



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A INFLUÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE RESERVAS AÉREAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA COMPANHIA AÉREA - UMA ANÁLISE QUALITATIVA

MARCELO LUIZ DO AMARAL GONÇALVES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
marluago@yahoo.com

IASMIM CRUZ RIBEIRO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
iasmim.cribeiro@gmail.com

MIRIAM NAOMI IKEMOTO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
miriamikemoto@gmail.com

MARCOS PAIXÃO GARCEZ

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
mpgarcez@gmail.com



A INFLUÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE RESERVAS AÉREAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA COMPANHIA AÉREA - UMA ANÁLISE QUALITATIVA

Resumo

O mercado da aviação civil tem se deparado com um grande número de acordos entre as companhias aéreas para sobreviver em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Estes acordos ocorrem de forma bilateral por meio de alianças globais que possibilitam manter a competitividade nos mercados locais e conquistar novos mercados, inclusive os internacionais, pois ampliam sua área de operação. O objetivo deste trabalho é analisar a influência do projeto de implantação do Sistema de Reservas Aéreas (SRA) na cultura organizacional de uma empresa. A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. A empresa analisada é uma companhia aérea brasileira que, durante seu processo de internacionalização, implantou esse sistema para atender exigências operacionais de uma aliança de empresas globais, a qual se associou na ocasião. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e analisados à luz das metáforas “Organizações vistas como culturas” e “Organizações vistas como fluxo e transformação” de Morgan (2013). O resultado deste estudo apontou que a implantação desse sistema contribuiu para a mudança cultural da empresa, que passou de uma cultura familiar para uma cultura profissional.

Palavras-chave: metáfora, cultura organizacional, fluxo e transformação.

Abstract

The airline industry has been facing a number of agreements between airlines to survive in an increasingly globalized and competitive market. These agreements take place bilaterally or through global alliances that allow maintaining competitiveness in local markets and conquer new markets, including international, extending its area of operation. The objective of this study is to analyze the influence at the implementation of Airline Reservation System (ARS) project in the company's organizational culture. The research approach has a qualitative nature, exploratory and descriptive. The company analyzed is a Brazilian airline that during its internationalization process, implemented this system to meet operational requirements of Airline Global Alliances, which has joined on that occasion. Data were collected through interviews and were analyzed in the light of metaphors "Organizations seen as cultures" and "Organizations viewed as flow and transformation" from Morgan (2013). The result of this study showed that the implementation of this system contributed to the cultural change of the company, which changed from a family culture to a professional culture.

Keywords: metaphor, organizational culture, flow and transformation.



1. Introdução

A mudança nas organizações pode ser vista em diversas perspectivas como apresentado por Morgan (2013), e todas essas visões levam as empresas a buscarem performance competitiva. Para se manter em um mercado competitivo as empresas precisam aprender a conviver com as mudanças, a serem dinâmicas e a renovarem seus modelos de trabalho e de gestão. De acordo com Tanure & Soares (2007), as empresas em busca de melhoria e aperfeiçoamentos na vida organizacional adotam a concepção de transformações organizacionais, sendo alterações em diferentes dimensões da organização: estratégia, estrutura, processos e até mesmo cultura.

Atualmente, o Brasil está em terceiro lugar no mercado de aviação doméstica mundial (Ministério do Turismo, 2015), diferentemente de 10 anos atrás, em que o setor de transporte aéreo brasileiro encontrava-se em crise. Em 2004, iniciou-se a crise no setor aéreo com a paralisação da companhia Vasp (Viação Aérea São Paulo S/A) e, mais tarde, com mais duas grandes empresas de aviação, reduzindo a oferta de aeronaves dentro e fora do país. Em paralelo às paralisações houve também a crise econômica sofrida pela empresa de aviação Varig (Viação Aérea Rio-Grandense) que foi a primeira companhia aérea do país e era considerada a maior empresa brasileira de aviação, além de greve de controladores e grandes acidentes aéreos ocorridos no período. Juntamente aos problemas no país, existiam também os efeitos da retração econômica mundial por causa do atentado terrorista ocorrido em 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos da América.

Mesmo com um mercado turbulento dos anos 2000, a empresa retratada nesse estudo não se retraiu. A companhia aérea iniciou uma fase ofensiva de crescimento, realizando uma parceria com a Varig para remanejamento da sua malha aérea. Com o declínio da empresa Varig e o reaquecimento da economia global, a companhia aérea começou a mover-se para fora da crise no mercado aéreo internacional. A organização mudou a estratégia e iniciou parcerias com empresas aéreas regionais, aumentando assim a sua cobertura no território nacional e oferecendo novas possibilidades de conexão e frequência para os clientes, atuando ativamente com o chamado *codeshare*. Segundo Bamberger, Carlton, & Neumann (2004) *codeshare* é um acordo entre duas ou mais companhias que possibilita a otimização na ocupação de suas aeronaves e conseqüentemente a obtenção de maiores lucros, assim como, possibilita a seus clientes a oportunidade de voar para destinos atendidos por outras companhias integrantes do acordo, ampliando o leque de destinos aos usuários.

