresa centenária, dificilmente é realizado da mesma forma como era feito no início de suas atividades.

Muitos pesquisadores buscaram responder a estas e outras questões, tendo de lidar com o “paradoxo da agência imersa” (*embedded agency*). Isto é, como podem os atores mudar as instituições em que se encontram imersos, se estas instituições, por sua vez, condicionam suas ações, definem seus interesses e produzem suas identidades (Seo & Creed, 2002).

Como um processo que pode modificar hábitos e rotinas, é possível que ocorram resistências durante a institucionalização de novas práticas gerenciais (Ribeiro e Scapens, 2006; Guerreiro *et al.*, 2012). Nesse sentido, consideramos ser relevante compreender os fatores determinantes dessas resistências e as possíveis alternativas para superá-las e, conseqüentemente, obter êxito no processo de mudança planejada do SCG.

Nesse contexto e com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre a mudança planejada no SCG determinamos como objetivo desta pesquisa analisar como os fatores inibidores e estimuladores à institucionalização influenciam uma mudança planejada no sistema de controle gerencial (SCG).

Para alcançar o objetivo, foram utilizados os modelos propostos por Burns & Scapens (2000) e Huy (2001) para analisar a implantação do *Customer Relationship Management* (CRM), em uma indústria brasileira do setor de insumos siderúrgicos que pretendia melhorar o gerenciamento da área comercial e auxiliar a alta administração na tomada de decisões.

O CRM constitui uma abordagem voltada para o entendimento e a antecipação das necessidades de clientes atuais e potenciais, selecionando e administrando o relacionamento com os clientes, com o objetivo de maximizar o valor e a rentabilidade da organização, no longo prazo (Swift, 2001, Sin *et al.*, 2005). Sua operacionalização pode ser feita dentro de um sistema integrado de gestão (ERP).

Autores como Ferreira e Otley (2009) e Scapens e Jazayeri (2003) indicam que a implementação de um ERP provoca mudanças no desenho e no uso do SCG da organização e é esse contexto que motivou a realização deste estudo cujo foco é analisar a influência dos atores organizacionais no processo de mudança planejada do SCG.

Portanto, são identificadas ações que tiveram por objetivo a manutenção dos hábitos e das rotinas, inibindo a mudança, bem como aquelas que estimularam a institucionalização das novas regras, superando a resistência a mudança que foi planejada.

O período de análise tem início no primeiro semestre de 2009 – a partir da contratação de um profissional para gerenciar a área comercial e que foi o responsável pela proposta de implantação do CRM – e termina no primeiro semestre de 2019.

Como contribuições, foi demonstrada a influência dos fatores isomórficos na escolha das práticas de controle gerencial, a evidência de que a mudança no SCG não é meramente mecânica ou automática e que o discurso da mudança pode permear a organização sem que a ação seja concretizada, revelando um descompasso entre as regras – materializadas na mudança do desenho do SCG – e os hábitos e rotinas das pessoas na organização, que permaneceram inalterados.

A pesquisa procura preencher a lacuna de trabalhos que tratam do papel dos atores organizacionais na mudança planejada do SCG a partir da identificação dos fatores inibidores e estimuladores da mudança e como as resistências podem ou não serem superadas.

## 2. PLATAFORMA TEÓRICA

De acordo com Burns e Scapens (2000), o processo de mudança é composto por hábitos, rotinas, regras e instituições que formam uma relação complexa ao longo do tempo. Os hábitos representam a forma como um indivíduo exerce uma ação. Quando essas ações são exercidas por um grupo de indivíduos, passa a compor o conjunto de rotinas, o que Burns e Scapens (2000) chamam de “como as coisas são realmente feitas”.

As rotinas podem ser formalizadas por meio de regras e surgirem em qualquer nível hierárquico da organização. Dessa forma, é possível que uma prática gerencial tenha sua origem nos níveis hierárquicos inferiores (*bottom-up*), com o consentimento da alta administração, ou pela imposição de regras desta (*top-down*). Quando essas novas regras superam as possíveis resistências, passam a fazer parte da rotina dos atores organizacionais.

As regras, refletidas nas rotinas, moldam os padrões das ações e a forma de pensar, normalmente adotados por um grupo e, portanto, dão forma e coerência a atividade humana, formando as instituições que representam a “maneira de fazer as coisas”, restringindo as regras e rotinas e estabelecendo significados, valor e poder entre os indivíduos (Burns e Scapens, 2000).

A despeito da expectativa de estabilidade das regras, mudanças nos ambientes interno e externo podem demandar alterações nas práticas de controle gerencial e, portanto, novas regras e rotinas podem ser implantadas. Segundo Burns e Scapens (2000), a primeira etapa do processo de mudança organizacional é a codificação de princípios institucionais, oriundos do campo institucional, em regras e rotinas. A segunda etapa é a incorporação das regras e rotinas, de acordo com os princípios institucionais, no campo da ação. A terceira etapa é a reprodução das regras e rotinas que, quando executadas de forma inquestionável, formam as novas instituições.

As ações, repetidas ao longo do tempo, podem demandar mudanças, conscientes ou não. No entanto, há a expectativa de que os defensores das instituições existentes (por exemplo, uma prática gerencial), podem resistir à aceitação das novas regras e rotinas e, portanto, inibir o processo de mudança organizacional. É nesse sentido que o modelo de análise do processo de mudança de Huy (2001) pode contribuir para superar as possíveis resistências, em especial, para mudanças conscientes (planejadas).

Considerar a estabilidade é importante para compreender que uma prática gerencial institucionalizada apresenta um estado de equilíbrio provisório e dinâmico, e quanto maior for o seu grau de institucionalização, mais difícil será uma mudança brusca, visto que ela sempre estará emergindo no contexto das interações sociais e sujeita a múltiplas interpretações dos atores sociais (Machado-da-Silva et al., 2010).

O recorte que adotamos permite uma análise ampla do processo de institucionalização em um contexto de significativa alteração em vários elementos organizacionais, tais como: estruturas formais, processos de trabalho, crenças e relações sociais (Huy, 2001).

Huy (2001), apresenta um modelo de análise da mudança planejada que permite a subdivisão dos atores organizacionais para uma melhor compreensão desse processo. Dessa forma, é possível examinar os fatores estimuladores e inibidores da mudança planejada no SCG, consonantes com a visão de autores como Burns e Scapens (2000), Lukka (2007), Beekman et al. (2007), Angonese e Lavarda (2014), de que é possível a convivência entre estabilidade e mudança nas práticas de controle gerencial.

Para Huy (2001), a análise da mudança deve englobar dois grandes grupos: i) estruturas e processos; e ii) conjunto de crenças e valores e socialização. Essa divisão permitiu o

desenvolvimento de um modelo para análise do processo de mudança, a partir do que ele chamou de quatro tipos ideais alternativos de intervenção, que seriam determinantes para o sucesso desse processo. São eles: a) Intervenção *Commanding* – Alta administração; b) Intervenção *Engineering* – Corpo técnico; c) Intervenção *Teaching* – Aprendizagem e capacitação; e d) Intervenção *Socializing* – Relações intersociais.

