

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Bianca Zapparoli Barbara

**Processo de mudança da cultura organizacional para a adoção de
procedimentos cocriativos: Um estudo de caso na multinacional GE Healthcare**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**São Paulo
2013**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Bianca Zapparoli Barbara

**Processo de mudança da cultura organizacional para a adoção de
procedimentos cocriativos: Um estudo de caso na multinacional GE Healthcare**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, área de Estratégia e Inovação, sob a orientação do Prof. Doutor Alexandre Luzzi Las Casas.

SÃO PAULO – SP

2013

Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

À minha querida família por me apoiar nesta empreitada, ao meu orientador Professor Doutor Alexandre Luzzi Las Casas pela experiência e sabedoria aplicada e ao meu líder profissional Paulo Barberio por permitir que esta realização fosse concretizada.

A partir de certo ponto não há retorno. Esse é o ponto que é preciso alcançar. (Franz Kafka)

Aos meus pais que me ensinaram que o conhecimento é a única coisa que nunca vão nos tomar e no qual a base é a disciplina.

RESUMO

BARBARA, Bianca Zapparoli. **Processo de mudança da cultura organizacional para a adoção de procedimentos cocriativos: Um estudo de caso na multinacional GE Healthcare.** Dissertação (Mestrado em Administração). Administração. São Paulo 2013.

O presente estudo busca identificar os métodos que podem ser utilizados para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos, bem como eventuais obstáculos enfrentados nesse processo. O estudo analisa a multinacional GE Healthcare que atribui à cocriação de valor a estratégia global que visa garantir mais acesso à saúde à população. Como embasamento teórico foi utilizado o modelo de mudança estratégica de Pettigrew, as considerações de cultura organizacional de Schein, Fleury e Deal e Kennedy, dentre outros autores, e os quatro princípios para Cocriar de Prahalad e Ramaswamy. O método utilizado foi o estudo de caso, valendo-se das técnicas de observação, análise de conteúdo interno e externo e entrevistas semiestruturadas abertas. Os resultados obtidos indicam que a empresa GE Healthcare possui um contexto interno que facilitou a utilização de diversos mecanismos, tanto pela estrutura de poder descentralizado que permite uma comunicação mais eficaz, quanto por possuir uma cultura aberta a mudanças. O maior obstáculo encontrado pela organização está em permitir um fluxo colaborativo e aplicar essa nova mentalidade entre a administração e todos cocriadores dentro da empresa.

Palavras-chave: Empresa cocriativa. Mudança na cultura organizacional. Setor da saúde.

ABSTRACT

BARBARA, Bianca Zapparoli. **Processo de mudança da cultura organizacional para a adoção de procedimentos cocriativos: Um estudo de caso na multinacional GE Healthcare.** Dissertação (Mestrado em Administração). Administração. São Paulo 2013.

This article seeks to identify the methods that can be used for cultural change in building a company cocreative, as well as obstacles faced in this process. The study analyzes the multinational GE Healthcare which gives the value creation overall strategy for ensuring greater access to the public health. As we used the theoretical model of strategic change Pettigrew, considerations of organizational culture Schein, Fleury and Deal and Kennedy, among others, and the four principles to Cocrete Prahalad and Ramaswamy. The method used was the case study, using the techniques of observation, analysis of internal and external content and half-structured opened interviews. The results indicated that the GE Healthcare Company owns an internal context that facilitated the use of a lot of mechanisms, due to its decentralized structure of power that enables a communication more efficient and also to have a culture opened for changes. The main challenge found by the organization was to provide a collaborative flow and to apply the new mindset between the administration and all cocriators inside the company.

Keywords: Company cocreative. Change in organizational culture. Health sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Conceitos centrais de marketing.....	27
Figura 2. O conceito emergente de mercado.	30
Figura 3. A estrutura conceitual para a cocriação de valor	33
Figura 4. O iceberg da cultura organizacional.	39
Figura 5. Sistema estratégico de gestão	45
Figura 6. Modelo de mudança estratégica.	50
Figura 7. O processo de validação de um produto <i>healthymagination</i>	59
Figura 8. Processo de introdução de um novo produto.	60
Figura 9. Foto do equipamento V-scan.....	63
Figura 10. Símbolos do <i>healthymagination</i>	70
Figura 11. Newsletter com notícia do treinamento.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Narrativa analítica em estudo organizacional	17
Quadro 2. Roteiro de observação.....	22
Quadro 3. Roteiro de entrevista	23
Quadro 4. Diferentes enfoques do marketing.	26
Quadro 5. Intersecções da teoria cultural e da teoria da organização	36
Quadro 6. Quadro resumo do estudo.	49
Quadro 7. Avaliação das barreiras de cocriação de valor	61
Quadro 8. Elementos do programa <i>healthahead</i>	68
Quadro 9. Resultado do roteiro de observação.....	82
Quadro 10. Resultado do roteiro de entrevista.....	83

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1. ADOÇÃO DE PROCEDIMENTOS COCRIATIVOS	25
CAPÍTULO 2. MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
CAPÍTULO 3. MODELO DE MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A ADOÇÃO DE PROCEDIMENTOS COCRIATIVOS.....	44
CAPÍTULO 4. ESTUDO DE CASO: GE HEALTHCARE.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXO 1	91
ANEXO 2	92

INTRODUÇÃO

Apresentação do problema de pesquisa

Em tempos em que uma parcela da população está conectada à internet para compartilhar informações e debater ideias, integrando uma rede de colaboração em massa, a comunicação e competição entre empresas e indivíduos passar a ter caráter mundial. O processo de cocriação de valor deve ser imediatamente incorporado pelas organizações, não só para garantir a sua competitividade, mas principalmente para garantir a sua sobrevivência no mercado. A dinâmica organizacional traz consigo atualmente a necessidade de adaptação constante.

Numa época em que produtos novos e substitutos estão cada vez mais presentes, a competitividade se acirra e as empresas buscam como nunca por meios de reduzir custos para se tornarem mais rentáveis e se manterem no mercado. A necessidade de mudança e inovação não se limita às empresas que estão passando por momentos difíceis, tornando-se obsoletas ou decadentes. Mesmo as líderes de mercado precisam mudar, melhor e inovar.

No conceito tradicional de valor ao cliente, este é considerado como algo entregue por parte do fornecedor. Kotler (1998) define que uma oferta tem um valor agregado direcionado ao consumidor quando é resultante da diferença entre o valor esperado e o custo total para o consumidor, comparativamente a concorrência.

Neste contexto, o processo de cocriação de valor tem sido observado por profissionais de Marketing como uma estratégia utilizada por organizações que buscam aumentar a participação no mercado (FROW, PAYNE, STARBOCKA, 2008; GROONROS, 2000; GUMMESSON, 1999; LUSCH, VARGO, 2004; PAYNE, 2009). Considerando a relevância da estratégia de cocriação de valor apontada por Prahalad e Ramaswamy (2004), desenvolver métodos e ferramentas que contribuam para o enriquecimento das experiências entre clientes, funcionários, parceiros e outros colaboradores na criação de um produto tem sido foco de investigações acadêmicas e gerenciais.

Empresas como a Apple, Starbucks, Nike, Unilever e Amazon estão criando plataformas de participação entre os colaboradores, impulsionadas pela internet que garante menores custos para a empresa e acessibilidade aos colaboradores.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004) no modelo gerencial tradicional há uma postura resistente em relação à transparência e o livre acesso às informações. Eles acreditam que em uma organização cocriativa, entretanto, tal postura deve ser repensada por meio da criação de uma infraestrutura que facilite o diálogo entre a mesma e seus clientes. Sendo para isso necessária a realização de investimentos significativos na socialização de gerentes e na mudança das práticas gerenciais.

A proposta de uma abordagem para a criação de valor com maior envolvimento do consumidor em processos empresariais implica não apenas em mudanças conceituais, mas também na necessidade de um maior entendimento de como tais mudanças são compreendidas pelas organizações e de que forma esse novo modelo afeta ou altera processos organizacionais vinculados à forma tradicional de entrega de valor (DOS SANTOS; BRASIL, 2010).

Consultada as bases do sistema Lumen e do portal de periódico da Capes, verifica-se a não existência de estudos nacionais que façam essa articulação da transformação cultural da empresa no processo de cocriação de valor. Conforme sugerido por Brasil, Dos Santos e Dietrich (2010) um desdobramento interessante ao estudo que propõe uma estrutura de análise dos elementos influenciadores da cocriação de valor, seria o aprofundamento da cultura organizacional, apresentada pelos autores como um fator condicionante à cocriação de valor.

Fleury (1996) compreende a cultura como sendo dividida entre vários níveis, sendo o mais profundo aquele que define o modo em que a organização conduz seus negócios composto por um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos básicos (PETTIGREW, 1979; SCHEIN, 2007), que é em seu nível mais alto manifestado naturalmente nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

A mudança cultural é importante, porque segundo autores como Fleury (1996), Deal e Kennedy (1982), Kotter (2005), o planejamento do processo de transformação dos padrões culturais pode se dar concomitantemente com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela organização. Desse modo, este trabalho

tem a seguinte questão orientadora: quais os desafios para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos?

A análise dos mecanismos utilizados para mudar a cultura corporativa para a adoção de procedimentos cocriativos é um tema de importância por se tratar de um elemento condicionante à adoção de procedimentos cocriativos. Esse é um tema embrionário no Brasil e para qual o estudo aqui proposto pretende contribuir.

De acordo com a notícia publicada no site Agência Brasil, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em relatório divulgado no primeiro semestre de 2012, os investimentos em saúde do Brasil somaram 3,77% do PIB. Em 10 anos, houve crescimento de 1,27 ponto percentual. O padrão internacional para esse indicador é de 7%, o que aponta a necessidade de dobrar os investimentos.

Estes números apontam que tal demanda ganha mais relevância em se tratando da área da saúde, na qual o país enfrenta problemas estruturais, e para quem o melhor entendimento do processo de mudança cultural para cocriação de valor pode representar um importante avanço para o desenvolvimento de estratégias de gestão. Isso ainda somar-se-ia a uma reflexão benéfica de que os investimentos para cuidar da saúde dos brasileiros têm crescido, tendo em vista os grandes esforços já realizados de aprimoramento dos serviços da área da saúde, suportados por inúmeros programas de qualidade que se desenvolvem e são amplamente divulgados em todo o país.

No que tange o cenário de investigação, este estudo de caso será realizado em uma multinacional, tendo como análise uma iniciativa específica que já resultou em diversos produtos bem-sucedidos de cocriação de valor.

Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral investigar como uma cultura deve ou precisa ser mudada para a empresa adotar procedimentos cocriativos, bem como identificar eventuais obstáculos enfrentados nesse processo.

Objetivos específicos:

O presente estudo visa compreender o tema supracitado sobre dois aspectos considerados relevantes:

- verificar os mecanismos desenvolvidos para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos
- identificar os possíveis obstáculos a sua implementação

Para atender os objetivos propostos a fundamentação teórica apresenta os principais atributos da mudança da cultura organizacional e contextualiza a cocriação de valor. Também é apresentado um modelo com o objetivo de fornecer o embasamento teórico para auxiliar na avaliação do processo de transformação cultural durante o processo cocriativo. Na sequência, serão feitas considerações metodológicas e apresentados os resultados do estudo de caso. As considerações finais apresentam as principais conclusões do trabalho.

Justificativa

Este trabalho justifica-se devido à relevância que o tema apresenta no mundo acadêmico e corporativo, que entende que a cocriação de valor é um novo método para ganhar espaço no mercado.

A dissertação abordará as evidências de um estudo de caso realizado na multinacional General Electric no negócio de equipamentos médicos, o qual teve como objetivo central analisar a atuação dessa empresa para o processo de cocriação de valor no que diz respeito à cultura organizacional.

A premissa que direcionou este estudo foi o reconhecimento de que a cocriação de valor consiste em uma nova definição do modo em que as organizações motivam os clientes, funcionários, parceiros e outros colaboradores, trazendo-os para o processo de cocriação de valor e enriquecendo suas experiências.

É a partir desta linha de pensamento que o conceito de cultura organizacional aqui se desenvolve. Para Prahalad e Ramaswamy (2004) no modelo gerencial tradicional há uma postura resistente em relação à transparência e o livre acesso às informações. E acreditam que em uma organização cocriativa, entretanto, tal postura deve ser repensada por meio da criação de uma infraestrutura que facilite o diálogo entre a mesma e seus clientes. Sendo para isso necessária a realização de investimentos significativos na socialização de gerentes e na mudança das práticas gerenciais.

Considera-se, portanto, o entendimento adequado de como a cultura organizacional atua no processo de cocriação de valor um elemento relevante para a gestão de marketing, uma vez que a adoção de procedimentos cocriativos depende fundamentalmente das interações que estabelece com a rede de colaboradores. Dentro desta perspectiva é construído o aporte teórico desta pesquisa.

Neste contexto, podemos relacionar esta pesquisa ao paradigma sistêmico e estratégico que ganhou espaço no Brasil, após o período militar e a modernização. A administração no país estava consolidada e ampliada, no entanto, para modernizar a gestão foi necessário introduzir novas tecnologias de processo, priorizar a qualidade,

a produtividade e a competitividade e permitir a participação de trabalhadores nas empresas na tomada de decisão.

Seguindo o mesmo cenário da economia global, a General Electric replicava no Brasil modos de organização e gestão baseados na competitividade e flexibilidade, com programas de qualidade, como o Lean Six Sigma.

Analisando o paradigma de gestão brasileiro é possível concluir que ingressamos tardiamente na economia globalizada, o que nos torna dependentes das mudanças ocorridas mundialmente sem que fossem realizados por parte das empresas programas de educação continuada que nos permitissem atuar com mais agilidade para a reestruturação e flexibilidade que atuamos nos demais países.