Para continuar o crescimento no segmento aéreo, a companhia realizou uma parceria estratégica em uma aliança global para poder explorar mais a fundo o segmento internacional. Segundo Silveira (2007, pág 63), a aliança é "uma associação entre duas ou mais empresas que empenham recursos comuns para desenvolver em conjunto uma nova atividade". Através de alianças, as empresas aéreas encontram a oportunidade de racionalizar seus custos e operações, além de possibilitar a ampliação de seus serviços em outros mercados.

O objetivo deste trabalho é analisar qual a influência do projeto de implantação do Sistema de Reservas Aéreas (SRA) na cultura organizacional de uma empresa aérea brasileira. A abordagem adotada neste estudo é qualitativa, exploratória e descritiva. Para coleta de dados foram realizadas entrevistas junto a pessoas envolvidas direta ou indiretamente no projeto e que vivenciaram o período das mudanças culturais e as transformações advindas das adequações realizadas no processo de trabalho e relacionamento. O resultado das entrevistas é analisado à luz das metáforas do Morgan (2013).

As próximas seções abordarão o referencial teórico, a metodologia, a análise dos resultados e as considerações finais.



2. Referencial Teórico

Para realizar a análise do projeto proposto neste artigo, apresentamos uma breve revisão da literatura sobre o assunto, com o objetivo de expor os conceitos teóricos fundamentais para norteamento da pesquisa. Os conceitos abordados serão: estratégia organizacional, gestão de mudança, metáfora da cultura e metáfora do fluxo e transformação.

2.1. Estratégia Organizacional

Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização, bem como implantações de ações e aquisições de recursos para atingir os objetivos da empresa (Chandler, 1962). A estratégia orienta as tomadas de decisões. Para Tavares, Amaral e Gonçalves (2003), a aplicação da estratégia se dá em meio as incertezas e é consequente da competitividade.

Segundo Mintzberg (1987), estratégia é uma força mediadora entre a empresa e o meio em que ela está inserida. Enquanto para Quinn (1980) a estratégia é um modelo que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciadas em um todo de forma coerente. Portanto, estratégia organizacional pode ser considerada como um plano unificado, envolvente e integrado, que relaciona as vantagens estratégicas com os desafios do meio que a organização está inserida, assegurando que os objetivos da empresa serão atingidos (Jauch e Glueck, 1980).

Em busca do sucesso organizacional, o processo de mudança é considerado um dos momentos de maior incerteza, sendo importante ter uma visão clara e objetiva, além da compreensão do estado atual da empresa que pode ser visto como a plataforma para o plano de gestão de mudança (Cocks, 2014). Wade (2012) afirma que se as organizações quiserem assegurar a competitividade por cinco ou dez anos, precisam visualizar como que o futuro se desenvolverá, pois, isso é uma necessidade vital. Segundo o autor, o planejamento por cenário não tenta prever perfeitamente como será a imagem do futuro, ele acredita que servirá para explorar diferentes caminhos e mudanças que possam aparecer no futuro.

2.2. Gestão de Mudança

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente, que introduz novos valores e comportamentos. Em busca da coesão entre os componentes organizacionais, que são o trabalho, as pessoas, a estrutura e a cultura, espera-se uma resposta da organização para as transformações que estão vigorando no ambiente (Nadler, Shaw e Walton, 1994). Segundo Hornstein (2015) para manter qualquer esforço de mudança sob controle é necessário considerar a gestão de mudança como um conjunto de ferramentas ou estruturas básicas.

De acordo com Mandelli et al. (2003), toda organização tem ambição, seja pela sobrevivência em um mercado competitivo ou por qualquer outro objetivo, como por exemplo o aumento dos lucros. Essas ambições implicam em transformações organizacionais. Na medida em que a organização vai se alterando, é preciso existir ações, reações e interações entre as várias partes interessadas (Pettigrew, 1985). Hornstein (2015) enfatiza a importância da estratégia de recursos humanos, para que a busca das melhores habilidades dos funcionários e o envolvimento dos mesmos no processo de mudança, auxiliem no sucesso do projeto.

Para Porras e Robertson (1992), a mudança pode ser definida como um conjunto de valores, estratégias e técnicas, objetivando alterações planejadas no ambiente de trabalho. Segundo esses autores, o objetivo principal é o de elevar o desempenho da organização



juntamente com o desenvolvimento individual. Podendo considerar assim, que a mudança é uma forma de desenvolver o indivíduo que faz parte da organização e a própria organização, porém é necessário um planejamento dessa mudança.

Segundo Morgan (2013), gerenciar é um processo de controle, planejamento, coordenação e direção. Logo, a mudança envolve toda a organização, pois gera um impacto em diferentes partes, representando todo o contexto da mudança e necessita de um bom gerenciamento da mudança em busca da eficácia.

2.3. Metáforas Organizacionais

Para a realização da construção de um entendimento mais estável sobre as organizações, utiliza-se diferentes metáforas, considerando assim diferentes formas de visão de mundo e de formas de observações. Morgan (2013) apresenta uma nova visão para abordagens organizacionais, conceituando a visão metafórica não somente da teoria organizacional, mas também da realidade organizacional. Segundo Morgan (2013), as metáforas são uma figura de linguagem comparativa que são usadas para auxiliar a maneira das pessoas falarem.