**Intervenção *Commanding* (Alta administração)** – Através da análise de situações internas e externas, faz alterações nos atributos organizacionais tangíveis, tais como a introdução de estruturas formais e investimento ou desinvestimento em pessoas, bens e sistemas. A liderança é exercida através do poder coercitivo de uma equipe de gestão de topo da organização e geralmente é assistida por consultores externos, com ordens claras e sanções para aqueles que não cumprirem o estabelecido. Aqui, preferencialmente, as mudanças têm um ritmo rápido para evitar o surgimento de resistências. Os resultados dessas mudanças são de curto prazo e perceptíveis a todos os níveis da organização, porém, é improvável que essa intervenção promova mudanças de longo prazo, especialmente nas crenças e valores básicos da organização (Huy, 2001; Chenhall e Euske, 2007).

**Intervenção *Engineering* (Corpo técnico)** – Voltada para a análise, compreensão e redesenho dos processos de trabalho, como por exemplo, os programas de qualidade total e reengenharia de processos, com objetivo de melhorar a qualidade e velocidade do trabalho. A liderança é exercida através da orientação, por analistas de processos de trabalho qualificados que estimulam e desenvolvem habilidades técnicas nos funcionários da organização, o que demanda mais tempo do que a intervenção anterior. Por isso, os resultados costumam aparecer no médio prazo. A aceitação dos funcionários na utilização dessas novas práticas de trabalho é fundamental para o sucesso desse tipo de intervenção (Huy, 2001; Beekman et al., 2007).

**Intervenção *Teaching* (Aprendizagem)** – Envolve uma abordagem de aprendizado formal, analítica e guiada, onde os indivíduos colaboram com agentes de mudança para mudar suas próprias crenças fundamentais. Utiliza agentes externos para realizar diagnósticos cognitivos como um prelúdio da mudança comportamental, incentivando os indivíduos a aprender livremente e aceitar novos valores e crenças. Por ser uma mudança interior do indivíduo, demanda um período de tempo razoavelmente longo, num processo gradual e voluntário que dificilmente poderá ser imposto pelo poder coercitivo (Huy, 2001; Chenhall e Euske, 2007).

**Intervenção *Socializing* (Relações intersociais)** – Centrada na qualidade das relações sociais entre os membros da organização, envolvendo questões de poder, política e emoções individuais, estando mais preocupada com fatores comportamentais associados ao processo de mudança. A liderança é exercida de forma cooperativa por agentes de mudança que, muitas vezes, são funcionários automotivados que aceitam e acreditam na mudança, se engajando em experiências sociais de aprendizagem. A mudança ocorre através de conversas pessoais, abertas e imaginativas, onde as pessoas respondem baseadas em seus relacionamentos interpessoais. Assim, o ritmo da mudança depende de eventos significativos que melhoram os laços sociais e é gradual e de longo prazo (Huy, 2001; Beekman et al., 2007).

Enquanto os dois primeiros tipos de mudança possuem a capacidade de modificar as estruturas formais e os processos de trabalho, ou seja, o desenho do SCG, apenas com a adoção dos dois últimos é que será possível modificar o conjunto de crenças e valores que fundamentam o uso do SCG. Evidentemente cada tipo tem maior adequação para um dado tipo de projeto e a escolha não decorre simplesmente da vontade, mas do tipo de mudança e do contexto. Por outro lado, a combinação dos vários tipos deve ser considerada, numa sequência de tempo, e também em decorrência do contexto.

Nesse sentido, a decisão de um gestor de implantar determinada prática gerencial (comando), demandará um corpo técnico qualificado para que mudanças nos processos de trabalho (engenharia) ocorram. No entanto, sem a qualificação das pessoas envolvidas

(treinamento), essas práticas sofrerão grande resistência para adoção e, conseqüentemente não serão socializadas, ou seja, institucionalizadas. Dessa forma, o sucesso da mudança planejada dependerá da combinação dos quatro tipos ideais, de qual será o seu sequenciamento e, finalmente, do tempo de duração de cada tipo ideal (Beekman et al., 2007).

Para Huy (2001) o tempo da mudança deve ser dividido em quantitativo – por exemplo, dias, semanas, meses – e qualitativo que seria o tempo de maturidade do indivíduo e, conseqüentemente, não pode ser determinado da mesma forma que o tempo quantitativo. Beekman e Chenhall (2007) aprofundam o conceito qualitativo do tempo de Huy (2001) admitindo que cada indivíduo possui um tempo específico para absorver e aceitar as mudanças que são propostas.

Sob essa perspectiva, é possível que uma nova regra, estabelecida pela alta administração, conviva por um período de tempo com hábitos e rotinas que foram estabelecidas pela aplicação da regra anterior. Ou seja, as regras mudam no tempo quantitativo e os hábitos e as rotinas dependem do comportamento dos indivíduos e do grupo e, portanto, mudam no tempo qualitativo. Dessa forma, compreendemos que apesar da possibilidade da mudança organizacional, espera-se certa estabilidade das regras, dos hábitos e das rotinas (Burns e Scapens, 2000) e, provavelmente, por um período de tempo, uma mudança terá que conviver com a estabilidade, logo, estabilidade e mudança não são processos mutuamente excludentes, podendo ocorrer de forma simultânea (Lukka, 2007).

Beekman et al. (2007) e Chenhall e Euske (2007) se basearam no modelo de mudança proposto por Huy (2001) para avaliar o papel do SCG no planejamento da mudança organizacional, examinando e contrastando as experiências de duas organizações similares, onde sintetizaram a proposta de Huy (2001) do conteúdo da mudança e da mudança associada dos quatro tipos ideais de intervenção, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1 – Conteúdo de mudança e mudança associada: tipos ideais de intervenção**

Tangibilidade do Conteúdo	Ênfase da Mudança	
	Mudança Episódica	Mudança Contínua
Tangível	Estruturas Formais (Alteradas através do Comando / Alta Administração)	Processos de Trabalho (Alterados através do Corpo Técnico)
Intangível	Crenças (Alteradas através da Aprendizagem)	Relações Sociais (Alteradas através da Socialização)

Fonte: Adaptado de Huy (2001).

Segundo Huy (2001) os diferentes tipos de mudança demandam ações específicas que decorrem da identificação da prática que se pretende modificar e da natureza dos procedimentos de implementação, incluindo tipo de liderança e ritmo da mudança, dentre outros. A combinação dos conteúdos de mudança (Figura 1) é única e depende das características da organização e das práticas que se pretende modificar ou implantar.