A GE pertence a um modelo norte-americano, onde o mercado brasileiro representa um traço do faturamento total do grupo, cabendo, portanto, replicar o modelo da matriz que adotam uma postura autoritária. Devendo adotar formatos que ignoram muitas vezes a burocratização estipulada pelo governo brasileiro, que nos garante também uma intensa morosidade para flexibilizar e competir.

Ainda assim, aplicamos também técnicas de *downsizing* e introduzimos este modelo “escravagista” em países que oferecem sua mão-de-obra barata como a Índia que além de aceitar esta situação, estão flexibilizando ao especializaram-se na terceirização criando grandes centros de atendimento para se tornarem mais competitivos.

Este estudo verificará se a mudança da cultura organizacional pela GE do Brasil apresentou características comuns a país com alta prevenção à incerteza, como a forte resistência a mudanças e o medo de fracasso.

Como ponto de partida e para melhor relacionar o projeto com os paradigmas de gestão, verifica-se o enquadramento na narrativa analítica em estudo organizacional de Michael Reed do quadro 1:

Quadro 1. Narrativa analítica em estudo organizacional

Modelo de metanarrativa interpretativa	Problemática principal	Perspectivas ilustrativas/exemplos	Transições contextuais
Racionalidade	Ordem	Teoria das organizações clássicas, teoria científica, teoria da decisão.	De Estado guarda-noturno à Estado industrial.
Integração	Consenso	Relações humanas, neo-RH, funcionalismo, teoria da contingência/sistêmica, cultura corporativa.	De capitalismo Empresarial à capitalismo do bem-estar.
Mercado	Liberdade	Teoria da firma, economia institucional, custos de transação, teoria da atuação, dependência de recursos, ecologia populacional, teoria organizacional liberal.	De capitalismo gerencial à capitalismo neoliberal.
Poder	Dominação	Weberianos neo-radicais, marxismo crítico-estrutural, processo de trabalho, teoria institucional.	De coletivismo liberal à corporativismo negociado.
Conhecimento	Controle	Etnometódo, símbolo e cultura organizacional, pós-estruturalista, pós-industrialista, pós-fordista e pós-moderno, teoria do ator-rede.	De industrialismo e modernidade à pósindustrialismo ou pósmodernidade.
Justiça	Participação	Ética de negócios, moralidade, organização behaviorista, democracia industrial, teoria participativa, teoria crítica.	De democracia repressiva à democracia participativa.

Fonte: Reed (1998)

O modelo e problemática que melhor atende o contexto do projeto é o de integração/ consenso já que será analisado como a cultura organizacional atua no processo de cocriação de valor, em outras palavras, será investigado se há mudança de cultura quando a organização passa a ser cocriativa. Deste modo, dos seis paradigmas explorados por Nogueira (2007) o trabalho dialoga com o paradigma sistêmico e estratégico.

No que tange a mudança organizacional, o desafio está em como modificar ou alterar em seu conjunto, levando em consideração os aspectos técnicos, sociais e comportamentais, para que a organização consiga acompanhar as mudanças ambientais por meio de um equilíbrio dinâmico ou uma adaptação constante. O modelo técnico-administrativo-burocrático é substituído por um modelo baseado na

colaboração de pessoas, ou seja, a mudança de um modelo mecânico para um modelo orgânico.

Para garantir a legitimidade sistêmica de gestão a o administrador deve ter um olhar sistêmico que vê tudo (ambiente interno, cliente, etc.) e entende como as empresas funcionam, direcionando a empresa por meio de informações. Compreender como criar um sistema seja “colaborativo” para coletar todos os *inputs* do ambiente interno e externo na velocidade em que as mídias sociais e o boca-a-boca demandam e transforma-los em uma inovação de produto, nos remete diretamente ao paradigma do sistema.

No entanto, a partir da década de 1970 e 1980 países como a Inglaterra, Suécia e Dinamarca, defendiam também que a organização tem que ter uma troca eficaz/um equilíbrio entre o técnico e o social para manter a legitimidade, ou seja, as decisões técnicas devem ser negociadas com o social. Sendo assim, o maior desafio das organizações cocriativas é manter a estabilidade entre as variáveis mais importantes (partes dinâmicas), como os valores culturais e símbolos.

Neste sentido, a organização como um sistema aberto, deveria facilitar a entrada das informações, adaptando internamente para receber *inputs* de todos os *stakeholders*, o que exige desta forma um subsistema de avaliação ou *feedback* eficiente que garanta uma adaptação cultural da empresa nesta interação entre a organização e o meio social para que a abordagem da força de vendas e de todos colaboradores seja receptiva.

Uma organização como a GE que possui uma estrutura matricial consegue realizar uma análise contingencial de maneira dinâmica/adaptar-se/mudar rapidamente, tendo maior flexibilidade, decisões descentralizadas, estrutura horizontal e achatada, e com uma rede variável de comunicação.

Metodologia da pesquisa

A pesquisa que originará este estudo será elaborada pelo método qualitativo que conforme Godoy (1995) tem como objetivo compreender melhor o fenômeno no contexto em que ocorre e do qual é parte, a partir da observação, seleção, coleta e análise intensiva de vários tipos de dados em diferentes momentos e por meio de variadas fontes de informação.

Godoy (1995) comenta que o estudo qualitativo, parte de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, pode ser conduzido por meio de diferentes caminhos. Um destes caminhos é o estudo de caso, que será utilizado neste estudo que visa analisar profundamente o objeto com foco em verificar a manifestação de um determinado fenômeno atual, nas atividades, procedimentos e interações diárias.

O método de estudo de caso é uma abordagem qualitativa que é frequentemente utilizada nos estudos organizacionais. De acordo com Bressan (2000), o estudo de caso tem sido extensivamente usado na pesquisa social em disciplinas tradicionais, como a Psicologia, seja nas disciplinas com forte orientação prática como é o caso da Administração.

Segundo Yin (2010) o método do estudo de caso deve ser usado quando se investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, como este estudo analisará se na adoção de procedimentos cocriativos há mudança na cultura organizacional, o método de estudo de caso é o mais adequado para a análise proposta.

Yin (2010) observa que para fazer um estudo de caso, o investigador deverá coletar evidências por meio de pesquisa documental e de entrevista que pode ser aberta e de forma espontânea para investigar fatos, opiniões e insights ou focada para que questões pertinentes sejam previamente formuladas. O estudo de caso proposto será realizado na multinacional General Electric. A empresa foi escolhida por ter aplicado a cocriação de valor no negócio de equipamentos médicos, transformando a mudança cultural por meio do conceito de *healthymagination* que

visa proporcionar maior acesso à saúde às populações, com maior qualidade e menores custos.

Seguindo a metodologia abordada por Yin (2010) para a aplicabilidade do estudo de caso, este trabalho foi composto por três fases distintas:

1. Inicialmente foi realizada uma investigação exploratória para identificar obras de referência e fontes bibliográficas que foram utilizadas como suporte para elaboração deste trabalho, escolha do repertório teórico sobre o qual se pretendeu trabalhar e identificação de parâmetros a serem observados; seguido da seleção do caso e o desenvolvimento de protocolos para coleta dos dados. Esta fase resultou no protocolo formal, contendo uma visão geral do projeto, questões de pesquisa e leituras necessárias, os procedimentos adotados para coletas dos dados, o plano de análise dos dados coletados com a discriminação das informações colhidas.
2. Nesta fase, foi realizada a revisão bibliográfica e elaborado o estudo conceitualmente, bem como conduzido o estudo de caso, com a coleta dos dados e análise dos mesmos, resultando no relatório do caso. Várias evidências foram colhidas: além da observação que será aplicado no caso pela coautora, por participar ativamente na empresa, o material coletado para análise do caso será obtido da internet, intranet e publicações da empresa. Adicionalmente, serão aplicadas entrevistas não estruturadas abertas com os líderes responsáveis pelo engajamento dos colaboradores ao programa de cocriação de valor no Brasil.
3. Na fase final, será realizada a análise dos dados, obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados. Ressaltamos que nesta fase, caracteriza-se pela reflexão, condição imprescindível para a formalização do trabalho.

Yin (2010) propõe certa metodologia aplicada para a pesquisa voltada para o estudo de caso, que define como protocolo para o estudo de caso, três fatores definem o protocolo de estudo de caso: 1) protocolo contém o instrumento, os

procedimentos e regras gerais para serem seguidas no uso do protocolo; 2) o protocolo é voltado para um grupo diferente do grupo do questionário de levantamento; 3) o protocolo é desejável para todas as circunstâncias.

Nos próximos parágrafos serão apresentadas as quatro seções do protocolo de estudo de caso de Yin (2010) e suas abordagens com a adaptação para este estudo:

1ª Seção - Visão geral do projeto: este trabalho tem como questão problematizadora “Quais os desafios para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos?”. O objetivo geral é investigar como uma cultura deve ou precisa ser mudada para a empresa adotar procedimentos cocriativos, bem como identificar eventuais obstáculos enfrentados nesse processo. A pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso na multinacional General Electric que foi escolhida pela conveniência da pesquisadora que desempenha o cargo de especialista de planejamento de suprimentos no negócio de equipamentos médicos da empresa e tem acesso às informações. Os objetivos específicos são identificar quais os mecanismos desenvolvidos para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos e os possíveis obstáculos à sua implementação. As leituras importantes deste estudo são Pettigrew (1979); Schein (2007); Fleury (1996); Deal e Kennedy (1982); Prahalad e Ramaswamy (2004).

2ª Seção - Procedimentos de campo: foi realizada a triangulação dos dados por meio:

- a) Observação direta aplicado no caso pela pesquisadora por participar ativamente na empresa que se atentou aos pontos descritos no roteiro de observação apresentado no quadro 1.
- b) Análise documental por meio da coleta de dados:
 - No site institucional da GE na internet para a apresentação da história da empresa;

- No relatório de resultado anual da empresa para a definição da estratégia de cocriação de valor da empresa;
- Nos materiais impressos para o levantamento das informações sobre os produtos cocriativos;
- No artigo publicado pela Harvard para explicar a mudança no processo de produção na GE Healthcare;
- Nos documentos disponibilizados na intranet que foram utilizados na comunicação interna do programa de conscientização dos funcionários à saúde e no treinamento da força de vendas para exemplificar os mecanismos utilizados para a mudança cultural a adoção de procedimentos cocriativos.

c) Aplicação de entrevistas semiestruturadas abertas realizadas com dois líderes responsáveis pelo engajamento dos colaboradores ao programa de cocriação de valor, a Gerente de Serviços do Peru e o Gerente de Vendas de Serviços do Brasil, no próprio escritório local da GE, nos dias 12 Junho e 26 de Julho respectivamente. Foi aplicada também uma entrevista não estruturada aberta com a Gerente de Serviços Médicos da GE Brasil para compreender o objetivo e o mecanismo operacional do programa de saúde em 05 de Abril.

Segue no quadro 2 o roteiro de observação:

Quadro 2. Roteiro de observação

Aspectos da mudança cultural	Roteiro de Observação
Contexto interno e externo	Como o funcionário é introduzido à missão da estratégia de cocriação de valor. De que forma o funcionário percebe a evolução do seu desempenho dentro da organização para o atingimento desta missão.
Conteúdo	Como os líderes e funcionários interagem e se comunicam sobre estratégia de cocriação de valor.
Processo	Como o funcionário tem acesso aos valores da estratégia de cocriação de valor.

Fonte: Elaborado pela autora

Segue no quadro 3 o roteiro de entrevista:

Quadro 3. Roteiro de entrevista

Aspectos da mudança cultural	Roteiro de entrevista
Contexto interno e externo	1) Você saberia dizer qual é a missão da estratégia de cocriação de valor? 2) Sua avaliação de desempenho está atrelada a alguma forma ao atingimento desta missão?
Conteúdo	3) Como a estratégia de cocriação de valor foi transmitida para os seus funcionários? 4) Você é capaz de identificar um grupo ou equipe que estejam dedicados à estratégia de cocriação de valor?
Processo	5) De que forma são estabelecidos os valores competitivos da estratégia de cocriação de valor? 6) Vocês criaram alguma plataforma dedicada à estratégia de cocriação de valor? 7) Você poderia citar algum processo cocriativo de gestão que você utilize? Houve alguma dificuldade na implementação do mesmo?

Fonte: Elaborado pela autora

3ª Seção - Questões de estudo de caso: as entrevistas foram semiestruturadas abertas e as perguntas realizadas estão indicadas no roteiro de entrevista, tendo como finalidade responder a questão problematizadora e analisar os desafios para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos.

4ª Seção – Procedimentos de análise: as evidências coletadas foram analisadas de acordo com a adequação ao padrão apresentado no quadro 6 do terceiro capítulo.

Yin (2010) afirma que para análise das evidências é necessário que se tenha uma estratégia geral.

O objetivo final da análise é o de tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e evitar interpretações alternativas (YIN, 2010, p. 106).

Neste sentido, é conveniente citar algumas das fontes utilizadas como embasamento teórico que consistem em literatura específica, como destaque para o modelo de mudança estratégica de Pettigrew (1979), as considerações de cultura organizacional de Schein (2007), Fleury (1996) e Deal e Kennedy (1982), os quatro

princípios para cocriar de Prahalad e Ramaswamy (2004), dentre outros autores cujas obras foram utilizadas neste estudo, tornando-o válido e dotando-o de credibilidade científica.

O estudo foi restrito à investigação dos obstáculos enfrentados para a mudança da cultura organizacional. Não foram objeto deste estudo outros elementos facilitadores para a adoção de procedimentos cocriativos como as condições de mercado ou produto, tampouco foram aprofundados outros aspectos como o do modelo D.A.R.T. (modelo, acesso, risco e transparência).