Para Chagas (2005) as metáforas são usadas como estratégia de comunicação para melhorar os discursos e as formas de pensar, de ver e compreender a organização. Ao apresentar a organização como metáforas, no livro "Imagens da Organização", Morgan (2013) baseia-se em imagens de processos estudados por outras ciências que influenciaram o desenvolvimento das teorias de organização.

Desta maneira, as oito metáforas apresentadas por Morgan (2013) realizam uma forma de leitura da organização. As metáforas abordadas pelo autor são: Máquina, Organismo, Cérebro, Cultura, Sistemas Políticos, Prisões Psíquicas, Fluxo e Transformação e Dominação.

2.3.1. Metáfora da Cultura

Morgan (2013) aborda cultura organizacional como minissociedades que possuem seus próprios valores, ideologias e crenças. A metáfora da cultura ajuda as empresas a entenderem a influência da cultura nos comportamentos no ambiente de trabalho e assim perceber que uma mudança organizacional significa mudança cultural.

Para Morgan (2013), uma organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com a evolução de uma sociedade. O padrão de comportamento de uma organização cria formas de etnocentrismo que exerce forte influência na forma de gestão e no enfrentamento de desafios, provocando uma certa "cegueira" que impede a visualização de novas perspectivas. Neste aspecto, o ponto de vista de pessoas externas facilita este entendimento, fazendo com que as organizações possam enxergar a sua cultura com outras visões.

Além disso, Morgan (2013) ressalta que dentro de uma mesma organização também podem existir grupos profissionais com visões diferentes do mundo e, por consequência, formar grupos com diferentes padrões de comportamento, causando impactos no dia-a-dia da organização. Esses grupos podem surgir devido aos membros da organização terem lealdades distintas, possuírem diferentes *status*, círculos de amizade e outros agrupamentos sociais ocasionados pelas próprias atividades do trabalho. Em geral, essas divisões, mesmo que informais, geram contradições e disfunções importantes no aspecto administrativo, que muitas vezes causam conflitos de difícil solução.

Segundo Morgan (2013), a criação de uma nova cultura corporativa não se restringe à apenas contratar um novo líder ou criar novos lemas. O grande desafio é proporcionar uma mudança cultural por meio da transformação de atitudes, paradigmas, crenças e significados



comuns, fazendo com que a nova realidade possa ser vivenciada no dia a dia e assim fazer surgir um novo modo de vida. Desta forma, os valores compartilhados, que incluem procedimentos e regras, passam a constituir uma alternativa de controle organizacional.

2.3.2. Metáfora do Fluxo e Transformação

A transformação é algo inevitável para a sobrevivência de muitas organizações e através da metáfora das organizações vistas como fluxo e transformação é apresentada uma visão sobre a lógica da mudança. Morgan (2013) mostra através da metáfora, a origem da mudança, considerando que muitos problemas organizacionais podem ser resolvidos em parte. O autor busca explicar como que a realidade organizacional é afetada pelo processo gerador de transformação.

Morgan (2013) relaciona o universo com o mundo organizacional mostrando a organização como um sistema aberto em permanente interação com o ambiente e em constante transformação para assim criar condições de sobrevivência. Segundo o autor, existirá sempre uma transformação em movimento e, com a análise da mudança e das forças que agem na organização, poderá existir diferentes perspectivas dessas mudanças.

Quatro perspectivas geradoras das lógicas da mudança são apresentadas por Morgan (2013). Cada uma das perspectivas refere-se a uma metáfora que busca explicar como a realidade da vida organizacional é formada e transformada por processos implícitos que possuem ordem ou lógica própria. O autor acredita que as perspectivas dirigem as transformações organizacionais ou as forças sistêmicas. Para o entendimento real da organização em um sentido mais amplo, o autor explora ideias sobre: a autopoiese para retratar a auto reprodução; o caos retratando a desordem e o acaso, mostrando os fenômenos como estritamente deterministas; complexidade que mostra que tudo no universo é composto por ordem e também por desordem, e que assim a incerteza não pode ser dirimida; e o paradoxo que apresenta uma contradição entre as declarações consideradas verdadeiras e as atuações diante das situações.

Para retratar a perspectiva que vê a relação entre os sistemas e os ambientes sob uma nova luz, Morgan (2013) baseia-se na teoria da autopoiese, mostrando assim a primeira lógica da mudança. A segunda perspectiva tenta explicar como padrões ordenados das atividades podem nascer na auto-organização espontânea em um sistema desordenado baseando-se na teoria do caos e na teoria da complexidade. Apoiado em ideias relacionadas com a cibernética, o autor sugere na terceira perspectiva, que a mudança resulta dos atritos e tensões que são encontrados nas relações circulares, isto é, as mudanças em um elemento do sistema se encontram com mudanças em todas as outras partes do sistema, mostrando que os princípios da organização são interconectados e misturados um com o outro. Para encerrar, em sua última perspectiva, o autor propõe que a mudança é o produto de tensões dialéticas entre opostos, que remete a três princípios básicos: a interpretação mútua dos opostos, a negação da negação e a transformação da quantidade em qualidade. As perspectivas da mudança apresentadas por Morgan (2013) ajudarão na intervenção que poderá ser de diversas formas, círculos, espirais ou contradições, para auxiliar as organizações nas mudanças de um modelo de operação para outro.