A classificação do tempo de Huy (2001) indica que o tempo quantitativo possui a capacidade de mudar as estruturas formais e os processos de trabalho, enquanto que o tempo qualitativo é necessário para modificar o conjunto de crenças e as relações sociais. O tempo qualitativo é o reconhecimento de que cada ator organizacional possui um tempo para compreender, absorver e aceitar (ou não) o que está sendo modificado. Assim, planejar a mudança envolve a definição da sequência e da combinação dos diferentes tipos ideais que irão interferir no tempo de duração desse processo (Beekman et al., 2007). Corroborando com essa visão, Huy (2001) reforça que a combinação dos tipos ideais de intervenção poderia ajudar a encurtar a duração do processo de mudança e ainda reduzir dores e custos inúteis.

Nesse sentido, a eficácia de uma mudança vai depender da capacidade de adequação entre esses tipos ideais, o contexto organizacional e a disposição dos sujeitos envolvidos nessa mudança (Chenhall e Euske, 2007).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançarmos o objetivo da pesquisa, utilizamos uma abordagem qualitativa para descrever e explicar a realidade dos fatos e fenômenos do processo de mudança no SCG (Triviños, 2006) e ainda explorar as diferentes representações emitidas pelos entrevistados (Bauer e Gaskell, 2002). A classificação da pesquisa como estudo de caso seguiu a taxonomia de Yin (2005) por aprofundar o conhecimento no campo ao analisar a organização em seu contexto social, bem como as percepções e os papéis dos envolvidos no processo de mudança no SCG, notadamente do CRM.

A coleta de dados foi realizada com os seguintes procedimentos: (1) entrevistas individuais não estruturadas e semiestruturadas com onze indivíduos, gestores e usuários do SCG; (2) observação não participante; e (3) levantamento documental (Bauer e Gaskell, 2002). As entrevistas preliminares foram não estruturadas e tiveram por objetivo conhecer maiores detalhes da empresa, o que serviu de base para estabelecer os parâmetros práticos dos próximos passos na coleta de dados. Em seguida, para as entrevistas semiestruturadas, desenvolvemos um roteiro guia que serviu como apoio e incorporou uma série de tópicos que foram discutidos durante as entrevistas, garantindo que a mesma abordagem temática fosse aplicada e ajudando a direcionar a conversa para as questões de interesse da pesquisa (Qu e Dumay, 2011). No período de agosto/2014 a dezembro/2019 foram realizadas 25 entrevistas, com 11 sujeitos, totalizando 13 horas de gravação.

Com o objetivo de enriquecer, complementar e triangular as informações obtidas nas entrevistas, seguimos as recomendações de Flick (2009) e utilizamos as notas de campo para analisar as tarefas cotidianas, observadas de forma não participante, e analisamos documentos relacionados com as práticas gerenciais utilizadas. Por fim, durante o primeiro semestre de 2016 e o segundo semestre de 2019, realizamos entrevistas não estruturadas complementares, abordando questões pontuais que suscitaram dúvidas durante a coleta e análise dos dados.

Por entendermos (idem) que os discursos carregam perspectivas ideológicas e são centrais na construção social, rejeitando a noção de que a linguagem é um meio neutro de reflexo ou descrição do mundo (Bauer e Gaskell, 2002), utilizamos elementos da Análise do Discurso (AD) – Figura 2, para analisar e interpretar as entrevistas, reconhecendo o papel da linguagem como “elemento constituinte da realidade social e organizacional, através dos efeitos sobre as ideias, interpretações e ações dos atores envolvidos” (Cornelsen, 2009, p. 23).

**Figura 2 – Roteiro de análise**

Elementos da AD	Observações
Condições de produção	Determinada pelo contexto sócio-histórico-ideológico, a posição social de onde falam, para quem estão falando, a imagem que fazem de si próprios e dos outros.
Ideologias	Visões de mundo.
Percursos semânticos (Temas e Figuras)	Recorrência de elementos subjacentes, que podem se manifestar explícita ou implicitamente, ou ainda não se manifestar, serem silenciados. Podem se referir a elementos predominantemente concretos (figurativos) ou abstratos (temáticos).
Estratégias de persuasão	Escolhas lexicais, escolha do vocabulário, que é a estratégia discursiva mais básica. Personagens, ironias e silenciamentos.
Interdiscurso	Oposição ou de afinidade do discurso com seus outros discursos.

**Fonte:** Elaborado com base em Gill (2002), Flick (2009), Faria (2009) e Pereira e Brito (2009).

Para a operacionalização da análise, com base em Gill (2002), Flick (2009), Faria (2009) e Pereira e Brito (2009), estabeleceram-se as seguintes etapas: *a)* leitura cética de todas as entrevistas e notas analíticas produzidas a coleta de dados; *b)* codificação do texto com base no referencial teórico e na questão de pesquisa, organizando categorias de interesse; *c)* análise dos dados, comparando evidências empíricas com o estudo teórico e analisando os discursos em busca de padrões; e *d)* relatório das evidências encontradas.

### 3.1 Descrição do caso

Escolhemos, por conveniência e por oportunidade, o Grupo empresarial XY pelo fato do mesmo estar em um processo de mudança planejada no SCG, o que nos permitiu demonstrar as dinâmicas intraorganizacionais que ocorrem durante esse processo e analisar os fatores de resistência à luz dos quatro tipos ideais de mudança propostos por Huy (2001).

Utilizamos o Protocolo Ético de Pesquisa (PEP) para esclarecer à empresa todas as etapas e objetivos da pesquisa e assegurar a confidencialidade, a integridade e a concordância do participante. Dessa forma, todas as referências que pudessem pôr em risco a confidencialidade foram ocultadas.

O Grupo empresarial XY surgiu em meados da década de 1990 e atualmente é composto por três unidades independentes, localizadas em dois estados da região Sudeste – Unidades S<sub>A</sub> e S<sub>B</sub> – e em um estado da região Nordeste – Unidade N<sub>A</sub> – do Brasil. Seu centro administrativo está estabelecido atualmente no estado S<sub>B</sub>. Atualmente, fornece insumos siderúrgicos e similares para a indústria siderúrgica e outros segmentos industriais, atuando no segmento *business-to-business*, com clientes e fornecedores nacionais e internacionais, aproximadamente trezentos e quarenta funcionários e faturamento anual previsto para 2020 de aproximadamente trezentos milhões de reais.

De forma geral, para controlar suas operações, a empresa utiliza um relatório gerencial ajustado com base na Demonstração do Resultado – DR, planilhas Excel, módulos de um sistema integrado do qual o CRM faz parte. Nos últimos dez anos a empresa vem passando por mudanças substanciais em sua área comercial. A alta administração percebeu que os controles que utilizavam já não atendiam mais as necessidades informacionais e demandavam mudanças, principalmente no acompanhamento entre as metas de faturamento e volume de vendas e o realizado.