CAPÍTULO 1. ADOÇÃO DE PROCEDIMENTOS COCRIATIVOS

Este capítulo apresenta como principal objetivo analisar a cocriação de valor mediante a evolução de enfoques históricos na área de marketing. No primeiro momento, abordam-se os conceitos de marketing e a mudança de foco do produto para o relacionamento com o cliente. Em seguida, considera-se a necessidade de se estabelecer uma organização cocriativa como método capaz de viabilizar a participação colaborativa presente no novo mercado. As abordagens conceituais serão apresentadas sob o enfoque de diversos estudiosos do assunto, tendo em vista a aplicabilidade nas organizações.

A repercussão do processo de marketing por parte das organizações pode ser percebido diariamente por todas as pessoas, em todo o mundo, posto que o marketing é um dos principais processos utilizados pelas mesmas para lidar com seus clientes.

Os dois principais objetivos do marketing são atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior e manter os atuais propiciando-lhes satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 2)

Conforme enfatiza Las Casas:

Quando um cliente se mantém calado, sem reações aos estímulos da empresa, deve-se ficar alerta para o fato. Lembre-se que apenas uma minoria reclama. Portanto, é viável agir antecipadamente (LAS CASAS, 2004, p. 72).

Para tanto, são utilizados os elementos que compõe o *mix* de marketing ou quatro P's do marketing (preço, praça, produto e promoção), para planejar e executar ações que levem a um posicionamento do produto no mercado visando, assim, atingir bons resultados e retorno satisfatório aos seus investimentos.

Neste contexto, deve-se primeiramente resgatar o conceito de marketing, de modo que a aplicabilidade da cocriação de valor possa ser entendida com exatidão. Neste sentido, existem diversos conceitos de marketing ao longo das últimas décadas que estão representados no quadro 4:

Quadro 4. Diferentes enfoques do marketing.

Autor	Ano	Definição de Marketing
American Marketing Association	1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtos ao consumidor ou usuário”.
Ohio State University	1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para os bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita por meio da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
David Luck	1969	“Marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.”
Robert Bartls	1974	“Se marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.”
Robert Haas	1978	“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.”
Philip Kotler	1980	“É uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos por meio do processo de trocas.”
American Marketing Association	1997	“É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos de pessoas e organizações.”
American Marketing Association	2007	“A atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e oferta que tem valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Fonte: Adaptado de Marcos Cobra (1997).

Conforme evidenciado nas definições do quadro 4, os conceitos de marketing evoluíram na década de 1960 do foco na gestão de produto para o foco na gestão de clientes nas décadas de 1970 e 1980. Zenone (2007) observa que após os 1990 as estratégias vencedoras não são feitas de ênfase nos produtos, e sim de maneira como se cria um relacionamento duradouro com o cliente. Os conceitos de marketing passaram por transformações significativas adaptando-se às mudanças no meio.

A indústria manufatureira era o centro da economia americana no pós-guerra e o setor estava muito próspero durante a década de 1960. O cenário mudou na década de 1970 quando a economia ocidental como um todo foi atingida pela crise do petróleo. Durante a década de 1980 este cenário econômico de incerteza permaneceu porque o crescimento econômico havia migrado, principalmente, para países em desenvolvimento da Ásia. Gerar demanda em uma época de turbulenta

de escassez exigia que os profissionais de marketing refletissem cada vez mais e criassem conceitos melhores.

Em 1989, foi o ponto de virada para a globalização e foi também um momento de virada para o marketing. O computador pessoal começou a ser utilizado em massa e a internet surgiu como forte complemento no início da década de 1990. A computação em rede permitiu maior interação entre os seres humanos e facilitou a difusão do compartilhamento de informações pelo boca a boca. Os conceitos de marketing que surgiram nas décadas de 1990 e 2000 foram o marketing emocional, o marketing experimental e a gestão da marca.

De acordo com as definições abordadas, temos que a maior parte dos autores converge na defesa de que este é um processo de troca contínua, de relações entre oferta e demanda que perpassa por conceitos ligados a: valor, satisfação, necessidades e desejos (figura 1).



Figura 1. Conceitos centrais de marketing.

Fonte: Kotler e Armstrong (2000).

O valor para o cliente apresentado na figura 1 representa para Kotler e Armstrong (2000) a diferença entre os valores que o cliente ganha comprando e usando o produto e os custos para obter o produto. Os clientes em geral não julgam

os valores e os custos do produto com a exatidão e objetividade, eles agem sobre o valor percebido.

Na evolução do conceito, o próprio Kotler e seus colegas Kartajaya e Setiawan afirmam (2010) que a fase do marketing que estamos vivenciando nomeada de marketing 3.0.

O marketing 3.0 leva o conceito de marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano. É a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa, estas três forças tornam os consumidores mais colaborativos, culturais e voltados para o espírito (KOTLER, 2010, p. 5).

Os autores acrescentam que na disciplina de marketing de gestão de produtos, o conceito de marketing está atualmente relacionado aos 4Ps (preço, praça, produto e promoção) que será substituído no futuro pela cocriação de valor.

Desde a publicação de Vargo e Lusch (2004), o conceito de cocriação de valor passou a ser um dos temas centrais nas novas discussões acadêmicas da área. A *Service Dominant Logic* (SDL), ou lógica do serviço, exerce como centralidade uma mudança de foco, de bens tangíveis aos intangíveis, como habilidades, conhecimento e processos (PAYNE, 2009).

Diversos estudos mencionam aspectos advindos da lógica SDL associados a criação como, Prahalad e Ramaswamy (2004), Vargo e Lusch (2004), Plé e Chumpitaz (2006), Ballantyne e Varey (2006) e Grönroos (2010), e em âmbito nacional podemos citar trabalhos recentes como os de Santos e Brasil (2009) e Moraes e Manzini (2009) que abordam a produção e as experiências de consumo por meio dessa nova lógica dominante.

No novo cenário mercadológico, apresentado por Prahalad, Ramaswamy (2004) os clientes estão conectados, informados, fortalecidos e ativos. No mercado tradicional os clientes apenas participavam no momento final da compra, tendo nenhuma interferência ou interação com a empresa desde o processo de produção até a distribuição dos produtos nos canais de venda. Os clientes estão examinando minuciosamente, analisando e avaliando.

Neste sentido, Tapscott e Williams (2007) afirmam que no passado os consumidores adotavam uma postura passiva e que atualmente participam da

cocriação de valor e em novas formas de colaboração em massa, modificando o modo em que os produtos e serviços são inventados, produzidos, comercializados e distribuídos globalmente.

Payne (2002) reforça que o valor não mais pode ser visto como uma parte de transação individual do processo, o valor é criado ao longo do tempo e estará sujeito a mudanças e influências externas, como por exemplo, a dos *stakeholders*.

Para sobreviverem em um ambiente turbulento em que a velocidade, qualidade e menores custos não garantem mais a lucratividade, as organizações precisam alcançar a diferenciação por meio da experiência do cliente com o produto ou serviços (KIM, MAUBORGNE, 2002; MACMILLAN, MCGRATH, 2002).

O conceito de cocriação de valor consiste na participação do cliente no processo de produção e na sua interação com a empresa na busca da criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Experiências são especialmente importantes porque elas podem encorajar o cliente a participar cada vez mais no seu processo de cocriação de valor (PAYNE; STARBOCKAL, 2008). Neste contexto, os gerentes precisam mudar o pensamento usualmente centrado no produto ou serviço e focar nas experiências que os clientes estão buscando para cocriar.

Tapscott e Williams (2007) sugerem que esta interação traz inúmeras oportunidades para todas as empresas ou pessoas que estiverem diretamente conectadas às redes de relacionamento que tem como principal ferramenta a internet. Kotler (2010) reforça que o diálogo boca-a-boca provavelmente é a mais poderosa forma de comunicação no mundo dos negócios. Pode tanto ferir a reputação de uma companhia ou impulsioná-la no mercado. Os clientes não são mais totalmente dependentes da comunicação das empresas.

Vargo e Lusch (2004) afirmam que na lógica emergente dominante, centrada em serviços e não mais na mercadoria como na lógica tradicional, o valor é percebido e determinado pelos clientes que são participantes ativos nas interações e na coprodução. Para Grönroos (2000) o valor para o cliente é criado por meio do relacionamento com o consumidor, nas interações entre o cliente e o fornecedor. Grönroos acrescenta que o foco do marketing está em facilitar e suportar o processo de cocriação de valor.

No conceito emergente de mercado proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), o foco é na relação entre o consumidor e a empresa. Os papéis de ambos convergem em serem colaboradores para cocriação de valor e concorrentes na extração econômica de valor. O mercado se torna inseparável do processo de cocriação de valor, onde um fórum de diálogo entre consumidores, empresas, comunidades de consumidores e redes de empresas toma lugar, conforme ilustrado na figura 2.

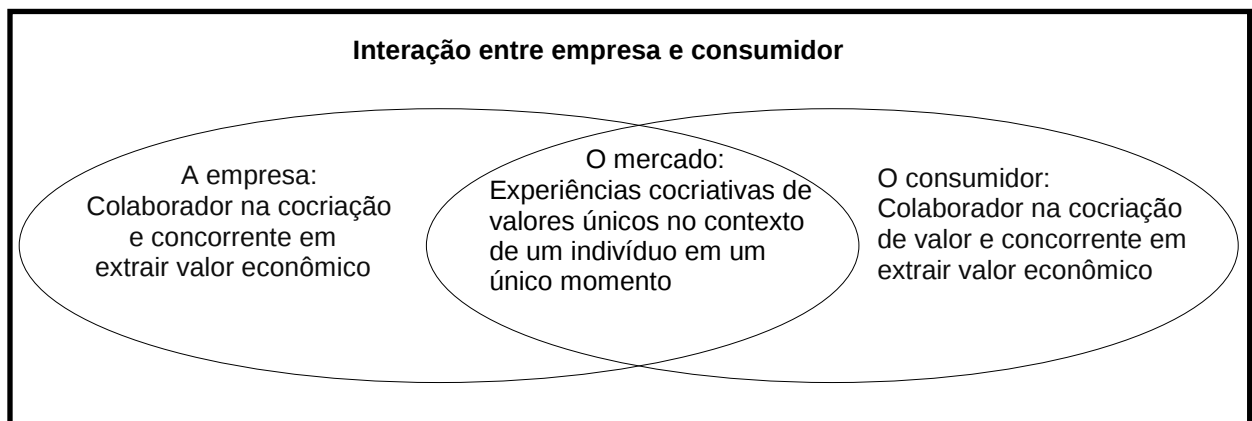


Figura 2. O conceito emergente de mercado.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004)

A construção de um sistema cocriativo exige que sejam feitos ajustes por parte dos gerentes e dos consumidores, começando por quatro blocos: diálogo, acesso, risco-benefício e transparência. Estes blocos desafiam as posições fortes que os gerentes tem tradicionalmente tomado em revelar composições de substâncias perigosas, os riscos (como em cigarros ou plantas geneticamente modificadas), transparência em relatórios financeiros, e o acesso aberto e dialogo entre consumidores e comunidades, bem como o foco tradicional dos gerentes em fornecer produtos e serviços para um único cliente a um baixo custo.

Conforme observado por Camarinha, Costa e Vieira (2011) em seu artigo sobre os *stakeholders* no processo cocriação de valor com estudo de casos múltiplos no Setor da Saúde, para se obter vantagem competitiva nesta nova economia, as empresas precisam buscar recursos externos, dividindo a responsabilidade por meio da ação em rede com foco na eficiência ligada

diretamente à experiência percebida por este cliente, deslocando a base de valor do produto ou serviço para experiências (LOVELOCK; YOUNG, 1979; PINE, 1993; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2002). De acordo com Zhang e Chen (2006) e Vargo, Maglio e Akaka (2008), o valor percebido pelos clientes dependerá de sua participação ativa por meio da utilização de sua competência.

Alam (2002) elenca vantagens em envolver os clientes no desenvolvimento de serviços, tais como: melhor atendimento das necessidades dos clientes, menor tempo no desenvolvimento do serviço, facilitar a educação do usuário sobre um novo serviço, mais rápida aceitação do público por uma inovação, fortalecer o relacionamento com o público, e melhorar o relacionamento de longo prazo com os usuários. Alam (2002) reforça que o cliente pode ter um envolvimento mais ativo, participando no *input* sobre o *design* do processo e da comercialização.

Em empresas cocriativas, indivíduos participam no *design* de valor por meio de suas experiências, que levam a remodelação da atuação da estratégia, inovação, marketing, gerenciamento do *supply chain*, gerenciamento de recursos humanos e tecnologia de informação (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010, p. 5).

A criação de uma infraestrutura para engajar o diálogo e conhecer melhor as expectativas latentes de milhões de consumidores, requer investimentos em tecnologia, em socialização de gerentes e mudança das práticas gerenciais. As infraestruturas e os processos governamentais que estão emergindo em empresas como a eBay e a Amazon é uma indicação de implícitas negociações. Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que os problemas governamentais mediarão as interações e criarão resultado de benefícios mútuos para o consumidor e as metas das empresas.

Grönroos (2008) identificou os papéis do consumidor e do fornecedor na cocriação de valor: na lógica de serviço em que a empresa se envolve com os processos de seus clientes e na lógica do produto em que a oferta é expandida para as interações, incluindo empresa-cliente, que pode ser outra empresa, relação B2B (*business-to-business*), ou somente consumidores B2C (*business-to-consumers*).

No que tange a cocriação de produtos, Nambisan (2002) observa que o surgimento de novas tecnologias de informação e de comunicação exigiu que muitas indústrias adotassem uma transformação radical nas relações entre cliente e

produtor, resultando em implicações importantes para o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Os clientes como cocriadores de produtos, podem contribuir para uma variedade de atividades de *design* e desenvolvimento do produto, incluindo a validação das possibilidades da arquitetura do produto, o *design* na priorização dos opcionais do produto, a especificação dos requerimentos de interface do produto, e o estabelecimento do desenvolvimento dos processos de prioridades e métricas (NAMBISAN, 2002, p. 392).