3 Metodologia

Sob o ponto de vista metodológico, esta pesquisa possui natureza qualitativa, abordagem metodológica exploratória e descritiva. Segundo (Martins & Theóphilo, 2009) a pesquisa qualitativa permite estudar um problema sob a ótica de identificação e compreensão



dos processos vividos por grupos sociais de forma aprofundada. De acordo com Gil (2002), pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito. Ainda segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas são as que focam na atuação prática dos envolvidos. A escolha desta linha de pesquisa foi devido ao objetivo deste trabalho ser o de analisar como o projeto de implantação do SRA influenciou na mudança da cultura organizacional de uma empresa aérea brasileira, estabelecendo um relacionamento com as metáforas de Morgan (2013).

A unidade de análise deste estudo é o projeto de implantação do SRA, voltado para companhias aéreas, que tem como finalidade atender aos requisitos operacionais fundamentais nas áreas de vendas, reservas, emissão de bilhetes, gestão de inventário, controle de saída e e-commerce. A companhia em questão é uma empresa de grande porte, está entre as 05 maiores empresas no ramo de aviação civil brasileira, tem uma frota entre 100 e 200 aeronaves de médio e grande portes e possui mais de 10.000 funcionários. Com toda a readequação de estratégia, a companhia aérea dessa pesquisa torna-se, em meados dos anos 2000, líder do mercado doméstico de aviação. A decisão da escolha desta companhia foi devido a ela ter adotado o SRA como uma das ações de internacionalização. O SRA adotado pela companhia faz parte dos requisitos exigidos às companhias membros da aliança e tem como objetivo padronizar a plataforma sistêmica e possibilitar a integração destas companhias para ofertar uma diversidade maior de serviços aos seus clientes. A entrada na aliança e a implantação do SRA impactaram em grande mudança cultural na empresa, a qual precisou sair de um modelo de gestão familiar para profissional, e assim, estar apta aos novos desafios de mercado.

A técnica de coleta de dados utilizada neste estudo teve como base de pesquisa a entrevista. Foram realizadas cinco entrevistas individuais junto as pessoas que tiveram participação direta no projeto e as pessoas que de alguma forma foram afetadas durante e após a implantação do novo sistema, seja por meio das mudanças nos processos de trabalho, pela utilização dos módulos do novo sistema ou pela percepção da diferença dos serviços prestados pela companhia antes e depois da implantação do projeto. O extrato selecionado envolveu pessoas com os seguintes perfis: 1) Influência Direta, na figura de um gerente de projetos que atuou na implantação do sistema; 2) Impactados, na figura de gerentes de projetos que vivenciaram todo o processo de implantação do projeto e na figura de um piloto de aeronave que sofreu impacto nos procedimentos do seu dia a dia; e 3) Usuário dos serviços da companhia aérea, que percebeu as mudanças nos serviços que eram oferecidos pela companhia, e que pode oferecer um olhar diferenciado do antes e depois da implantação do projeto.

O projeto de implantação do SRA teve início no segundo semestre de 2008 e finalizou no primeiro trimestre de 2010 e todas as entrevistas ocorreram após o término do projeto. Do total das entrevistas, duas foram gravadas e todas foram transcritas, resultando em 35 páginas de documento. Cada entrevista levou em média de vinte a trinta minutos. Os dados das entrevistas foram analisados e tabulados em quadros comparativos. A partir dos extratos das entrevistas foi estabelecida uma relação direta com as metáforas da cultura e de fluxo e transformação antes e após a implantação do sistema.

3.1 Perfil dos Entrevistados

Com o objetivo de coletar informações de diversos envolvidos antes e depois da implantação do SRA, foram entrevistados profissionais que tiveram participação direta no projeto de implantação deste sistema, profissionais que foram impactados direta ou indiretamente nas suas atividades, além de um cliente que percebeu as mudanças.

O quadro a seguir demonstra cada perfil e o tipo de influência sofrido pelo projeto.



Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Identificação do Entrevistado	Perfil (Função exercida na organização)	Tipo de Influência
GPA	Gerente de Projeto - SRA	Direta
GPI 1	Gerente de Projetos - Escritório de Métricas	Impactado
GPI 2	Gerente de Projetos - Processos	Impactado
PIL	Piloto de voos internacionais	Impactado
CLI	Cliente	Usuário

3.2 Protocolo de Entrevistas

As entrevistas foram realizadas seguindo um protocolo semiestruturado, que serviu como guia inicial ao entrevistador. No entanto, dependendo do perfil do entrevistado e o rumo que a entrevista seguia, perguntas complementares foram direcionadas para enriquecer a coleta de dados. As variáveis utilizadas para a elaboração do protocolo levaram em consideração aspectos organizacionais do antes e/ou depois da implantação do sistema e a entrada na aliança aérea global, visando estabelecer um comparativo que permitisse analisar a cultura e as transformações nestas diferentes fases.