Portanto, o principal fator desencadeador da mudança na XY foi a necessidade de melhorar o controle organizacional. Para fazê-lo, optaram por iniciar esse processo pela área comercial, pois os gestores entendiam que todos os demais orçamentos que compõem o orçamento mestre/principal advinham de um adequado controle desta área.

Assim, essa pesquisa se restringe a área comercial, pois, no momento em que a iniciamos, o processo de mudança no SCG estava em uma fase onde o sucesso das transformações no controle da área comercial era percebido como fundamental para que todos os demais controles fossem ajustados. Nossas análises indicaram que o início da mudança ocorreu com a contratação de um gerente de negócios, advindo de indústria nacional de grande porte na área de siderurgia, e que foi o responsável pela implantação do sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) para gestão e controle da área comercial.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Nível Hierárquico	Função	Sócio	Experiência na área	Tempo de empresa	Formação	Idade
1º.	CEO	Sim Fundador	34 anos	25 anos	Técnico	55
2º.	Diretor de RH	Sim Fundador	5 anos	27 anos	Administrador, Esp. Marketing	64
2º.	Diretor Negócios	Sim	4 anos	10 anos	Engenheiro de Automação	33
3º.	Diretor Adm.	Não	7 anos	10 anos	Contador, Esp. em	41

	Financeiro				Controladoria Finanças e Ger. de Projetos	
4º.	Gerência Adm. Negócios	Não	30 anos	7 anos	Engenheiro Civil, Esp. Engenharia e Economia	64
4º.	Gerência RH	Não	24 anos	6 meses	Psicóloga	49
4º.	Gerência Adm. Financeira S <sub>A</sub>	Não	6 anos	14 anos	Contador	42
4º.	Gerência Adm. Financeira S <sub>B</sub>	Não	9 anos	1 ano	Contador	43
4º.	Gerência Negócios Produto S <sub>B</sub> e N <sub>A</sub>	Não	30 anos	7 anos	Administrador, MBA Marketing e Com. Exterior	53
5º.	Assistente Vendas S <sub>B</sub>	Não	2 anos	7 anos	Administrador	32
5º.	Supervisor Produção S <sub>B</sub>	Não	6 anos	10 anos	Ensino Médio Completo	33

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base nos dados coletados

A escolha da sequência das entrevistas foi feita por critérios de conveniência, acessibilidade, disponibilidade e saturação teórica. Para assegurar a diversidade dos dados coletados, foram entrevistados sujeitos (Tabela 1) que exerciam diferentes funções, em 5 níveis hierárquicos, desde que possuíssem algum tipo de relação com as práticas gerenciais e o SCG e que estivessem a tempo suficiente na empresa para vivenciar, influenciar e serem influenciados pelos processos de mudança que foram analisados.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1. O processo de mudança

A partir do contato inicial com os gestores da organização, em agosto de 2014, percebemos que a XY passava por um processo de mudança centrado nas transformações dos controles da área comercial, e isso justificava considerar o grupo empresarial, como um caso a ser estudado e, por esse motivo, direcionamos os esforços dessa investigação para compreender o processo de mudança planejada no controle gerencial que estava em curso naquela área.

Remetendo-se ao período anterior à mudança, os entrevistados relataram que havia pouco controle sobre as atividades desenvolvidas pelos vendedores, que retinham as informações, gerenciavam o relacionamento com os clientes e determinavam o ritmo do trabalho e a prestação de contas das atividades que desenvolviam. As notas de campo e as entrevistas reforçam a percepção dos usuários quanto a dificuldade para obter informações dessa área e indicam que a contratação do gerente de negócios foi fundamental para a reversão desta situação.

Definido o marco inicial da mudança, a prática gerencial (CRM) e o período a ser analisado, optamos por realizar uma análise que transpassa os domínios formal e informal (Burns e Scapens, 2000; Lukka, 2007) a partir da visão de que esse processo não é meramente mecânico ou automatizado e que o discurso da mudança pode permear a organização sem que ações concretas sejam implantadas (Beekman, Chenhall e Euske, 2007).

Também consideramos a possibilidade de o CRM estar institucionalizado apenas em parte da organização, onde houvesse menor resistência à essa mudança. Nesse sentido, os tipos ideais de mudança planejada propostos por Huy (2001) foram os balizadores para o detalhamento desse processo.

O principal fator desencadeador da mudança nas práticas de controle do setor comercial foi o gerente de negócios corporativo. Contratado em 2009, foi indicado pela alta administração como responsável para melhorar e desenvolver novos controles para a área.

O gerente de negócios utilizou sua experiência em empresas anteriores para apresentar o CRM como prática gerencial para solucionar os problemas vivenciados. Dessa forma, percebemos a influência do isomorfismo mimético (DiMaggio e Powell, 1983; Scott, 1995) na escolha do CRM pelo gerente de negócios que utilizou sua experiência com essa prática em ocupações anteriores.

O processo de convencimento da alta administração não encontrou resistências, pois a mesma utiliza com frequência o artifício da imitação de experiências bem-sucedidas em outras empresas do setor em que atua, muitas vezes com a contratação de consultorias para legitimar essas escolhas.

O isomorfismo verificado na XY reforça a visão de Berry *et al.* (2009) de que o SCG é socialmente construído e que o mesmo depende das interações entre os agentes envolvidos com a mudança que, raramente desenvolvem novas práticas, preferindo incorporar e adaptar aquelas já conhecidas. Conforme previsto por Huy (2001), a primeira intervenção para a mudança foi realizada pela alta administração que desejava melhorar o fluxo de informações e recuperar o poder da área comercial. Nesse sentido, os gestores resolveram contatar um profissional para assumir a função de gerente de negócios que seria o responsável pela etapa da mudança planejada feita pelo corpo técnico.

O gerente de negócios possui a visão de que a área comercial é resistente à mudança, mas como responsável pela implementação procura minimizar o conflito entre as novas regras e os hábitos e as rotinas. Com 30 anos de experiência e advindo de uma multinacional na mesma área de atuação da XY, o gerente de negócios teve o apoio da alta administração para implantar as mudanças necessárias no setor comercial. Para tanto, ainda no primeiro ano na empresa, propôs a implementação do CRM, um *software* de gestão da área comercial, que seria implementado com o propósito de permitir uma melhor evidenciação das atividades desenvolvidas.

De acordo com as anotações de campo e as entrevistas, o CRM na XY possibilita aos gestores gerar dados que alimentam o processo orçamentário, gerando informações como, por exemplo: i) orçamento anual de vendas; ii) previsão mensal e trimestral de vendas; iii) orçamento por produto e por vendedor; iv) variações entre o orçado e o realizado; v) performance diária de vendas; vi) tendências de faturamento; vii) oportunidades de venda por cliente, dentre outras funções. Portanto, a contratação do gestor de negócios que tinha como principal função recuperar o controle da área comercial criou as condições necessárias para que a alta administração fosse convencida de que o CRM era a prática de controle gerencial que a XY necessitava. O discurso para o convencimento foi o de que “essa prática era amplamente utilizada em outras organizações do ambiente institucional” e, portanto, poderia representar a solução para a demanda de formalização do controle na área comercial.