Algumas comunidades online ou virtuais de clientes podem facilitar a pronta distribuição de novos modelos de inovações que envolvem os mais variados papéis no desenvolvimento de um novo produto.

Nambisan (2002) argumenta que as interações e comunicações com os clientes assumem uma grande importância no resultado de quão acurada e compreensível será a transmissão e o recebimento da informação entre os outros diversos participantes do processo, salientando dois importantes temas envolvidos o desenvolvimento das comunidades virtuais: a criação do conhecimento do cliente e a importância da motivação do cliente.

Para que haja a criação do conhecimento do cliente, as organizações precisam cuidadosamente escolher os elementos de *design* para prover um nível apropriado de suporte para os processos de cognição e consequentemente aprimorar o potencial da cocriação de valor.

A qualidade da contribuição do cliente no processo de desenvolvimento do novo produto será medida pelos benefícios tangíveis e intangíveis que o cliente perceberá disso. Deste modo, a identificação e as análises cuidadosas dos benefícios poderão garantir *insights* valiosos de como as empresas podem melhorar a contribuição e a disposição dos clientes em participar na cocriação de valor através da incorporação de elementos apropriados para o desenvolvimento da comunidade virtual.

Payne, Starbocka, Frow (2007) sugerem uma estrutura conceitual para a cocriação de valor que reconhece o importante papel e a centralidade do processo na cocriação que enfatiza a necessidade do marketing ser visto como um conjunto de processos e recursos com os quais a empresa busca para criar propostas de

valores. Os processos incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que suportam a cocriação de valor.

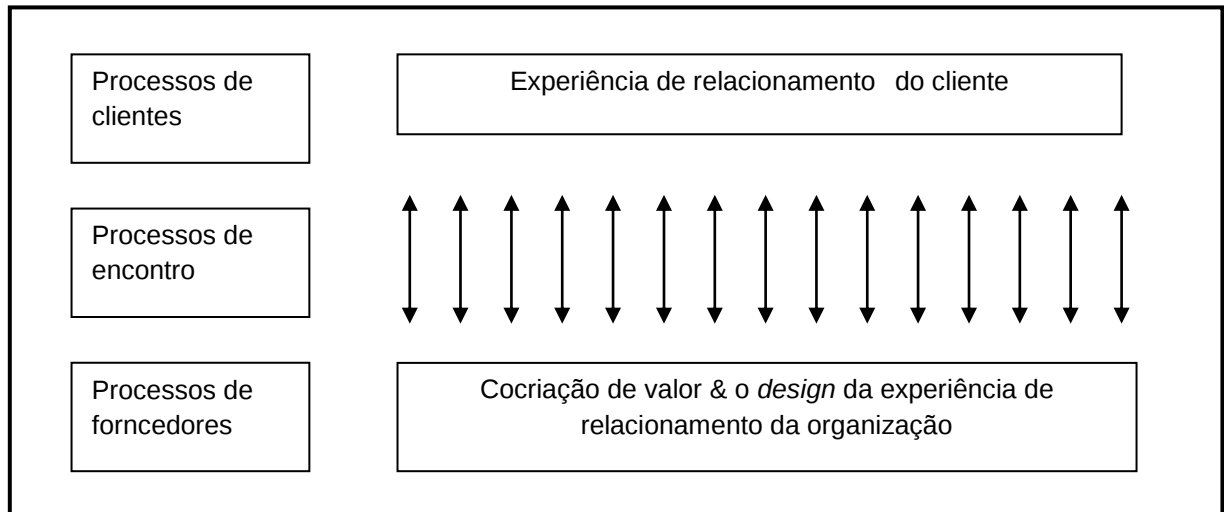


Figura 3. A estrutura conceitual para a cocriação de valor

Fonte: Adaptado de Payne, Starbocka e Frow (2007)

A estrutura da figura 3 está baseada no processo e consiste em três componentes principais: o cliente, o fornecedor e o encontro entre ambos.

Nos processos dos clientes, em uma relação *business-to-consumer*, estão os processos, os recursos e as práticas com as quais os clientes gerenciam suas atividades. Em uma relação *business-to-business*, os processos são os quais a empresa do cliente usa para gerenciar seu negócio e os relacionamentos com os fornecedores.

Nos processos dos fornecedores estão os processos, os recursos e as práticas com as quais os fornecedores usam para gerenciar seu próprio negócio e as relações com o cliente e com os *stakeholders*. Estes processos envolvem revisar as oportunidades de cocriação de valor, planejar, testar e prototipar a cocriação de valor com os clientes; implementar soluções dos clientes e gerenciar encontros com os clientes; e desenvolver métricas que avaliem se a organização está fazendo propostas de valores apropriadas.

Nos processos de encontro estão os processos, as práticas e as interações de troca que ocorrem com os relacionamentos entre os clientes e os fornecedores e com os quais necessitam ser gerenciados para desenvolver oportunidades bem

sucedidas de cocriação de valor. Podem ser de comunicação por meio de propagandas, panfletos, *home-pages* na *internet* e manuais; de uso em que o cliente utiliza o produto na prática; e de serviço em que o cliente interage com o serviço de atendimento ao cliente.

O planejamento do *design* de relacionamento da organização requer o alinhamento entre as funções da organização que fazem a promessa ao cliente com as que entregam a promessa ao cliente. As métricas de marketing precisam ser significativas para medir a potencial cocriação de valor na relação dos clientes.

Payne, Starbocka, Frow (2007) reforçam que as promessas feitas aos clientes nos primeiros estágios de relacionamento nas comunicações realizadas pelo time de vendas e marketing, precisam ser atendidas nos estágios finais na utilização produzida pelo departamento de operação de serviços.

CAPÍTULO 2. MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem como objetivo analisar a cultura organizacional e seus componentes constitutivos com uma breve reflexão sobre a importância de se proceder as mudanças nas organizações a partir da atuação de seus membros. Considera-se, inicialmente a correlação entre cultura corporativa e a teoria contingencial. Em seguida, abordam-se os conceitos de cultura organizacional e os elementos que a compõem, procurando entender como os elementos que a constituem devem ser definidos e combinados, concebendo-se a mudança cultural.

A cultura está voltada na perspectiva de valores comuns de uma sociedade. É um objeto de estudo dos antropólogos para fazer referência a costumes e rituais de antigas sociedades. Segundo a perspectiva de Lévi-Strauss (1976) a cultura é definida como “um sistema simbólico que é uma criação cumulativa da mente humana”. Por outro lado há uma variante que trata a questão da cultura organizacional para indicar o clima e as práticas que as organizações desenvolveram para lidar com as pessoas ou para se referir aos valores e credos nestas organizações (SCHEIN, 1992).

Smircich (1983) ilustra - quadro 5 - por meio de uma perspectiva antropológica como a cultura é empregada no estudo das organizações, unindo cultura e organização e justapondo a cinco conceitos antropológicos - funcionalismo de Malinowski, funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown, cognitivismo de Goodenough, simbolismo de Geertz e estruturalismo de Lévi-Strauss – a cinco conceitos organizacionais – teoria organizacional clássica, teoria contingencial, cognição organizacional, simbolismo organizacional e transformação organizacional.

Quadro 5. Intersecções da teoria cultural e da teoria da organização

Conceitos de cultura da antropologia	Temas na organização e no gerenciamento de pesquisa	Conceitos de “organização” da teoria das organizações
Cultura é um instrumento que serve as necessidades humanas e biológicas. Ex.: Funcionalismo de Malinowski	Administração comparativa	Organizações são instrumentos para cumprimento de tarefas. Ex.: Teoria do gerenciamento clássico
Funções da cultura como um mecanismo de adaptação regulatória. Isso unifica indivíduos em estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown's	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptáveis pelo processo de troca com o ambiente. Ex.: Teoria da contingência
Cultura é um sistema de crenças compartilhadas. A mente humana gera cultura por meios de um número finito de regras. Ex.: Etnociência de Goodenough's	Crença organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. “Organização” consiste em uma rede de significados subjetivos que os membros da organização compartilham e para vários níveis, e aparecem as funções em uma maneira de regras. Ex. Teoria cognitiva da organização.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. Ações simbólicas necessitam ser interpretadas, lidas e decifradas para serem entendidas. Ex.: Antropologia simbólica de Geertz	Simbolismo organizacional	Organizações são discursos de padrões simbólicos. “Organização” é mantida por meio de modos simbólicos como uma linguagem que facilita significados compartilhados e realidades compartilhadas. Ex.: Teoria simbólica da organização.
Cultura é a projeção de mentes universais de infraestrutura inconsciente. Ex.: Estruturalismo de Lévi-Strauss	Processos inconscientes e organização	Formas organizacionais e práticas são as manifestações de processos inconscientes. Ex. Teoria transformacional da organização.

Fonte: Smircich (1983)

Para Smircich (1983), as diversas concepções de cultura e de organização foram divididas em cinco maneiras de se pesquisar a cultura organizacional: administração comparativa, cultura corporativa, crença organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes e organização.

Nesta abordagem, verifica-se que este estudo está enquadrado a cultura corporativa que emprega as ideias da teoria das contingências da administração e das ideias antropológicas do funcionalismo estrutural. Radcliffe-Brown (1973) defende que as relações funcionais dos membros de uma sociedade estabelecem estruturas estáveis e poderosas capazes de unificar o sentir, o pensar e o agir dos

seus integrantes. As variáveis que determinam a sobrevivência da organização em um ambiente são um dos temas principais da teoria da contingência, sendo uma destas variáveis a cultura organizacional, que quanto mais adaptada ao ambiente estiver, trará mais possibilidades de a empresa ter sucesso.

Smircich (1983) argumenta que a cultura entendida como valores e crenças compartilhados por toda a organização, leva a um senso de identificação dos membros com a organização, gera um comprometimento, aumenta a estabilidade social, e ainda é um instrumento de fazer sentido as coisas, modelando comportamentos. A autora explica a visão desta escola como:

Para os acadêmicos, a cultura corporativa fornece uma ponte conceitual entre a macro e micro análise, assim como uma ponte entre o comportamento organizacional e o interesse do gerenciamento estratégico. Para os gerentes, providencia uma forma de entender o mundo organizacional mais perto de suas experiências (SMIRCICH, 1983, p. 344).

O discurso sobre cultura organizacional, segundo Freitas (2005), foi popularizado na década de 80, e atualmente está incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas. Inicialmente associados a um modismo, como é de costume nesse campo de estudos, os aspectos culturais tornaram-se fundamentais na análise e na prática das organizações. O conceito de cultura organizacional foi associado por Pettigrew (1979) à mitos, símbolos, rituais, crenças, ideologia, linguagem, etc., ou ainda, atribuído ao longo dos anos por autores como Deal e Kennedy (1982) à um conjunto de crenças e valores que deverão direcionar seus colaboradores nas tomadas de decisão diárias.

O corpo teórico da cultura organizacional permanece fragmentado, difícil de ser aprendido integral e consensualmente por acadêmicos e práticos dessa área (FREITAS, 2005, p. 95).

Neste sentido, a definição de Schein é a que parece ser mais útil, pois integra as definições de muitos autores.

Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2004, p. 17).

De acordo com Schein (2007) a melhor forma de pensar a cultura é perceber que ela existe em vários “níveis”, e que devemos compreender e administrar os seus níveis mais profundos. Os três níveis da cultura vão do muito visível ao muito tácito e invisível, sendo o primeiro o dos artefatos, o segundo o dos valores compartilhados e o terceiro o das suposições básicas subjacentes.

No primeiro nível, estão os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis que representam os fatores mais importantes de serem observados; o segundo nível são as estratégias, metas e filosofias que ganham o destaque; e, em terceiro lugar, as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representam os dados a serem analisados.

Schein (2007) defende que a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. No entanto, as certezas culturais envolvem não só os funcionários internos, mas também a forma como a organização se vê com relação a seus vários ambientes.

Freitas (2005) afirma que por meio da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo. A autora acrescenta que por meio dos elementos culturais, as organizações se apresentam como o lugar de excelência, das virtudes, do projeto ou missão a se realizar. Deste modo, uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, a coparticipação de indivíduos e grupos.

A cultura define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 166).