Quadro 2 - Protocolo de entrevistas

Tema	Itens abordados
Cultura	<ul style="list-style-type: none">• Cultura da Empresa (familiar / profissional);• Relacionamento entre as pessoas da organização;• Identificação da existência de minissociedades;• Fatores que influenciaram a mudança cultural;• Hábitos culturais;• Preservação de princípios da empresa após a implantação do projeto;• Adaptabilidade cultural às mudanças ocorridas com a implantação do projeto e entrada na aliança.
Fluxo e Transformação	<ul style="list-style-type: none">• Impacto nos processos de trabalho após a mudança;• Identificação de mudança no modelo operacional da empresa;• Identificação de mudanças significativas sob o ponto de vista do entrevistado;• Identificação do alcance dos objetivos do projeto de implantação do SRA;• Identificação de mudança nas atividades diárias;• Identificação dos benefícios da participação de uma Aliança;• Identificação dos motivos para mudança de estratégia da empresa no mercado de aviação.

4 Análise dos Resultados

Esta seção apresenta os resultados das mudanças ocorridas na empresa em análise à luz das metáforas: Organizações vistas como culturas e Organizações vistas como fluxo e transformação de Morgan (2013). O projeto de implantação do SRA tinha como objetivo substituir a plataforma sistêmica do sistema de reservas aéreas anterior para permitir à



adequação da companhia aérea aos padrões estabelecidos pela aliança aérea global. A aliança estabelecida, possibilitou assim, a ampliação de serviços, destinos e melhor ocupação nos assentos de suas aeronaves. A empresa analisada tem como principal foco o transporte de passageiros no mercado nacional e internacional e investe fortemente no treinamento de suas equipes de ar e de terra para atender com qualidade e segurança seus clientes e tripulação. No passado, esta empresa foi dirigida por seu fundador e família, caracterizando um modelo familiar de administração, com a centralização do poder e tomada de decisão.

Para consolidar a análise deste estudo, foram elaborados quadros comparativos demonstrando a situação do antes e depois da organização com a implantação do sistema e a síntese dos resultados das entrevistas realizadas à luz das metáforas da cultura e do fluxo e transformação.

4.1 Cultura

Através da análise dos relatos de quatro dos cinco entrevistados, foi possível perceber que antes do projeto, a empresa transmitia aos funcionários um sentimento de fazer parte de algo maior, caracterizando uma cultura familiar. Depois da implantação do projeto, isso foi alterado para uma cultura profissional, pois a empresa passou do status de empresa local para empresa global, fazendo assim com que seus horizontes de negócios fossem ampliados. A mudança cultural e processual foi fortemente amparada por uma reestruturação nos sistemas de informação da companhia, que atenderia os módulos de *check-in*, *inventory*, *yield*, *ticketing*, *dovline* e malha dos voos, descontinuando as soluções que eram desenvolvidas internamente. Essas soluções internas, atenderam a organização durante muitos anos, porém não suportavam o crescimento que a empresa estava buscando. Outro fator percebido foi a mudança do foco de um atendimento diferenciado aos clientes, deixando a qualidade em segundo plano e passando para a rentabilidade e maximização de resultados.

Segundo os entrevistados, a organização sabia que um projeto desse porte iria mexer com a cultura da empresa. O projeto exigiu uma grande mobilização da companhia para conseguir alcançar as mudanças e benefícios advindos da aliança. Foram envolvidos mais de quinhentos multiplicadores ao redor do globo com a missão de treinar as diversas áreas usuárias da plataforma, os quais trabalhavam em conjunto com o time de gestão de mudanças (*Change Management*) para garantir o sucesso na realização de todas as etapas e adequação dos processos à futura realidade de negócio, além de ter a missão de difundir as mudanças culturais na companhia, desmistificando e procurando obter o aceite e envolvimento de todos.

Os resultados obtidos neste estudo demonstraram que a implantação do projeto e a entrada da companhia aérea na aliança global exerceram uma grande influência na cultura organizacional da empresa. A mudança na forma de trabalhar em grupo ou individualmente foi fortemente influenciada em função dos novos processos de trabalho para adequação à nova plataforma sistêmica e requisitos de negócios da aliança, além do que, alterou o comportamento dos grupos existentes com o surgimento de novas minissociedades criadas a partir das novas atividades oriundas da implantação do projeto.

Alguns aspectos antes valorizados e cultivados no cotidiano dos funcionários, perderam força em função da mudança da cultura familiar para profissional. Esta mudança aliada as mudanças geradas pelo novo sistema e a aliança afetaram fortemente o tratamento que os funcionários recebiam, pois como empresa de características familiares, as pessoas tinham um tratamento paternalista e as exigências eram diferentes. Sob o ponto de vista de minissociedades, novos grupos foram criados separando os que vivenciaram e participaram do projeto daqueles que não participaram. O quadro abaixo resume as principais questões relacionadas à metáfora da cultura obtidas a partir das entrevistas.