Para auxiliá-lo, o gerente de negócios utilizou uma consultoria externa que teve por objetivo qualificar o corpo técnico da organização para capacitá-lo a implementar e desenvolver o CRM de acordo com as demandas dos gestores da XY.

A análise do processo de mudança planejada na XY, de acordo com o Modelo desenvolvido por Huy (2001), indica que a alta administração percebeu a necessidade de mudança, que foi planejada pelo corpo técnico, contratado para esse propósito. Ou seja, as mudanças no desenho do SCG da área comercial tiveram início com o gerente de negócios, com o apoio da alta administração.

#### **4.2. Resistências à mudança no uso**

Conforme previsto por Huy (2001), a intervenção do corpo técnico, com o apoio da alta administração, permitiu ajustes na estrutura e nos processos formais do SCG. Concomitante à implantação do CRM, à medida que o corpo técnico era capacitado, esse conhecimento era compartilhado com as pessoas na organização, com o propósito de modificar os hábitos e as rotinas (Burns e Scapens, 2000).

Essa etapa da mudança foi considerada desafiadora pelo corpo técnico que avaliaram o sistema como “pouco amigável” e que isso dificultava a adesão do mesmo pelas pessoas na organização. O sujeito 12 destacou a resistência ao uso enquanto o Sujeito 2 enfatizou o que seria necessário para diminuí-la.

*[...] a parte de entrada de dados precisa ser ainda mais explorada, precisa estar mais fácil de entrar com as informações [...] a interface do programa teria que ser mais amigável [...] isso é uma resistência [dos usuários] em ter que registrar as informações do dia a dia [...] (S12).*

*[...] tem que tentar fazer o programa o mais amigável possível, para conseguir essa participação maior deles [usuários do sistema] (S02).*

Esses excertos indicam que o sistema, provavelmente, necessitava de ajustes para ser implementado, o que dificultou o trabalho do corpo técnico para conduzir o processo de mudança através da análise, compreensão e redesenho dos processos, comprometendo a aceitação dos usuários na utilização do CRM e, conseqüentemente, o sucesso na institucionalização dessa prática (Huy, 2001; Beekman; Chenhall; Euske, 2007).

Os problemas no sistema criaram uma percepção negativa daqueles que receberam o treinamento para sua utilização. Dessa forma, o mesmo foi considerado, pouco amigável e essa característica parece ter prejudicado o treinamento dos usuários e permitido o desenvolvimento de um ambiente de resistência à institucionalização do CRM.

Outro problema percebido na análise das entrevistas e das anotações de campo diz respeito a forma como o treinamento foi realizado. Isso porque, na maioria das vezes, os usuários eram treinados aleatoriamente, de forma individual, sem padronização e sem critérios claros, o que acabava por não contribuir com a incorporação da ideia de um sistema que deveria ser integrado e dependia do comprometimento de todos os usuários.

A principal consequência da dificuldade na utilização do sistema é que parte significativa dos usuários acabava não o alimentando com os dados necessários, acreditando que estes somente seriam importantes no momento em que todos os colaboradores já estivessem devidamente treinados e capacitados para o seu uso. Enquanto isso, para evitar problemas com os seus superiores, esses usuários acabavam utilizando as informações geradas por uma minoria que optou por utilizar efetivamente o CRM. Ou seja, quem ainda não foi treinado tinha pouco interesse em aprender e alimentar o sistema e quem já havia sido treinado tinha pouco interesse em alimentar o sistema porque dava muito trabalho.

*As pessoas na área de negócios [comercial] são muito mais resistentes a esse tipo de coisa [controle]. Tanto é que alguns não se adequaram e tiveram que sair (S05).*

*Quando a gente começou a exigir que a informação seja da empresa, as pessoas não conseguiram se enquadrar. Porque eles queriam a network e a informação sob o seu domínio (S05).*

Essas deficiências no treinamento comprometeram a institucionalização do CRM, porque não incentivam os indivíduos a aprenderem e aceitarem as novas práticas, dificultando o processo de socialização da ideia de que a mudança é boa e desejada pela organização (Huy, 2001; Chenhall e Euske, 2007). Nesse sentido, as mudanças nas regras ainda não provocaram mudanças nos hábitos e nas rotinas (Burns e Scapens, 2000).

Nossa análise indica que, embora tivesse o apoio da alta administração, o gerente de negócios não contava com uma equipe técnica adequada e a consultoria contratada não era capaz de treiná-la de forma adequada, o que contribuía para o surgimento de resistências no processo de socialização das práticas propostas, conforme previsto por Huy (2001).

#### **4.3. Superando as resistências ou suavizando a cobrança das regras?**

Após a primeira rodada de entrevistas, percebemos que, apesar da maioria da alta administração acreditar no sucesso na implantação do CRM, havia resistência à mudança por

parte da média gerência e também de alguns diretores. Após esse diagnóstico, consideramos importante compreender as causas dessa divergência.

Por um lado, atores como o Sujeito 05, consideravam a implantação do CRM como bem-sucedida, melhorando o fluxo de informações:

*[...] parou de ser assim, uma coisa que a gente cobra [colocar a informação no sistema]. A gente não precisa cobrar mais, porque vai estar no sistema [CRM] e já vai estar automaticamente (S05).*

Por outro, atores organizacionais como o Sujeito 08, discordavam da visão de melhoria do fluxo de informações:

*[E você coloca dados no CRM?] A gente, alguma coisa a gente mexe. [Você usa o Sistema?] Não [...] às vezes eu uso, mas quando tem um detalhe o gerente de negócios nos apoia muito nessa parte do dia a dia, vamos dizer assim, da parte que é burocrática [...] (S08).*

A “parte burocrática” descrita pelo Sujeito 08 é, na verdade, a inclusão das informações no sistema. Ou seja, na ausência de informações, o gerente de negócios atuava de forma operacional, relegando ao segundo plano a função gerencial e executando tarefas que estavam sob a responsabilidade de outros atores organizacionais.

*O uso do CRM foi a minha proposta para empresa, de buscar uma metodologia de formalização [...] minha maior função, é fazer com que o CRM seja desenvolvido e implementado na empresa [...] a grande dificuldade é você [os atores organizacionais] incluir essas informações no sistema. Porque isso dá trabalho (Gerente de Negócios).*

Conforme descrito pelo Sujeito 08, para superar o “trabalho” – na verdade, a resistência dos atores organizacionais, é o próprio gerente de negócios que alimentava o CRM, o que possibilitava que o sistema fornecesse relatórios que agradavam tanto a alta administração, que recebia a informação requerida, quanto aos gerentes/vendedores, que não precisavam se preocupar em fornecer tais informações.