Para ilustrar os componentes da cultura organizacional Chiavenato (2004) representa por meio da figura 4 que faz uma analogia ao *iceberg* em que a ponta seria os aspectos visíveis e de fácil percepção (políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada), enquanto a parte inferior do iceberg seriam os aspectos informais que são os mais difíceis de compreender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer alterações (percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc.):

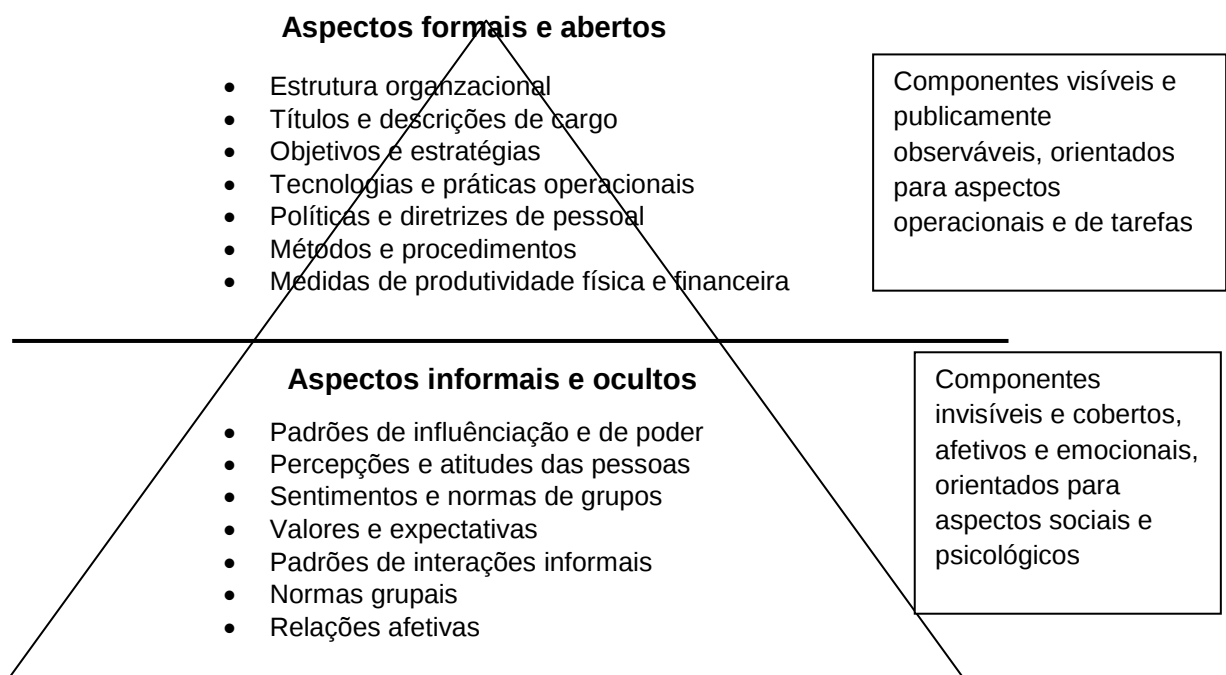


Figura 4. O iceberg da cultura organizacional.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 166)

Fleury (1996) afirma que a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Entre os meios de comunicação é preciso identificar tanto os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares) como os meios informais, como por exemplo, a chamada “radio-peão”. O mapeamento dos meios possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização.

Schein (2007) define vários mecanismos para a criação e implementação de uma cultura e os divide entre primários e secundários:

Nos mecanismos primários implantados estão o que os líderes prestam atenção e o que avaliam e controlam com regularidade; como os líderes reagem aos incidentes críticos e às crises organizacionais; o critério usado pelos líderes para alocar recursos escassos; como é feita a apresentação o ensino e treinamento para cada função; o critério usado pelos líderes para alocar recompensas e status; o critério observado pelos líderes para recrutar, selecionar, promover e excomungar os membros da organização.

Nos mecanismos secundários de articulação e reforço estão o design e a estrutura da organização; os sistemas e procedimentos da organização; as regras e rituais da organização; o desenho do espaço físico, das fachadas e dos edifícios; as histórias, lendas e mitos sobre pessoas e acontecimentos; declarações formais sobre a filosofia, os valores e os princípios da organização.

Fleury (1996) observa que Edgar Schein procurou elaborar um conceito de cultura que nos seus diferentes níveis (artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos) é concebida como um modelo dinâmico que é apreendida, transmitida e mudada.

Schein (2007) explica que o mecanismo mais importante é o comportamento do líder que é altamente influenciado por estruturas e processos, sendo relevante a forma com que o líder executa as medidas que toma: o que ele não gosta, as recompensas e as punições.

Fleury (2009) conclui que a cultura organizacional expressa uma série de valores que foram criados com o passar da história da empresa, tendo desenvolvido como parte do processo interno e externo de adaptação. A cultura tem raízes profundas e, de certo modo, isso representa o DNA da organização que é definido por Fleury como:

Cada gerente tem na sua mente um número de tendências, premissas e hipóteses sobre a estrutura de um setor relevante, sobre como ganhar dinheiro em um específico setor, sobre como os concorrentes são (ou não são), sobre quais clientes eles querem ou não, sobre quais tecnologias são viáveis e quais não, etc. Esse DNA também abrange credos, valores e normas sobre o melhor modo de motivar pessoas, o melhor balanço entre cooperação interna e concorrência, a classificação relativa aos interesses dos

colaboradores, cliente e funcionários, e os comportamentos que eles devem ou não ser encorajados (FLEURY, 2009, p. 7).

Estas crenças presentes no DNA da organização podem ser em parte resultantes de um específico ambiente. Segundo Prahalad e Hamel (1995) quando este ambiente é alterado rápida e radicalmente, essas crenças tornam-se uma ameaça à sobrevivência da organização.

Deal e Kennedy (1982), em sua publicação massificadora do conceito de cultura organizacional, citam algumas situações em que a mudança da cultura organizacional é necessária, duas delas são: quando o ambiente externo está em forte mudança que afetam os valores tradicionais da empresa, como é o caso da crescente concorrência de indústrias japonesas no setor automobilístico ou quando a indústria é altamente competitiva e o ambiente está em constante mudança, como a Intel e HP que se mantem competitivas, construindo uma cultura atenta aos clientes e acreditando na adaptação; já que as necessidades dos clientes envolvem: uma cultura desenhada para lidar com mudanças no ambiente.

Fleury (1996) afirma que é possível planejar o processo de transformação dos padrões culturais em consonância com outras mudanças estratégias vivenciadas pela organização em situações ligadas ao ambiente externo e interno, salientando que:

Neste quadro de mudanças que se vão tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural: é um processo de criação conjunta, para o qual não existem receitas prontas (FLEURY, 1996, p. 26).

Schein (2007) aponta alguns processos de mudança que podem ser identificados à medida que a cultura evolui na fase de crescimento da organização, dentre eles, a evolução guiada por meio da adoção de *insights* que surgem do descobrimento de que algumas certezas compartilhadas precisam ser mudadas porque já não funcionam quando o ambiente muda, de modo que seja determinada a direção da evolução futura.

Schein (2007) exemplifica a mudança por meio do *insight* repentino com uma empresa que percebia o marketing como inútil e ao avaliar sua própria cultura a definia como sendo para “comercializar produtos que já temos”, e foi então que, passaram a construir a imagem da empresa, melhorar a conexão com os clientes e o

departamento de desenvolvimento de produtos, treinar a força de vendas quanto às características das novas mercadorias, desenvolver uma estratégia de produtos de longo alcance e integrar as linhas de artigos de acordo com as projeções das futuras necessidades dos consumidores. Quando os gerentes se atentaram as várias funções do marketing o sucesso surgiu.

Nas oito etapas para mudanças organizacionais bem-sucedidas de Kotter (2005), a última etapa é atribuída às mudanças relevantes da cultura. O autor defende que:

Tanto a mudança de comportamento quanto a de atitude normalmente começam cedo em um processo de transformação. Essas alterações então criam mudanças nas práticas que a ajudam a empresa a gerar melhores produtos ou serviços com custo inferiores. Mas apenas no final do ciclo de mudança é que a maior parte disso é fixada na cultura (KOTTER, 2005, p.159).

Kotter (2005) admite que o conceito de liderança está relacionado ao desenvolvimento de estratégias específicas que consideram os obstáculos impostos pelo alto grau de variação ambiental. Pettigrew (1987) constata que em tempos de incerteza, são os indivíduos que estão na posição de liderança que podem fazer a diferença.

A maneira como os líderes se relacionam com os demais indivíduos, como falam com eles, é relevante para que se tenha o comprometimento de todos.

Os gerentes estão na linha de frente da renovação da cultura de uma organização: eles traduzem essas visões nobres em ações no dia a dia. É aí que a ação acontece (KAO, 1997, p. 88).

Coelho (2003), em estudo realizado em uma empresa pública para entender a influência da cultura organizacional na implementação de um novo modelo de gestão, concluiu que importantes mudanças culturais não ocorrem de forma rápida e fácil, principalmente em organizações de grande porte.

Os responsáveis pelas mudanças de cultura devem atuar na tensão criativa dos empregados, que implica os ideais, propósitos fundamentais, valores e objetivos voltados à definição da direção e metas a serem atingidas (COELHO, 2003, p. 89).

Os valores e a gestão de pessoas são elementos que influenciam o nível de conhecimento compartilhado. Freitas (1991) admite que os valores ao serem

reforçados constantemente, definem o que é importante para a organização atingir o sucesso.

O conhecimento nas organizações deve ser organizado e estruturado de modo que favoreça a promoção do seu compartilhamento. Senge (1999) reforça que os líderes não devem conduzir as pessoas para a mudança, mas sim criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa que existem em todos os níveis.

CAPÍTULO 3. MODELO DE MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A ADOÇÃO DE PROCEDIMENTOS COCRIATIVOS

Neste capítulo será analisada as abordagens históricas das teorias das organizações que se aplicam a cultura corporativa, bem como será apresentado o modelo mudança estratégica de Pettigrew (1979) que dialoga com o cenário em que esta pesquisa enquadra-se na teoria das organizações e que foi utilizado por Fleury (1996) para análise do processo de mudança da cultura organizacional. Em seguida, será construído um quadro que a partir do modelo de mudança estratégica de Pettigrew (1979) será feita a relação referencial teórico da mudança da cultura organizacional com os princípios para cocriar propostos por Prahalad e Ramaswamy (2010). Este modelo tem o objetivo de fornecer o embasamento teórico para auxiliar na avaliação do processo de transformação cultural durante o processo cocriativo.

Conforme sugerido por Nogueira (2007), para um melhor entendimento dos marcos mais importantes das teorias organizacionais, é necessário compreender os paradigmas da administração que foram divididos entre os paradigmas formadores e os paradigmas contemporâneos da administração. Esta pesquisa insere-se nos paradigmas contemporâneos da administração, mais especificamente no paradigma sistêmico e estratégico.

No que tange o paradigma sistêmico, a proposta é atuar mais diretamente sobre os elementos ambientais e alinhar o potencial interno da empresa com as oportunidades estratégicas, ao mesmo tempo identificando e afastando riscos potenciais. Estrutura-se para antecipar o futuro.

Conforme ilustrado na figura 5, o sistema estratégico de gestão depende do comportamento dos agentes externos e da capacidade interna da organização – ou seja, de seus líderes e dirigentes identificarem tendências e aproveitarem oportunidades. É uma administração centrada na busca de estratégias para atingir os objetivos do negócio, no estabelecimento de interações e no domínio de variáveis externas.

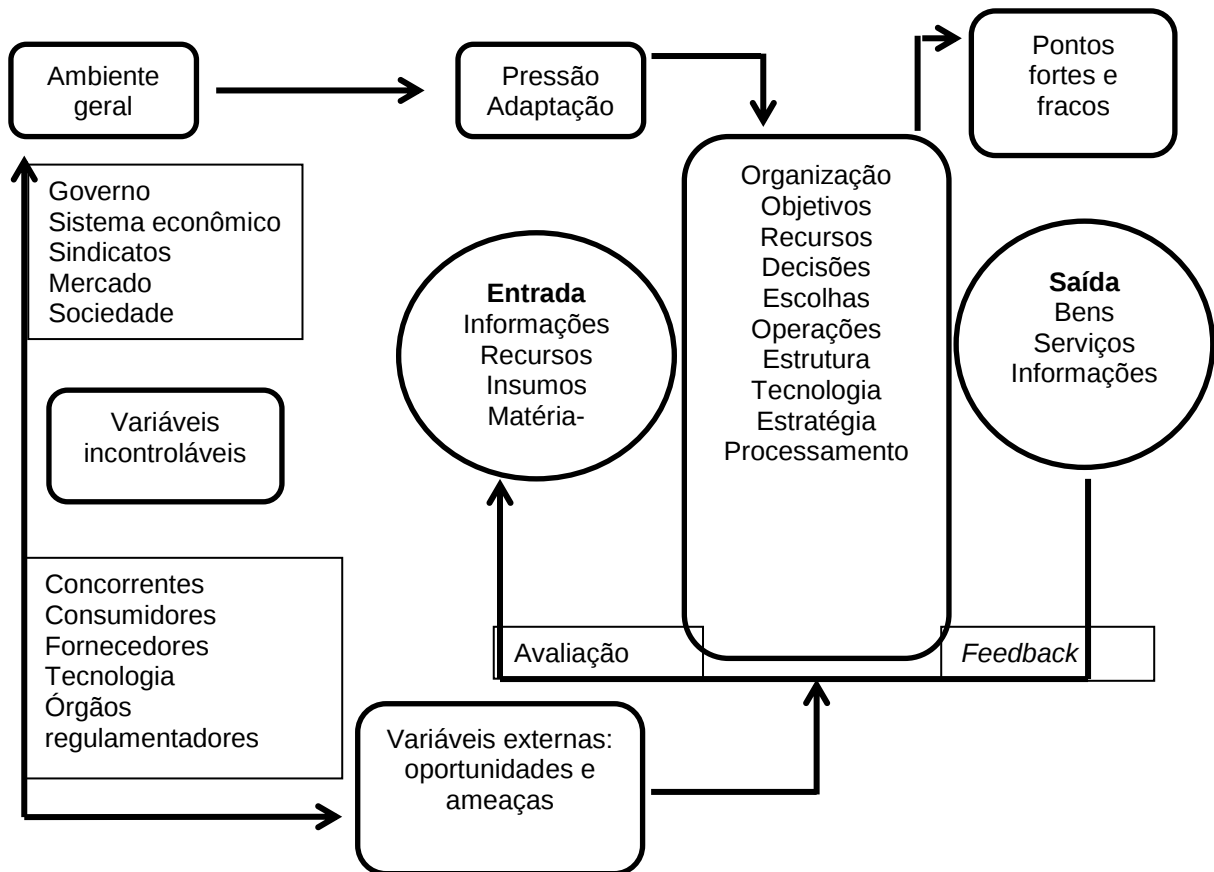


Figura 5. Sistema estratégico de gestão

Fonte: Nogueira (2007, p. 176).