Quadro 3 - Extrato das entrevistas relacionadas à metáfora Cultura

Entrevistas	Relação - Metáfora Cultura
Os entrevistados GPA, GPI 2 e PIL deram relatos semelhantes sobre a empresa ter se profissionalizado mais após a entrada na aliança e a implantação do SRA. O extrato abaixo contém um exemplo que demonstra esta constatação: GPA: “Antes do projeto a empresa tinha fortes características familiares, as pessoas se sentiam como se estivessem numa grande família e depois do projeto percebeu-se uma maior profissionalização e o distanciamento das raízes familiares e dos princípios do fundador”.	Valores - Mudança de cultura familiar para profissional
GPI 1: “Houve uma perda de identidade, deixaram de lado a questão do atendimento ao cliente, isso foi se perdendo ao longo do tempo”. O entrevistado GPI 2 foi da mesma opinião quanto a mudança de foco no cliente.	Valores - Mudança do foco para atingir os objetivos
GPI 2: “Antes do projeto existiam minissociedades por departamentos, depois do projeto formaram-se 2 minissociedades, a dos que participaram do projeto SRA e a dos que não participaram”.	Diferenciação - Cada minissociedade tem suas próprias características e comportamentos

Fonte: próprios autores

As entrevistas apontaram que o tratamento patrão-empregado mudou após a profissionalização dos executivos da companhia. O tratamento paternalista deu lugar a um tratamento mais formal e voltado para os resultados e lucratividade. As minissociedades se reorganizaram em função dos novos papéis que surgiram e em consequência das reestruturações realizadas na organização. Segundo os entrevistados, duas grandes minissociedades se formaram: a dos que utilizavam o SRA e a dos que não utilizavam. A seguir será apresentado um quadro comparativo mostrando o antes e o depois da cultura da organização, segundo a metáfora de Morgan.

Quadro 4 - Comparativo da Cultura Organizacional antes e depois da implantação do SRA

Antes	Depois
Princípios do fundador eram disseminados internamente	Princípios do fundador perderam a importância
Atendimento ao cliente diferenciado	Lucro passou a ser o principal interesse
Tratamento dos funcionários diferenciado	Profissionalização da empresa
Cada departamento formava uma minissociedade	Pessoal envolvido no projeto formava uma minissociedade e o restante da empresa formava outra
As pessoas não sabiam explicar o motivo de estarem executando algumas atividades, mas faziam, pois sempre foi assim desde que entraram na empresa. (As pessoas executam atividades no automático)	Adequação à nova realidade cultural (profissional)

Fonte: próprios autores

Constatou-se que, após a conclusão do projeto de implantação do SRA, a cultura organizacional da empresa passou de familiar para profissional. Anteriormente, os princípios do fundador norteavam o comportamento dos funcionários que o tinham como figura paternal.



Após a internacionalização da empresa, período em que o projeto foi implantado, estas questões foram deixadas de lado para dar lugar às questões profissionais, voltadas ao lucro e a competitividade do mercado. No entanto, as minissociedades continuaram existindo, apenas foram agrupadas sob uma nova estrutura.

As metáforas de Morgan (2013) apresentam um olhar diferenciado no processo de mudança cultural e de transformação, possibilitando uma releitura das mudanças que diversas empresas enfrentam no decorrer de sua história, uma análise do desafio de crescer e se manter viva no mercado, adotando uma abordagem de dentro para fora e evitando a autopoiesi. A mudança na organização é constante, necessitando que a empresa entenda o contexto que está sendo inserida para se obter um equilíbrio dinâmico para que as mudanças não fiquem fora do controle, e também para que consiga executar uma administração estratégica.

4.2 Fluxo e Transformação

Evidenciou-se na primeira década do século 21 que a companhia iniciou um processo de internacionalização para ampliar a participação no mercado externo, ofertar novos serviços e destinos a seus clientes, alcançar a liderança do mercado nacional de aviação civil e melhorar a imagem perante o mercado interno. Nessa época, o mercado estava muito competitivo, principalmente devido à entrada das empresas de baixo custo (*low fare*), caracterizadas por comercializarem passagens aéreas mais baratas, fornecerem serviços de bordo simples e com tripulação reduzida, cujo custo operacional era menor em relação as companhias que operavam no modo tradicional.

No processo de internacionalização, esta companhia foi aceita para participar de uma aliança global internacional de companhias aéreas de aviação civil, a qual oferecia diversos benefícios e a colocaria no cenário internacional de forma diferenciada. Este tipo de aliança requer que as companhias aéreas atendam a diversos requisitos pré-estabelecidos de adequações à padrões e níveis de exigência de serviços de todos os membros da aliança. Para alcançar tal nível foi necessário a companhia planejar e realizar um grande projeto envolvendo todas as suas áreas, de tal forma que permitisse a execução de um processo de mudança robusto para validar o nível de assertividade no atendimento dos itens solicitados pela aliança. Tais necessidades envolveram diversas ações, como: treinamentos, adequação visual de aeronaves, uniformes, logomarcas (companhia + aliança), adequação visual de pontos de atendimento nos aeroportos, lojas, check-in, painéis, *banners*, transportes, anúncios de chamada de voos, *back office*, *layout dos tickets* (bilhetes dos voos), *site* e diversos outros itens. O quadro abaixo resume as principais questões relacionadas à metáfora do fluxo e transformação obtidas a partir das entrevistas.