Apesar do comportamento disfuncional, o gerente de negócios acreditava no potencial organizacional e na capacidade do CRM em auxiliar o processo de controle e decisão dos diferentes atores da XY e, por isso, executava o trabalho que estava sob a responsabilidade dos demais atores organizacionais, sempre que necessário. Portanto, ao defender a institucionalização do CRM, o gerente de negócios acabava por limitar a sua capacidade de superar os problemas causados por esse comportamento.

A consequência do comportamento do gerente de negócios foi a sua legitimação como responsável pela implantação do CRM, um projeto que passou a ser visto como bem-sucedido. O efeito não esperado é a visão das pessoas de que o gerente de negócios possuía uma função mais operacional do que gerencial:

*Ele [gerente de negócios] participa de toda reunião, de todos os assuntos, mas praticamente sem qualquer ingerência, interferência ou aporte nos assuntos. [...] ele participa [...] como facilitador, registrando informação [no CRM]. (S05).*

A análise das entrevistas e de nossas anotações de campo nos levou a perceber a existência de um dilema na empresa. Por um lado, as pessoas consideravam as informações obtidas no CRM úteis e necessárias para o processo de gestão. Por outro, não estavam dispostas a alimentar o mesmo, alegando dificuldades de adaptação e por resistência ao controle.

Huy (2001) nos ajuda a compreender os motivos que conduzem aos problemas observados na implantação do CRM. A dificuldade de adaptação decorreu da falta de capacitação dos profissionais para o uso da prática gerencial e a resistência ao controle estava associada ao desejo de maior independência dos profissionais da área comercial.

A possibilidade de uma institucionalização bem-sucedida em uma área organizacional e o fracasso em outra não era esperado no início da pesquisa. Na verdade, trabalhávamos com a ideia binária de sucesso ou fracasso na implantação de práticas gerenciais. Porém, ao percebermos que as novas regras modificavam os hábitos e as rotinas dos indivíduos da alta administração, mas não alteravam aquelas vivenciadas por aqueles que atuavam na área comercial, nos deparamos com uma situação diferente daquela esperada na literatura, ou seja, “que a prática somente fosse considerada institucionalizada quando estivesse enraizada nos hábitos e nas rotinas de todos os atores envolvidos” (Burns e Scapens, 2000).

O papel moderador do gerente de negócios era essencial para que esse problema não fosse detectado pela organização. Dessa forma, apesar da aparente falha na estratégia adotada para a mudança (Huy, 2001), o abastecimento do sistema pelo gerente de negócios camuflava o problema. Esse, por sua vez, utilizava a falta de capacitação dos atores organizacionais como justificativa para esse comportamento:

*As pessoas precisam ter vontade para que o sistema funcione [...] o CRM, como um processo de desenvolvimento cultural, precisa ser construído com o convencimento. Você tem que estar convicto de que as pessoas entenderam e que aceitam aquilo como uma vantagem, não só para empresa, mas para o vendedor também. Então, você tem que fazer muita capacitação, muito treinamento, você tem que ser muito objetivo, muito claro, você tem que padronizar. (Gerente de Negócios).*

Ao reconhecer a falta de capacitação e, conseqüentemente, o problema na institucionalização, o gerente de negócios optou pela tática de reduzir as cobranças sobre os usuários (Lukka, 2007) permitindo que o CRM fosse percebido como “em implantação”. Provavelmente, o gerente percebeu que este comportamento disfuncional era fundamental para a sua permanência na organização.

A alta administração ainda não havia percebido o problema que acabava por distorcer os fatos. Isso porque o principal objetivo da implantação do CRM era o de formalizar os controles e reduzir a dependência dos profissionais da área comercial. No entanto, o que ocorreu foi uma transferência dessa dependência para o gerente de negócios, com visíveis riscos para a XY, pois essa concentração de informação e poder poderia conduzir a empresa à perda da capacidade de utilizar as informações do CRM, na hipótese de seu desligamento.

Dessa forma, consonante com os achados de Lukka (2007), a XY desenvolveu uma rotina informal para lidar com o problema da não institucionalização do CRM. Assim, muitas vezes o gerente de negócios solicitava aos demais usuários as informações necessárias para o funcionamento do CRM e era ele quem o alimenta.

O comportamento do gerente de negócios permitiu que no domínio informal (Scapens, 2006) fossem desenvolvidos hábitos e rotinas que atenuavam a falta de cumprimento das regras estabelecidas no domínio formal, o que provocava distorções na percepção das pessoas quanto a institucionalização do CRM, conforme demonstra a fala do Sujeito 05, membro da alta administração, que percebia a prática gerencial como institucionalizada

*Então, isso [a informação] tem que estar tudo no sistema [...] A gente não precisa cobrar mais, porque vai estar no sistema e já vai estar automaticamente [...] [o controle ocorre] nesse follow up, nessas reuniões [semanais para avaliação da execução do planejamento], onde o sistema mesmo vai te mostrando quanto foi cumprido daquela tarefa [...] (S05).*

Assim, os membros da alta administração percebiam uma melhora no controle da área comercial e uma satisfação em toda a organização. Para eles, o CRM, facilitou o controle e o fluxo de trabalho.

*[...] estamos acabando de criar agora um padrão de trabalho para os gerentes e com base nele, faremos um padrão para os assistentes e estamos fazendo um padrão que conversa com o CRM [...] para eles [gerentes/vendedores] irem criando [tarefas] dentro do sistema, para*

*quando terminar a reunião [semanais para avaliação da execução do planejamento] já estar tudo dentro do sistema (S09).*

Aparentemente, o fato de “estar no sistema” era condição suficiente para satisfazer o discurso da mudança emitido pela alta administração da XY, mesmo porque, a qualidade da informação utilizada pelos mesmos melhorou ao longo do período analisado.

No entanto, percebemos que os hábitos e as rotinas para a tomada de decisão não foram modificados pelas novas regras adotadas e os usuários da média gerência, e até mesmo alguns diretores, muitas vezes, deixavam de inserir as informações necessárias no sistema, sendo socorridos pelo gerente de negócios.

Conforme destacamos nos tópicos anteriores, o processo de mudança iniciou-se a partir de uma decisão da alta administração que contratou profissional experiente no mercado para ser o responsável técnico para a retomada do controle da área comercial, com o auxílio de consultores. De acordo com Huy (2001), a intervenção de comando é suscetível de ser relativamente bem-sucedida nas mudanças das estruturas formais e é utilizada quando o propósito dos agentes da mudança é produzir uma rápida melhoria no desempenho econômico ou quando eles valorizam uma concepção quantitativa do tempo e que favoreça o curto prazo.

No caso da XY, foi possível identificar que, de fato, a alta administração valorizava uma concepção quantitativa do tempo e que a mesma esperava que os resultados das operações e das mudanças ocorressem no curto prazo. Esse comportamento foi fundamental para que o CRM fosse institucionalizado por esses atores.