Para garantir a legitimidade sistêmica de gestão o administrador deve ter um olhar sistêmico que vê tudo (ambiente interno, cliente, etc.) e entende como as empresas funcionam, direcionando a empresa por meio de informações.

Nogueira (2007) defende que diante deste paradigma, após o diagnóstico dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças, a empresa pode rever sua missão e estabelecer novos objetivos e estratégias para enfrentar seus problemas. A fase de controle e avaliação é fundamental para iniciar o ciclo novamente.

No que tange o pensamento estratégico defendido pelo Michael Porter (2002) é possível compreender a necessidade que as organizações têm de diferenciar-se por meio da cocriação de valor para obter uma vantagem competitiva. Nesta perspectiva os clientes/colaboradores passam a atuar/influenciar desde a primeira etapa da cadeia de valor, o que garante a construção do valor agregado desde o processo de produção.

O pensamento que se adequa diretamente com o conceito de cocriação de valor foi introduzido Hamel e Prahalad (1995) na abordagem das competências essenciais em que por meio de um aprendizado coletivo de uma organização geram a diferença em um determinado mercado.

A capacidade de previsão do setor ajuda os gerentes a responder três perguntas críticas. Primeira: Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos? Segunda: Que novas competências precisamos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes? E terceira: Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos? (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 83).

Conforme estudo realizado na Universidade de Warwick e apresentado por Fleury, para que ocorra uma mudança estratégica, seja uma mudança de tecnologia, de mão de obra, de produtos, de posicionamento geográfico ou realmente de cultura organizacional, a tomada de decisão e a mudança estratégica devem desenvolver a interação contínua entre ideias a respeito do contexto da mudança (porque), do processo da mudança (como) e do conteúdo da mudança (o que), juntamente com a habilidade de regular as relações entre as três.

Pettigrew (1979) afirma que, para esta análise da mudança estratégica, deve-se primeiramente atentar que a formulação de conteúdo de qualquer nova estratégia é intrínseca ao controle do seu contexto e processo.

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, a cultura organizacional e ao contexto político da empresa, por meio do qual as ideias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro (PETTIGREW, 1979, p. 147).

Neste sentido, Nogueira (2007) observa, no que tange a mudança organizacional, o desafio está em como modificar ou alterar em seu conjunto, levando em consideração os aspectos técnicos, sociais e comportamentais, para que a organização consiga acompanhar as mudanças ambientais por meio de um equilíbrio dinâmico ou uma adaptação constante. O modelo técnico-administrativo-

burocrático é substituído por um modelo baseado na colaboração de pessoas, ou seja, a mudança de um modelo mecânico para um modelo orgânico.

Nas décadas de 70 e 80, o técnico/econômico precisava ter um equilíbrio com o sócio/ambiental. É necessário que seja feita uma combinação/articulação entre o técnico e social, para manter a legitimidade. As decisões técnicas tem que ser negociadas no social para que não afete a cultura e os valores sociais, neste momento é defendida a gestão participativa.

Ainda que o tema de cultura organizacional seja tratado como um elemento de viabilização à cocriação de valor em alguns estudos (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010), observa-se a não existência de estudos que se aprofundem quanto à mudança cultural na área.

Deste modo, serão usados alguns estudos de cultura organizacional em outras áreas e no presente estudo será feita uma adaptação para as atividades de cocriação de valor.

Conforme Schein (2007), a cultura é propriedade de um determinado grupo humano e esses grupos ou organizações precisam lidar com dois tipos fundamentais de assuntos: a sobrevivência externa e a integração interna.

Louis (1985) assume que existem várias culturas no ambiente de trabalho, deve-se buscar as raízes onde os trabalhos são compartilhados, verificando todos os fatores para a estabilidade do conteúdo no tempo. Sethia e Von Glinow (1985) reforçam que para se ter uma cultura integrativa, há necessidade de aplicar um sistema de recompensas voltado para as pessoas ou para a performance.

Donnelly (1984) defende a relação entre a cultura e o planejamento, se não há crises ou mudanças descontínuas a cultura será perfeita. Kotter (2005) entende que mudanças podem ser anuladas, mesmo depois de anos de esforço, se os novos métodos não forem estabelecidos firmemente nas normas e valores de grupo.

O estudo de Pettigrew apresentado por Fleury (1996) aponta fatores, levantados por estudos realizados pela Universidade de Warwick, que facilitam mudanças na cultura organizacional, tais como: deslocamento de pessoas e portfólios para liberar caminhos e energias; criação de novas reuniões para articular e compartilhar problemas; reforçar as mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas por premiações. E principalmente, a busca e o uso de “modelos

de desempenho” (*role model*) que em seu comportamento público apresentarão os aspectos-chave da nova cultura. A identificação das pessoas que podem “transmitir” (*walk the talk*) parece ser um aspecto-chave para tornar concretas e públicas as mudanças culturais desejadas. Esses modelos de desempenho (*role model*) da nova era ajudam também o reforço continuado da mudança.

Deal e Kennedy (1982), afirmam não existir um modelo sobre a melhor forma de gerenciar a mudança, mas fornecem sugestões para evitar grandes resistências como, conseguir confiança mútua (especialmente por meio da comunicação) entre os diversos grupos a serem afetados pela mudança; pensar na mudança como um formador de habilidades e focar no treinamento como parte do processo de mudança; paciência para dedicar o tempo necessário para que a mudança aconteça; flexibilidade para encorajar as pessoas a se adaptarem à ideia básica, para que a mudança se encaixe no mundo real delas.

Ramaswamy e Gouillart (2010) ponderam que o departamento de compras terá dificuldades em aceitar que as experiências com os fornecedores sejam importantes, os gerentes da planta podem não gostar de se engajar com atividades ambientais que desafiam suas práticas sustentáveis e o pessoal de recursos humanos poderá se sentir ameaçado quando os empregados criarem processos para medir o desempenho.

Os valores esperados pelo público-alvo do quadro de funcionários, portanto, estão relacionados às suas atitudes e comportamentos, como a confiança mútua, colaboração e comprometimento com a satisfação do cliente. Considerando, que pessoas na ponta do processo tradicional possam ter melhores ideias que os experts que desenharam os processos por muitos anos, requererão também humildade, bem como um perfil influenciador e democrático.

Las Casas (2004) cita a metodologia de desenvolvimento de cultura de qualidade proposta por Sarah e Sebastian (1993) que auxilia na compreensão de como se estabelece uma cultura em uma organização. Com base neste método, uma organização cocriativa deve identificar primeiramente os principais atributos e valores necessários para concorrer, e em seguida, definir o público-alvo do quadro de funcionários e quais os principais mecanismos formais e informais para introdução dos valores desejados.

Este referencial teórico sobre mudança da cultura organizacional e os princípios para cocriar propostos por Prahalad e Ramaswamy (2010), podem ser resumidos no quadro 6:

Quadro 6. Quadro resumo do estudo.

Estudo de mudança estratégica apresentado por Fleury	Metodologia para a mudança da cultura organizacional	Princípios para cocriar propostos por Prahalad e Ramaswamy (2010)
Contexto interno e externo	- Cada departamento possui subculturas (LOUIS, 1985), deve-se buscar o caminho mais fácil para gradativamente introduzir a nova cultura. - Os empregados devem ser qualificados e desenvolvidos com os princípios e crenças da organização. Para Donnely (1984) a cultura excelente é planejada e a missão é claramente definida. - É necessário que haja preservação de valores transmitidos (SCHEIN, 2007). - Reforçar as mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas por premiações (SETHIA; VON GLINOW, 1985). - Definir principais atributos e valores competitivos. Deal e Kennedy (1982) afirmam que para o sucesso da mudança, é necessário reconhecer a real ameaça externa para a dissonância entre a organização e o ambiente.	- Os líderes precisam identificar as “nascentes” das oportunidades de cocriação de valor que façam sentido estratégico. A chave é a capacidade de experimentar, aprender e realizar com o apoio de processos cocriativos de gestão. - Envolver os indivíduos com valores psicológicos (maior satisfação no trabalho, sentimentos de apreciação, maior autoestima) ou econômico (maiores ganhos, aquisição de habilidades e oportunidades de progredir). Para as organizações, o valor é econômico e a oportunidade de fazer um bem social.
Conteúdo	Definição de público-alvo do quadro de funcionários (FLEURY, 1996; DEAL; KENNEDY, 1982; SENGE, 1999).	- Os colaboradores precisam ser influenciadores, enquanto a gerência define a direção estratégica e os limites do que pode ser cocriado. - As interações devem ser diretas e com o envolvimento dos mais experientes, pois muitos problemas são complexos e sem soluções óbvias.
Processo	Mecanismos formais e informais para introdução dos valores (FLEURY, 1996; DEAL; KENNEDY, 1982; KOTTER, 2005).	As empresas precisam criar plataformas para que todos os colaboradores interajam e compartilhem suas experiências para desenvolver um entendimento dos reais problemas-chaves e prioridades.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir deste quadro, é possível concluir que o modelo mais completo para desenvolver o processo de mudança da cultura organizacional para a adoção de procedimentos cocriativos, deve considerar que o foco dos gerentes não estará mais na melhoria de processos e na proteção da vantagem competitiva na sua cadeia de valor, e sim, em desenhar novas interações de diversas partes e criar novas plataformas de engajamento.

Este modelo pode ser representado por meio de uma adaptação do modelo de mudança estratégica utilizada em Warwick e apresentado por Fleury (1996) que está ilustrado na figura 6:

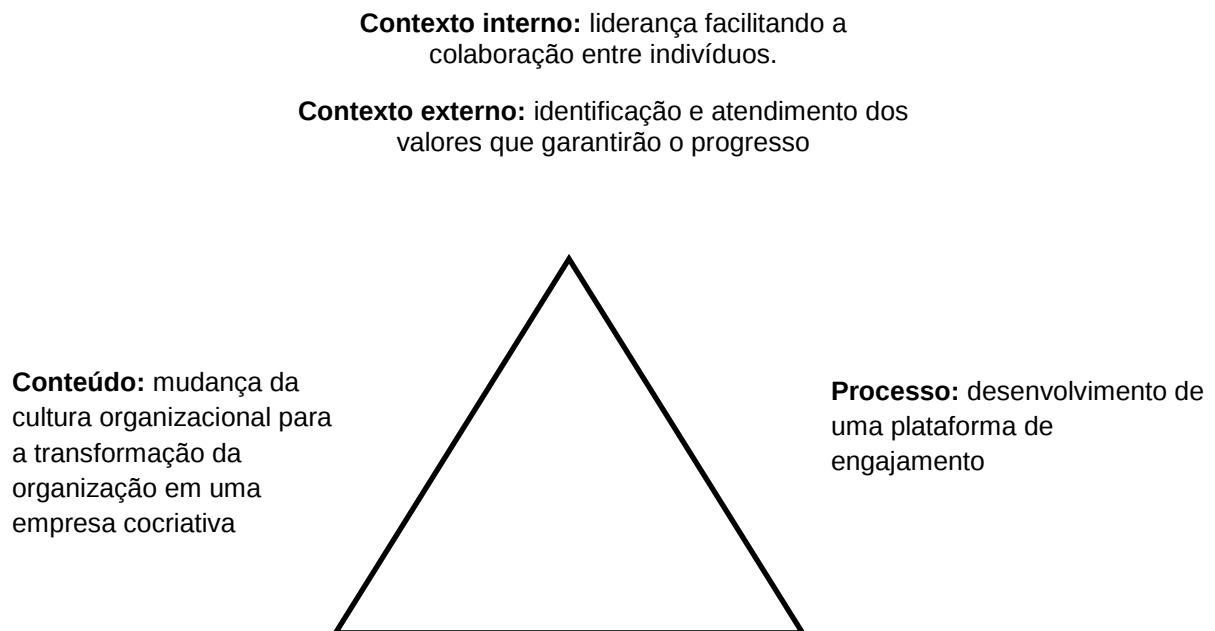


Figura 6. Modelo de mudança estratégica.

Fonte: Fleury (1996)

Prahalad e Ramaswamy (2011) defendem que a arquitetura de engajamento estratégico deve ter a capacidade de interagir e articular entre suas plataformas de engajamento que envolvem clientes, empregados e todos os outros públicos interessados, enfatizando a importância de vínculos sociais entre o capital humano dentro da organização.

As conexões entre a cocriação externa de valor e a cocriação de valor de gestão dentro da empresa geram a capacidade de crescimento contínuo e de recuperação.

Deste modo, o processo de mudança começará primeiramente pequeno com uma plataforma que foque na experiência de dois ou três colaboradores que sirvam como “*role models*” com uma proposta específica de juntar requerimentos de clientes para um novo produto, melhoria no suprimento de ordens ou descobrir o melhor discurso de vendas para uma nova oferta. A partir do sucesso da primeira plataforma, os empregados estarão motivados para expandirem e explorarem aplicações estratégicas de cocriação de valor.

Pettigrew (1979) afirma que a pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre a mudança estratégica deve desenvolver e regular a sinergia entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança. Fleury observa que:

Uma grande sugestão prática do autor é de que a ação para modificar a cultura de empresa é muito mais dependente da habilidade para ligar não apenas o conteúdo da mudança ao contexto externo da empresa, mas também ligar e moldar tais sugestões à política interna e contexto da empresa e gerenciar tais conexões dentro da empresa por meio de considerações hábeis a respeito do processo administrativo (FLEURY, 1996, p. 147).

Kotter (2005) expõe que a cultura só mudará depois que a organização tiver sido capaz de alterar com sucesso a ação das pessoas, depois que o novo comportamento possa produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas consigam então perceber a conexão entre as novas ações e a melhoria do desempenho.