Quadro 5 - Extrato das entrevistas relacionadas à metáfora do Fluxo e Transformação

Entrevistas	Relação - Metáfora do Fluxo e Transformação
GPA: “Foram implantados novos procedimentos no atendimento de check in, anúncios de voos, adequação dos uniformes, alteração no dia a dia de trabalho em diversas áreas” GPI 1: “Era também um tipo de expansão para o mercado, permitindo que os passageiros voassem mais com mais conexões com a companhia área, que anteriormente a empresa não atendia” GPI 2: “Tivemos que fazer uma adequação para tentarmos	Autopoiese - membros da empresa participam da manutenção da identidade da organização. A empresa se transformou para entrar em novos mercados e atender mais clientes.



entender o que já existia no novo pacote, pegamos parte do que já usávamos com desenvolvimento interno e adequamos ao novo pacote”	
GPI 1: “... eles eram “donos” de determinados sistemas ... Depois da implantação do SRA se perdeu esse domínio, esse conhecimento, porque veio uma nova plataforma ... e eles tiveram que ... se adaptar à nova plataforma, ao novo sistema”. O entrevistado GPI 2 confirmou que algumas pessoas se sentiam donas dos sistemas antes da implantação do SRA.	CAOS e Complexidade - Ver cada iniciativa como uma "experiência" sistêmica e uma oportunidade de aprendizado.
GPI 2: “Deu para perceber que teve muitos treinamentos e um envolvimento muito forte das áreas de negócio do projeto, ... eles promoveram uma integração entre as equipes”. GPI 1 teve a mesma opinião quanto ao envolvimento das áreas nos treinamentos.	Administração do paradoxo dialético - descongelar" o estado de equilíbrio atual, reduzindo ou eliminando as forças de resistência.
PIL: “Quando o SRA foi implantado, nós apelidamos o sistema de “Aimeudeus”... depois que o sistema se estabilizou percebemos que tínhamos de ter passado por isso para nos adequar ao mercado internacional. ”	CAOS e Complexidade – o padrão básico pode transformar-se em novas formas.
CLI: “Antes eles davam uma <i>nécessaire</i> muito legal, depois mudaram para um bem mais simples, que não gosto mais. Se voltar a <i>nécessaire</i> eu dou um ponto positivo para eles. ”	Administração do paradoxo dialético: fenômeno “ <i>low fare</i> ” implicou na insatisfação do cliente.

Fonte: próprios autores

Com a mudança da plataforma sistêmica, os funcionários que cuidavam dos sistemas que seriam substituídos pelo SRA, foram estimulados a sair de seus domínios e a aprender sobre a nova plataforma. O plano e o processo de *change management* foram importantes para transmitir os objetivos do projeto e da aliança e para envolver cada um dos funcionários na transformação que ocorreria. Os envolvidos diretamente com o SRA foram treinados no Brasil e exterior para utilizarem a plataforma e serem multiplicadores nas diversas localidades usuárias. Os usuários tiveram uma percepção na perda da qualidade dos serviços. Consideraram que serviços e brindes, antes realizados para agradar aos clientes, haviam sido postos de lado em virtude da concorrência que focava na maximização dos resultados e nas passagens aéreas de baixo custo (*low fare*). Na visão dos clientes, a companhia havia perdido o que a diferenciava das demais empresas aéreas. A seguir será apresentado um quadro comparativo mostrando o antes e o depois da transformação da organização, segundo a metáfora de Morgan.

Quadro 6 - Comparativo do Fluxo e Transformação antes e depois da implantação do SRA

Antes	Depois
Sistemas da empresa são desenvolvidos internamente	Extinção dos desenvolvimentos internos de sistema
Possuía processos internos para controle dos sistemas	Adaptação aos processos e regulamentos da Aliança
Funcionários acostumados e treinados a uma forma de trabalho	Toda a cadeia passou a ser integrada, a partir do sistema implantado



Mudanças forçadas por causa da análise da imagem da organização e do contexto a sua volta.	Construção de uma nova imagem e comportamento no mercado.
Foco na qualidade dos serviços	Mudou o foco da qualidade para quantidade
	Não se preservou a identidade antiga da organização
	Novas perspectivas foram criadas depois das mudanças

Fonte: próprios autores

Constatou-se que houve uma grande mudança relacionada à estratégia de desenvolvimento dos sistemas da empresa. Antes da internacionalização, os sistemas eram desenvolvidos internamente e após a implantação do SAR, passaram a ser terceirizados. Esta mudança impactou em toda a cadeia de processos de desenvolvimento de sistemas. Outro fato observado, foi a questão da mudança de foco na prestação dos serviços, que anteriormente era voltada à qualidade de atendimento e após alterou-se para quantidade.