Para viabilizar a mudança, houve o envolvimento do corpo técnico interno (coordenados pelo gerente de negócios) e externo (consultoria). Essa intervenção é relativamente bem-sucedida na mudança de processos e é utilizada quando o objetivo é produzir um resultado em um período moderadamente rápido de tempo ou quando os agentes valorizam uma concepção quantitativa do tempo e uma perspectiva que favoreça o médio prazo (Huy, 2001).

Como previsto por Huy (2001), Chenhall e Euske (2007), na análise do processo de mudança, a intervenção comando e até mesmo a intervenção de engenharia (ou corpo técnico) não parecem promover uma mudança nas crenças e valores básicos da organização. Dessa forma, as mudanças efetivadas nas regras e refletidas na estrutura e nos processos de trabalho, não modificaram os hábitos e as rotinas da área comercial, indicando um desacoplamento entre os controles formais e os informais (Lukka, 2007) que, com o papel moderador do gerente de negócios, não era percebido pela alta administração.

Portanto, apesar das modificações nas regras da área comercial, os hábitos e rotinas se mantiveram sem que a alta administração percebesse a resistência à mudança, inclusive considerando a implantação como bem-sucedida, graças ao papel operacional, embora disfuncional, do gerente de negócios. A nossa percepção foi a de que existia o temor de que o fracasso na implantação colocaria em risco a permanência do gerente de negócios na XY que procurou proteger a sua posição, executando funções que deveriam ser executadas pelos sujeitos da área comercial. Esse comportamento, não é percebido pela alta administração e consolidou a posição de poder do gerente de negócios.

Apesar da aparente tranquilidade na gestão da XY, é importante destacar que essa situação de convivência entre regras novas e hábitos e rotinas antigos só é possível por algum período de tempo (Lukka, 2007). Ou seja, ou os hábitos e rotinas se ajustam à nova regra, ou esta terá que se ajustar àqueles, pois não é possível manter o descompasso no longo prazo. Por exemplo, é impossível que o gerente de negócios se perpetue na empresa, suavizando as resistências.

Conforme destacado, o CRM faz parte do desenho do SCG da XY, porém, no âmbito informal, os hábitos e rotinas da área comercial se flexibilizaram para atender não somente a

regra, mas também às necessidades práticas operacionais dos sujeitos da área comercial, conforme evidenciado em Meyer e Rowan (1977), Burns e Scapens (2000) e Lukka (2007).

Dessa forma, entendemos que a área comercial incorporou formalmente o CRM, com o objetivo de atender às exigências institucionais e não comprometer o desenvolvimento de suas atividades e/ou sua legitimidade (Meyer e Rowan, 1977). No entanto, em seu cotidiano, as pessoas promoveram o baixo acoplamento entre as estruturas formais (regras) e as atividades de trabalho reais (hábitos e rotinas), com o propósito de reduzir as tensões e os conflitos internos (Burns e Scapens, 2000; Lukka, 2007).

A utilização do Modelo Huy (2001) para análise do problema permitiu constatar que a alta administração acreditava que a mudança aconteceria em um horizonte de tempo quantitativo. No entanto, ao perceber a necessidade de um horizonte de tempo qualitativo para os atores da área comercial, o gerente de negócios passou a atuar como mediador do conflito, acreditando que, no futuro, o CRM seria utilizado por todos na organização.

Adicionalmente, constatamos que o papel passivo da controladoria contribuiu para a falta de percepção do problema, pois esta utilizava as informações passadas pelo gerente de negócios, muitas vezes sem questionar a confiabilidade e a capacidade de concretização dos números durante a execução orçamentária. Dessa forma, podemos concluir que o gerente de negócios, ao mediar o possível conflito entre as regras e os hábitos e rotinas da área comercial, dissimulava as resistências e permitia que as possíveis pressões da alta administração e da controladoria deixassem de ocorrer.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o objetivo de compreender como os fatores inibidores e estimuladores do processo de institucionalização influenciam uma mudança planejada no SCG de uma organização industrial brasileira, utilizamos o modelo proposto por Burns & Scapens (2000) e o modelo de Huy (2001), para analisar a implantação do CRM que tinha como propósito gerenciar a área comercial e auxiliar a alta administração na tomada de decisões.

A divergência entre a percepção da alta administração e da área comercial ficou latente, indicando que é possível que a institucionalização ocorra em uma área, mas não na outra, isso porque se, por um lado, a implementação do CRM enfrentava problemas na área comercial, decorrentes de conflitos que geram resistências que inibiram o processo de mudança dentro do horizonte de tempo esperado, o mesmo não ocorreu na alta administração que o utilizava, tanto para a tomada de decisão, quanto para legitimar suas ações.

Conforme previsto por Huy (2001), a ausência de compreensão do tempo qualitativo, pela alta administração, pode ter conduzido à um uso cerimonial do CRM pelos sujeitos da área comercial, que não tiveram a capacitação e o tempo necessários para uma correta implantação. Esse problema não foi percebido pela alta administração, pois o gerente de negócios ajustava as informações e participava ativamente das reuniões, dirimindo dúvidas sempre que necessário. Ao analisarmos essa divergência, identificamos que o papel mediador do gerente de negócios contribuiu para manter inalterados os hábitos e as rotinas da área comercial à revelia da alta administração, evitando um possível conflito entre esses atores, de forma semelhante ao observado por Lukka (2007). Nesse sentido, podemos observar a institucionalização do CRM entre os sujeitos da alta administração e a manutenção das “velhas” práticas adotadas pelos sujeitos da área comercial.

Esse cenário possibilitou que a organização vivenciasse um período de estabilidade, apesar do desacoplamento entre as questões formais (regras) e as questões informais (hábitos e rotinas) na área comercial. Esse problema não ocorreu na alta administração devido ao apoio recebido em função da expectativa do uso das novas informações pelos gestores, que consideraram que o CRM melhorou o fluxo de informações e a tomada de decisões.

Acreditamos que o problema na área comercial decorreu pela forma como o CRM foi implementado. Isso porque, conforme previsto por Huy (2001), as intervenções feitas pela alta administração e pelo corpo técnico, modificaram o desenho do SCG, com a inclusão do CRM, sem que mudanças significativas fossem percebidas no seu uso pela área comercial.

Para compreender esse fenômeno, analisamos as diferentes, e muitas vezes conflitantes, opiniões quanto à institucionalização do CRM e concluímos que é possível que a alta administração inicie um processo de mudança – *decisão de comando*, e que busque o apoio do *corpo técnico*, interno e externo (Huy, 2001), para modificar o desenho do SCG, modificando as regras. Porém, sem o apoio dos demais atores, pode não haver mudanças nos hábitos e as rotinas dos sujeitos.