Brasil, Dos Santos, Dietrich (2010) nomeiam a cultura como um elemento que atua como facilitador do estabelecimento dos contornos dentro dos quais os modelos de gestão, políticas da empresa e processos gerenciais serão moldados para cocriar. A partir das entrevistas de profundidade, realizada pelos autores com dez empresas de bens de consumo do sul do Brasil, é possível concluir que empresas que possuem maiores índices de cocriação de valor, têm uma cultura aberta, o processo de decisão descentralizado e não são unicamente voltadas para a eficiência interna.

O quadro 6 servirá como base para a análise do caso pesquisado, a partir do levantamento das mudanças ocorridas com os três elementos (conteúdo, contexto e processo), tendo como foco a identificação dos mecanismos desenvolvidos para a mudança cultural para a adoção de procedimentos cocriativos. Enquanto a figura 6, que delinea a estrutura analítica geral, orientará a presente pesquisa empírica na verificação dos possíveis obstáculos enfrentados internamente na organização, que foram habilmente gerenciadas para garantir a sinergia moldada pelos três elementos.

CAPÍTULO 4. ESTUDO DE CASO: GE HEALTHCARE

Neste capítulo será abordada a empresa GE Healthcare, sua história e as ações voltadas para construir uma empresa cocriativa a partir da mudança da cultura organizacional. No que tange o estudo de caso, será aplicado o protocolo de estudo de caso proposto por Yin. Os dados para o desenvolvimento deste capítulo foram obtidos por observação direta, da internet, da intranet, de publicações da empresa e entrevistas semiestruturadas.

Na análise dos dados, apresenta-se a empresa objeto deste estudo e suas interações cocriativas com os colaboradores com vistas a responder ao objetivo desta pesquisa, sinalizando os resultados alcançados.

4.1. GE Healthcare: aspectos históricos

Ao longo do século XX, a humanidade assistiu a revoluções em praticamente todos os campos do conhecimento, sendo que muitos destes avanços são relacionados ao trabalho do norte-americano Thomas Alva Edison. O inventor Thomas Edison, um dos fundadores da GE, testou em seu laboratório e viabilizou inovações que ajudaram a transformar o cotidiano das pessoas e das empresas.

Ainda na segunda metade do século XIX, Thomas Edison, a quem são atribuídas pelo menos 1,2 mil patentes, estava certo de que as grandes inovações do século seguinte teriam como principal força motriz a eletricidade, um recurso de aplicações ainda muito limitado na época. Com essa crença, o cientista decidiu aprofundar os estudos sobre o tema e, para isso, criou, em 1878, a Edison Electric Light Company, que pode ser considerada a célula mãe da GE dos dias de hoje. Foi ali que ele produziu a primeira lâmpada incandescente, que ficou 40 horas acesa e provou ser possível transformar a imaginação em realidade.

Thomas Edison imaginava grandes cidades totalmente iluminadas por estações geradoras. Para chegar a isso, ele pesquisou e investiu em outros grandes

projetos, como a criação do dínamo de alta potência, aparelho capaz de gerar a corrente elétrica contínua. Ao encadear imaginação, pesquisa e invenção, sua empresa tornou-se rapidamente uma grande potência de eletricidade e da inovação dos Estados Unidos do fim do século XIX.

Seus inventos criativos chamaram a atenção da sociedade, e Thomas Edison ganhou aliados para suas experiências. Assim, em 1892, a partir da fusão com outros grupos, nasceu oficialmente a General Electric Company com operações em mais de 100 países, empregando aproximadamente 320 mil funcionários. Uma empresa pautada pela diversidade e pela sustentabilidade, com negócios que passam desde a aviação, a geração de energia e os serviços financeiros até os diagnósticos médicos por imagem, transportes e entretenimento.

A GE foi uma das primeiras companhias de atuação multinacional a apostar no Brasil e na América Latina, já no início do século passado. Em 1882, a Thompson-Houston Electric Company, outra precursora da GE, forneceu para a Companhia Ferro Carril do Jardim Botânico, na cidade do Rio de Janeiro, seu primeiro bonde elétrico e os dínamos de sua usina geradora.

A empresa começou operando na distribuição de produtos e, em 1919, abriu sua primeira sede brasileira no Rio de Janeiro (RJ), cidade que, dois anos depois, recebeu a primeira planta da GE, destinada à fabricação de lâmpadas incandescentes. Em 1931 e 1940 a GE foi responsável pela iluminação de dois cartões postais do país que estavam sendo inaugurados, o Cristo Redentor, com iluminação de 48 projetores GE, com lâmpadas de 1000 watts, e o Estádio do Pacaembu, em São Paulo, respectivamente.

A construção do Maracanã, maior estádio do Brasil, é outro marco na história da GE. Criado para acolher a Copa do Mundo de Futebol, em 1950, a arena ganhou iluminação projetada pela companhia. No mesmo ano, a TV Tupi, que estava iniciando suas operações, foi inteiramente equipada com produtos da empresa. Ainda nessa década, a GE apresentou o primeiro refrigerador doméstico ao Brasil, fabricado na cidade de Santo André (SP).

Em 1960 houveram muitas novidades para a empresa, como a inauguração da unidade fabril da GE em Campinas, que recebeu a encomenda de 400 motores de tração e 100 conjuntos de motogeradores para a Rede Ferroviária Federal. A

assinatura do contrato com o governo de São Paulo para fabricar 40 locomotivas resultou nas primeiras máquinas fabricadas no Brasil. O início da construção de um novo parque industrial, a General Electric do Nordeste, no estado de Pernambuco, completa a trajetória da GE do Brasil nos anos 1960.

Nos anos seguintes, a GE comemorou a inauguração de uma nova fábrica de motores e geradores em Contagem MG (1972), e o fornecimento de todo o material elétrico e de profissionais especializados para a construção do aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro (1975).

Pensando na ampliação de suas unidades de negócio, na década de 1990, a GE comprou as ações da CELMA, unidade responsável pela manutenção de turbinas aéreas. Em 2000, a GE Healthcare apresentou ao Brasil a tecnologia de mamografia digital. E, completando o quadro de inovações, em 2002, iniciou as operações de tecnologias e processos para tratamento de água.

Em 2008, a empresa voltou a produzir locomotivas de grande porte em Contagem (MG) e, pela primeira vez, o Brasil liderou a receita da companhia na América Latina, sendo responsável por US\$ 3,3 bilhões.

Em 2010, a GE inaugurou a primeira fábrica de produtos de Healthcare no Brasil, destinada, inicialmente, à fabricação de mamógrafos e Raios-X. Além disso, elegeu o Brasil para sediar o quinto Centro de Pesquisas Global da GE, o primeiro da América Latina. A notícia fez parte do anúncio do maior investimento da história da GE no Brasil, de US\$ 570 milhões até 2013.

Em 2011, a GE Energy abriu seu primeiro Centro de Serviços para turbinas aero derivadas da América Latina. A unidade de Carangola, localizada em Petrópolis, RJ, reforça a capacidade de atendimento aos clientes regionais, reduz o tempo de serviço e, ainda, elimina os altos custos de logística. 2011 foi também o ano em que a GE Celma completou 60 anos e foi reconhecida como o principal pólo para manutenção de turbinas de aviação da GE no mundo.

Todos os negócios da GE estão presentes no Brasil que se dedica a soluções em aviação, em energia, em iluminação, em saúde, em transportes e eletrodomésticos, empregando cerca de 8 mil funcionários em seus escritórios distribuídos em diversos estados do país e indústrias situadas em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Este estudo analisará a GE Healthcare que fornece tecnologias médicas transformadoras e serviços em imagem diagnóstica e tecnologia da informação, sistemas de monitoração do paciente, melhoria de desempenho, descoberta de drogas e fabricação de produtos farmacêuticos. A empresa também estabelece parceria com líderes de saúde para facilitar discussões políticas globais com foco na promoção de mudanças para sistemas mais sustentáveis de saúde.

4.2. *Healthymagination*: Estratégia de desenvolvimento de produtos pelo processo de cocriação de valor

4.2.1. Apresentação da estratégia de cocriação de valor

A GE Healthcare lançou em 2009, a estratégia *healthymagination* que desenvolve novos produtos pelo processo de cocriação de valor para melhorar as atividades de saúde em zonas de difícil acesso e criar novas parcerias com o setor, contribuindo para um diagnóstico mais preciso a um maior número de pessoas e por um menor custo.

Com o compromisso de desenvolver 100 inovações até 2015, o investimento global de US\$ 6 bilhões está sendo dividido entre ações de pesquisa, financiamento de projetos e investimentos em áreas correlatas, como purificação de água e saneamento.

A estratégia *healthymagination* tem como missão ampliar em 15% o acesso à aos serviços e às tecnologias que são essenciais para o cuidado com a saúde, beneficiando mais pessoas, melhorar em 15% a qualidade dos serviços de saúde por meio de processos mais simples e refinados e reduzir em 15% o custo de diversos procedimentos e processo com novas tecnologias e serviços.

Desde o lançamento da iniciativa até Fevereiro de 2012, 53 produtos *healthymagination* foram certificados, atingindo mais da metade dos 100 produtos

que se esperava validar até 2015, foram investidos US\$ 2.2 bilhões e mais de 234 milhões de vidas foram tocadas.

Os investimentos globais previstos são de US\$ 3 bi em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, US\$ 2 bi para prover novos modelos de financiamentos para fomentar o desenvolvimento da saúde e US\$ 1 bi em desenvolvimento de parcerias e conteúdos globais.

A redução de custo está atrelada a uma melhor eficiência (otimização do ativo, maximizar *throughput*, redução da variância) e ao gerenciamento das doenças crônicas.

O aumento de acesso está relacionado ao cuidado materno & infantil, a água & sanitização e a busca por uma vida com condições de tratamento.

A melhoria da qualidade refere-se à redução dos erros médicos, a medicina remota/monitoramento e a prévia detecção das doenças.

Ao entregar equipamentos de menor custo e dotados de mobilidade, a GE pretende, por exemplo, estender os benefícios da medicina preventiva e do diagnóstico precoce às comunidades mais remotas do planeta.

A inauguração da primeira fábrica de produtos da GE Healthcare no Brasil em 2010, destinada, inicialmente, à fabricação de mamógrafos e Raios-X. Essa decisão de fortalecer as operações de saúde no Brasil vem ao encontro do lançamento do programa *healthymagination*, pela GE mundial.

A GE Healthcare desenvolve soluções voltadas para o mercado nacional, por meio da produção de equipamentos com certificação *healthymagination* em Minas Gerais e de soluções projetadas para suprir às necessidades locais específicas.

Tais medidas beneficiarão o mundo na medida em que pessoas que antes não tinham acesso a melhores tecnologias na área da saúde e serviços como a água e energia. As pessoas também poderão ter acesso a uma saúde de qualidade em casa e serão treinadas e terão ferramentas numa variedade de tópicos de saúde e prevenção.

Os clientes serão beneficiados uma vez que os médicos e hospitais terão acesso a produtos de saúde e de tecnologia da informação de menores custos e direcionados por meio de financiamentos feitos pela GE Capital. Os serviços da GE

ajudarão aos sistemas de saúde a serem mais seguros e mais eficientes por meio de soluções de TI e melhoria de processos.

Os investidores poderão se beneficiar também da entrega de um crescimento de 2-3x GDP pela venda a uma base maior de clientes e redução das despesas no negócio de healthcare.

4.2.2. Processo de desenvolvimento de produtos de cocriação de valor

O planejamento do *design* de relacionamento da organização apresentado por Payne, Starbocka, Frow (2007) na revisão teórica, dialoga com a principal etapa do processo de desenvolvimento de produtos de cocriação de valor da GE Healthcare que se dá antes da introdução do novo produto ao mercado e consiste no alinhamento entre as áreas de vendas e marketing com a de operação de serviços para avaliar a capacidade real de entrega das promessas realizadas aos clientes no início do processo.

Para alcançar a missão da estratégia de cocriação de valor, a empresa General Electric traz uma nova disciplina e responsabilidade para o modo em que traz produtos para o mercado.

São aplicadas metodologias rigorosas para cada passo, começando com necessidades ainda não descobertas, identificando e desenvolvendo tecnologias, e validando os produtos e serviços – juntando evidências que cada um pode atingir na melhoria desejada em custo, qualidade e acesso.