5 Conclusão

As mudanças estão intrínsecas no cotidiano da organização. É algo que, por ter uma forte presença nas empresas, desperta as investigações para as pesquisas acadêmicas. A literatura pertinente demonstra o forte impacto causado por essas mudanças, impactos de diferentes tamanhos e intensidade. A partir desse cenário, este estudo teve como objetivo mostrar como a mudança cultural de uma empresa foi influenciada por uma implantação de um sistema de informação.

Conclui-se, por meio da percepção da maioria dos entrevistados, que a organização sofreu impactantes mudanças, transformações culturais e também processuais com a implantação do sistema. Ficou evidente que a implantação do sistema foi motivada por diferentes fatores e que a organização estava ciente de todas as mudanças incluindo as consequências e os impactos. A partir de diferentes perspectivas dessas transformações, vistas por aqueles que participaram do projeto ou que foram impactados e também pelos clientes, foi possível comprovar a mudança de cultura da organização.

Os fatores motivadores da adoção do SRA identificados por meio das entrevistas estavam todos relacionados com o objetivo de ascensão da organização, como por exemplo: expansão do mercado, internacionalização da companhia e necessidade de melhorar a imagem da empresa perante a seus clientes. A solução adotada pela organização para atender as necessidades existentes foi a integração em uma aliança de companhias aéreas e consequentemente a implantação de um sistema de informação para se adequar aos padrões da aliança, afetando diretamente a cultura da organização que até então era familiar e orientada a pessoas, transformando-a em uma cultura profissional.

A partir dos resultados desta pesquisa, a empresa poderá se valer das lições aprendidas e nortear ações futuras visando reduzir os impactos do processo de transformação, caso necessite passar novamente por processos de integração em novas alianças ou implantação de novos sistemas de informação de proporções similares. A principal limitação deste trabalho está relacionada a análise do impacto do projeto em uma única organização. Portanto, sugere-se a replicação do estudo em outras organizações que estejam passando por um processo de integração com alguma aliança global. Uma análise interessante depois da replicação do



estudo em outras companhias aéreas seria a comparação entre essas empresas quanto à diferença de cultura organizacional e o impacto das transformações ocorridas.

Conclui-se que, como mudanças são fatos constantes em toda empresa, para se manter em um mercado competitivo é extremamente necessária a resiliência da organização. Uma boa estratégia para o gerenciamento das mudanças é a consciência dos impactos causados pelas decisões relacionadas as mudanças. Além disso, a percepção dos dirigentes das empresas em tratar as mudanças organizacionais como mudanças culturais, contribui para que as ações tomadas em períodos de mudanças não se limitem à apenas a implantação de sistemas de informação e levem em consideração também os recursos humanos envolvidos em todo o processo.

6 Referências Bibliográficas

Bamberger, G. E., Carlton, D. W., & Neumann, L. R. (2004). An Empirical investigation of the Competitive Effects of Domestic Airline Alliances*. *The Journal of Law and Economics*, 47(1), 195–222.

Chagas, N. K. (2005). Novas Metáforas para as Organizações: Instrumental para o Pensamento.

Chandler, A.(1962) Strategy and structure. MA, Cambridge: MIT Press.

Cocks, G. (2014). Optimising pathways for an organisational change management programme. *The TQM Journal*, 26(1), 88-97.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. (Atlas, Ed.). São Paulo.

Hornstein, H. A. (2015).The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.

Jauch, L. R., Glueck, W. F. (1980). Business Policy and Strategic Management. 5.ed. McGraw-Hill.

Mandelli, P. et al (2003). A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas. Rio de Janeiro: Campus.

Martins, G.A. & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas.

Ministério do Turismo (2015). Ministério do Turismo. Recuperado 03 de junho de 2015, de <http://www.turismo.gov.br>

Mintzberg, H.(1987) The strategy concept i: five ps for strategy. *California Management Review*.

Morgan, G. (2013). Imagens da organização: edição executiva. 2. ed. Editora Atlas, São Paulo.

Nadler, D. A.; Shaw, R.B.; Walton, A.E. (1994). Discontinuous change: leading



organizational transformation. São Francisco: The Jossey-Bass, (Management Series, 2).

Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: Lawler III, E.E. et al. (Ed.) Doing research: that is useful for theory and practice. São Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 222-248.

Porras, J.J.; Robertson, J. (1992). Organizational development: theory, practice and research. In: Dunnette, M.D.; Hough, L.M. (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologist Press.

Quinn, J. B.(1988) Strategic change-logical incrementalism. Prentice-Hall Inc, 1988

Silveira, D. M. de S. (2007). Análise dos Benefícios das Alianças Internacionais entre empresas de transporte Aéreo. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Tanure, B.; Soares, P. (2007). Modelo de transformação organizacional. Belo Horizonte: Betania Tanure Associados. (Texto de discussão).

Tavares, M. C.; Amaral, L. A. S.; Gonçalves, C. A. (2003). Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade: uma síntese. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1º, Curitiba. Anais...Curitiba, ANPAD.

Wade, W. (2012). Scenario planning: a field guide to the future. New Jersey: Wiley & Sons Inc.