De fato, a institucionalização somente ocorreu na alta administração porque seus atores possuíam uma cultura que valorizava o curto prazo e uma perspectiva quantitativa de tempo, o que não ocorria com os atores da área comercial. Ao ajustar os relatórios, enviados para a alta administração, para defender a institucionalização do CRM, o gerente de negócios impedia que esses atores percebessem o desacoplamento entre os domínios formal e informal. Nesse contexto, é possível que a empresa conviva, por algum tempo, com diferentes percepções quanto ao sucesso do CRM.

O Modelo desenvolvido por Huy (2001) também nos ajudou a compreender que as decisões de mudança iniciadas pelo corpo técnico carregam, em boa parte, as experiências vivenciadas em outras empresas e a busca pela legitimidade interna e externa, o que explica o comportamento isomórfico (DiMaggio e Powell, 1983) presenciado na XY. As pressões isomórficas e as relações de poder que nortearam o processo de mudança na área comercial foram observadas no discurso que permeava a organização, demonstrando que, como fruto de uma construção social, esse processo foi influenciado por forças externas e internas, desenvolvendo estímulos e resistências que abrangiam as necessidades de legitimidade e eficiência técnica, mas também as necessidades individuais dos atores da XY.

Portanto, conforme previsto por Chenhall (2003), é evidente que o controle gerencial não é um instrumento passivo de auxílio ao processo decisório dos gestores e, portanto, carrega um conjunto de influências subjetivas às escolhas dos atores envolvidos com o processo de mudança. Os trabalhos de Lukka (2007), Beekman, Chenhall e Euske (2007) e Beekman e Chenhall (2007) nos ajudaram a compreender que as mudanças planejadas somente terão sucesso quando as regras estiverem representadas nos hábitos e rotinas dos atores organizacionais (Burns e Scapens, 2000) e que a institucionalização em todas as áreas depende do sucesso dos quatro tipos ideais de mudança planejada de Huy (2001).

Dessa forma, observamos que os hábitos e as rotinas da alta administração da XY foram modificados a partir das intervenções de comando e corpo técnico. No entanto, os problemas observados nas intervenções de capacitação e de socialização pareceram impedir a institucionalização do CRM na área comercial. Os achados corroboram com Lukka (2007) e indicam que a mudança na área comercial estava limitada ao discurso e as novas regras, enquanto a estabilidade das práticas gerenciais adotadas era refletida nos hábitos e rotinas de seus atores, indicando que mudança e estabilidade podem coexistir (Burns e Scapens, 2000).

Embora não fosse o objetivo principal da pesquisa, foi possível verificar que fatores isomórficos influenciaram a escolha do CRM como prática gerencial, com respaldo em consultorias e nos padrões profissionais, acadêmicos e culturais corporificados pelos atores organizacionais. Nesse sentido, observamos *in loco* a veracidade da afirmação de Berry *et al.* (2009) de que o SCG é socialmente construído, a partir das interações sociais que se desenvolvem nas empresas, sendo influenciado pelos atores que interagem no campo organizacional.

Mesmo sendo um estudo adequado ao propósito da presente pesquisa, a utilização do estudo de caso único é uma limitação da mesma, pois os seus resultados não podem ser

generalizados. Porém, o estudo de um processo complexo como as transformações no SCG sob a influência das pressões e interações organizacionais, exige uma análise mais profunda e detalhada, o que não se alcançaria com uma abordagem não qualitativa. Ademais, mesmo considerando as devidas diferenças entre organizações, os achados aqui descritos poderão, ainda assim, servir de base reflexiva a diversos gestores durante o processo de tomada de decisão e adoção de novas práticas gerenciais. Não obstante às limitações apresentadas, o trabalho trouxe uma melhor compreensão acerca do processo de mudança planejada no SCG e, apesar da sua natureza singular, recomendamos sua replicação em outras organizações.

Dessa forma, podemos compreender como os quatro tipos ideais de mudança planejada descritas por Huy (2001) podem auxiliar no processo de implantação de práticas gerenciais, ou seja, no processo de institucionalização, além do desejo da alta administração e de um adequado corpo técnico, é fundamental planejar a capacitação das pessoas para que a mudança seja socializada e, conseqüentemente, as novas regras sejam incorporadas nos hábitos e rotinas dos indivíduos.

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B. & Guerreiro, R. (2008). Processos de persistência e mudança de sistemas de contabilidade gerencial: Uma análise sob o paradigma institucional. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 06-24.
- Angonese, R. & Lavarda, C. E. F. (2014). Análise dos fatores de resistência envolvidos no processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(66), 214-227.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Beekman, M., Chenhall, R. H. & Euske, K. J. (2007). Management control systems as a tool for planned organizational change. *Journal of Cost Management*, 21(5), 15-25.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T. & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 601-637.
- Cornelsen, E. L. (2009). Análise do discurso no âmbito dos estudos organizacionais: Uma abordagem teórica. In: Carrieri, A. P. Saraiva, L. A. S. Pimentel, T. D. & Souza Ricardo, P. A. G. (Org.). *Análise do discurso em estudos organizacionais*, 1, 21-43. Curitiba: Juruá.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Faria, A. A. M. (2009). Aspectos de um discurso empresarial. In: Carrieri, A. P. Saraiva, L. A. S. Pimentel, T. D. & Souza Ricardo, P. A. G. (Org.). *Análise do discurso em estudos organizacionais*, 2, 45-52. Curitiba: Juruá.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (3ª. ed.). Porto Alegre: Artmed.

- Fonseca, V. S., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: Escolha estratégica, cognição e instituição. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 51-75.
- Frezatti, F., Rocha, W., do Nascimento, A. R. & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Gill, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes, cap. 10, p. 244-270, 2002.
- Guerreiro, R., Berdejo, L. M. A., Pereira, C. A. & Beuren, I. M. (2012). Institucionalização e resistência em processos de mudanças de sistemas de controle gerencial: Um enfoque institucional. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, X(19), 1-22.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.
- Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18(1), 76-101.
- Machado-da-Silva, C. L., da Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2010). Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 77-107.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. T. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 106-125.
- Pereira, M. C. & Brito, M. J. (2009). A análise do discurso como prática e processo de produção de sentidos: proposta teórico-metodológica. In: Carrieri, A. P. Saraiva, L. A. S. Pimentel, T. D. & Souza Ricardo, P. A. G. (Org.). *Análise do discurso em estudos organizacionais*, 2, 45-52. Curitiba: Juruá.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
- Ribeiro, J. A., & Scapens, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change: Contributions, issues and paths for development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(2), 94-111.
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38(1), 1-30.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European accounting review*, 12(1), 201-233.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seo, M. G., & Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of management review*, 27(2), 222-247.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Swift, R. (2001). *CRM Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente* (p.493). Rio de Janeiro: Campus.
- Triviños, A. N. S. (2006). Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 726-743.