O processo de validação do *healthymagination*, ilustrado na figura 7, consiste em quatro etapas que são tratadas junto com a empresa privada de consultoria em pesquisa Oxford Analytica:

- 1 – O conselho do *healthymagination* seleciona inovações
- 2 – A evidência é submetida
- 3 – Pessoas experientes revisam a solicitação de melhoria
- 4 – A inovação é validada

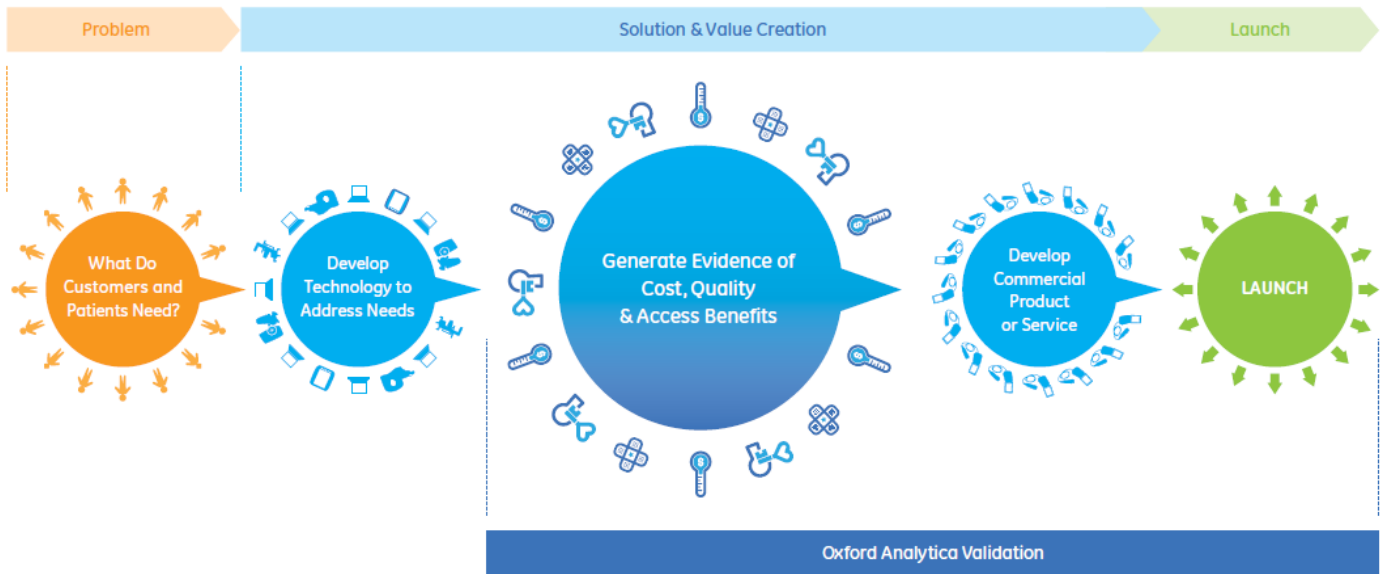


Figura 7. O processo de validação de um produto *healthymagination*

Fonte: Documentos da empresa

No artigo publicado na revista Harvard Business Review em Janeiro de 2012, pelos professores Kumar e Rangan (2012) foi apresentado o processo de introdução de um novo produto na GE Healthcare nas últimas décadas que possuía muitos multi-estágios, com muitos estágios representando um marco que precisava progredir sequencialmente começando com o conceitualização do produto (estágio pre-MO), até o desligamento do produto no seu fim de vida útil. Cada um destes estágios poderia demorar de muitas semanas a muitos anos, dependendo da natureza do produto. Os primeiros seis estágios do processo de introdução de um novo produto segue detalhado na figura 8:

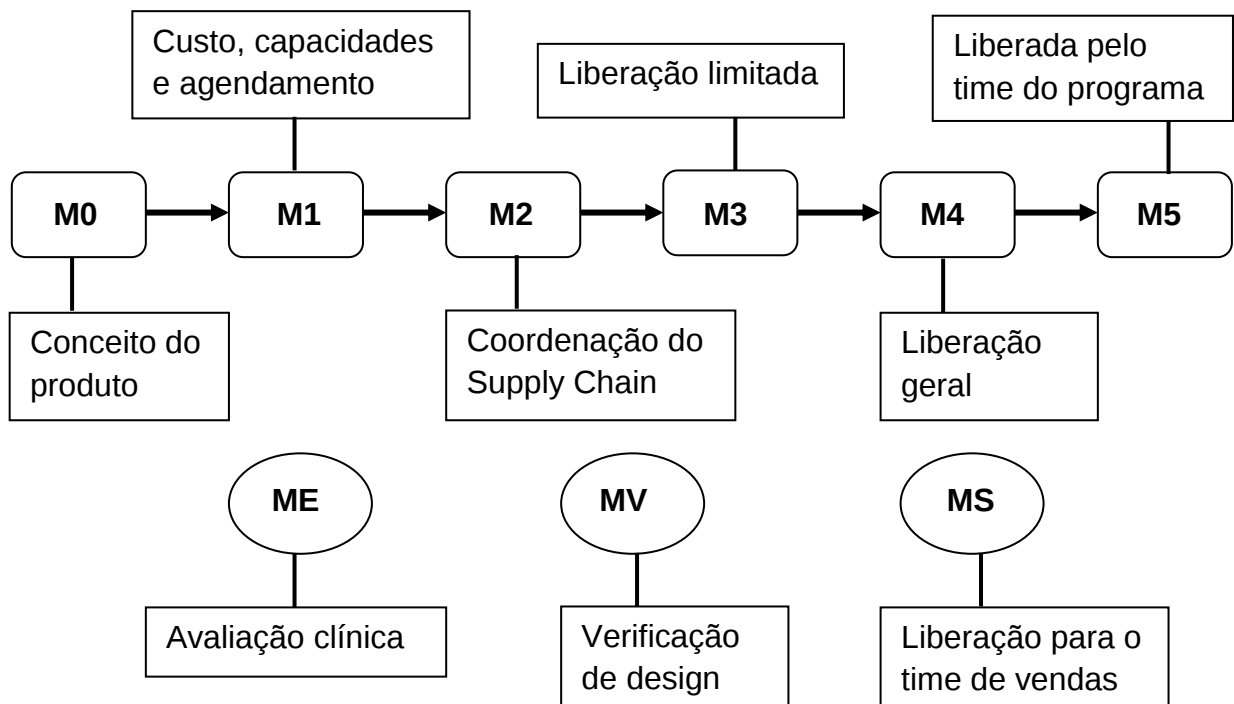


Figura 8. Processo de introdução de um novo produto.

Fonte: Documentos da empresa

Este processo garantia o gerenciamento para se ter uma previsão da entrega de qualidade dos produtos de acordo com as exigências regulatórias. No entanto, os líderes da GE perceberam que um filtro adicional alinhado com as necessidades clínicas e de negócios do cliente aumentaria a facilidade do sucesso comercial e aceleraria a adoção de novas tecnologias. O processo de cocriação de valor do *healthymagination* é uma adição que os líderes da GE e a unidade de negócio da GE Healthcare colocaram em prática para medir a cocriação de valor e a entrega.

Com o rigor adicional do novo processo de cocriação de valor, os times tiveram que escolher uma dimensão primária para a excelência do produto: custo, qualidade e acesso. Somente um produto que demonstrasse 15% de melhoria em uma dessas dimensões poderia ser validado como *healthymagination*. As melhorias não poderiam ser cumulativas, por exemplo, um produto que melhorasse cada dimensão em 5% não poderia ser qualificado para a validação do *healthymagination*:

No artigo de Kumar e Rangan (2012), Deborah Nustar (Gerente Global da Operação de Marketing) e Jim Orheim (Diretor da Operação de Marketing de

Ultrassom) descrevem que o processo de cocriação de valor se dá antes do estágio pre-MO que é composto por três etapas:

Na primeira etapa, o time precisa identificar um foco de segmento, e informar o problema que eles estão tentando resolver para o cliente em termos de custo, qualidade ou acesso. Se houverem múltiplos colaboradores envolvidos, incluindo pagadores e pacientes, o valor criado para cada colaborador precisa ser detalhado, e evidenciar estratégias para a identificação de cada necessidade.

Na segunda etapa, os times precisam explicar como a solução proposta identifica o problema, e se envolve aumento de produtos e serviços. Nós precisamos identificar o padrão de cuidado e como pode ser criado um valor diferenciado, então proceder para aprender como as características dos produtos podem ser traduzidas em uma variedade de benefícios, e conectar benefícios ao valor do cliente (KUMAR; RANGAN, 2012, p. 10).

Segue no quadro 7 o detalhamento da avaliação das barreiras de cocriação de valor:

Quadro 7. Avaliação das barreiras de cocriação de valor

Área de incerteza	Questões para serem respondidas
Criação de valor	
Tecnologia	Quão difícil será para desenvolver e atingir os níveis requeridos de desempenho e confiabilidade?
Econômicos	O que você está fazendo para garantir que você pode fazer o produto nos níveis de desempenho que o cliente quer e com a posição de custo que garanta que você será competitivo?
Geração de evidência	Quais são as solicitações que você quer fazer e para quem? Que evidência clínica, econômica ou outra será solicitada para que sustente as solicitações e direcionamentos de acesso de mercado e adoção?
Quantificação do valor econômico	Quão difícil será para quantificar o valor econômico para vários clientes e colaboradores?
Entrega do Valor	
<i>Supply Chain</i>	Onde estão as fontes de materiais básicos, onde será a produção? Quão difícil é para obter materiais e produzir, quais são os riscos?
Acesso ao mercado	Quais são os passos necessários para ganhar clareza de mercado/ acesso em países chave? Quão difícil será para se assegurar aprovação regulatória de órgãos internos e externos? Quais são os riscos?
Vendas e distribuição	Quais são as estruturas de vendas? Força de vendas direta ou indireta? Quais são os raciais para essa estrutura? Quais são os riscos?
Serviços e distribuição	Quais são as estruturas de serviços? Qual o tipo de suporte que será oferecido? Quais são os raciais para essa estrutura? Quais são os riscos?

Fonte: Documentos da empresa

Deborah Nustar e Jim Orheim explicam como se dá o processo investigação das barreiras que seria a terceira etapa do processo de cocriação de valor:

Na terceira etapa, nós investigamos se existem as barreiras de criação de valor nas quatro áreas primárias (tecnologia, produtos econômicos, geração de evidência, quantificação de valor econômico), e se nós esperamos por barreiras na entrega do valor em quatro áreas (*supply chain*, acesso ao mercado, venda e distribuição, e serviço e instalação).

Cada área recebe uma pontuação de vermelho, amarelo ou verde, significando um nível de dificuldade e incerteza (alta, moderada e baixa respectivamente) em atingir um objetivo específico, que nos dava o resumo do valor. O time do programa também é requerido para determinar um processo de pós-lançamento para posicionar o produto dependendo do segmento do cliente, e para entendimento de como a evidência seria gerada para demonstrar o impacto para os clientes (KUMAR; RANGAN, 2012, p. 10).

Ainda há uma significativa coleta de dados e análises depois do embarque do produto, que são tomadas com o time da GE de economistas da saúde para preparar as submissões para que os produtos sejam considerados para a validação do *healthymagination* da Oxford Analytica.

O processo de *healthymagination* é então continuado depois que o produto foi embarcado, coletando mais evidências para o progresso nos marcos M3/M4. Quando o programa é fechado na M5, os times recebem aprovação por terem atingido as metas. O marco ME requer que a avaliação clínica colete evidências preliminares de estudos de caso de uso para suportar os requerimentos do *healthymagination*. Durante o MS, a evidência dos benefícios do *healthymagination* é traduzido em materiais de treinamento de vendas e materiais para o cliente.

4.2.3. Exemplos de produtos e soluções desenvolvidos pelo processo de cocriação de valor

Até Fevereiro de 2012 já haviam sido desenvolvidas 53 inovações que foram validadas como *healthymagination*, impactando a vida de 234 bilhões de pessoas.

Um exemplo de produto *healthymagination*, comercializado no Brasil por um valor acessível, é o Vscan, um ultrassom de bolso que tem o mesmo tamanho que um *smartphone* e pode ser utilizado como substituição do estetoscópio durante

avalições físicas. Para o CEO da GE Jeffrey R. Immelt este equipamento apresentado na figura 9 poderá realmente ser o estetoscópio do século XXI.



Figura 9. Foto do equipamento V-scan.

Fonte: Documentos da empresa

O Vscan é um ultrassom portátil do tamanho de um smartphone, equipado com tecnologias disponíveis em ultrassonografia. Com 75 milímetros de largura, 135 milímetros de comprimento e 28 milímetros de altura, o equipamento pode ser facilmente carregado pelo médico para qualquer lugar, de uma sala para outra do hospital ou mesmo em ambientes externos, incluindo regiões inacessíveis, onde um aparelho de console não chegaria. Com isso, mais pacientes podem ser beneficiados com um diagnóstico precoce e de qualidade. À portabilidade soma-se a facilidade de uso, que proporciona ao médico a agilidade necessária para uma rápida tomada de decisão sobre o melhor procedimento terapêutico ou de diagnóstico complementar.

Outro bom exemplo de produto é o novo arco cirúrgico móvel Brivo OEC 850, um sistema inovador de diagnóstico por imagem com alta qualidade. O Brivo OEC 850 é ideal para utilização em cirurgias gerais e ortopédicas, pois sua alta qualidade de imagem amplia o alcance de tratamentos minimamente invasivos. Integrante da linha de arcos cirúrgicos OEC, o Brivo OEC 850 é leve, fácil de deslocar e oferece interface semelhante aos de outros equipamentos da mesma linha. Além disso, sua interface integrada com sistema DICOM pode ser conectada à rede da instituição para facilitar o gerenciamento das imagens. As rotações laterais e orbitais permitem a centralização do feixe de raios X e otimizam o trabalho da equipe médica. O resultado: imagens nítidas e com baixa dose de radiação.

Da linha neonatal, está disponível no Brasil o berço Lullaby, equipamento da linha neonatal desenvolvido especialmente para países da América Latina e Ásia devido ao baixo custo, alta qualidade e acessibilidade. O Lullaby consiste em um berço aquecido no qual o aquecimento é fornecido de forma controlada a fim de manter a temperatura estável de bebês que não conseguem realizar este controle fisiologicamente. O ajuste de temperatura pode ser feito de forma manual ou controlado por meio do sensor de temperatura localizado na pele, promovendo assim, um microambiente controlado, seguro e confortável.

Baseada em sua estratégia *healthymagination* e buscando soluções para promover melhores cuidados de saúde, a GE em parceria com a Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro desenvolveu o projeto Cardiomóvel. Trata-se de uma unidade móvel adaptada para realizar exames cardiológicos preventivos e estruturada com equipamentos de alta tecnologia da GEHC.

A iniciativa surgiu a partir da identificação de doenças cardiovasculares como sendo uma das maiores dificuldades de saúde enfrentadas pelo município do Rio de Janeiro, e que podiam ser combatidas com o aumento de exames preventivos.

Essa solução foi colocada em prática e o Cardiomóvel teve seu projeto piloto implementado ao percorrer, em três meses, cinco comunidades do município como Complexo do Alemão e Realengo. Os pacientes eram encaminhados via Clínicas de Família para fazer os exames na unidade móvel e retornavam para receber o laudo e as orientações do Clínico Geral na respectiva clínica.

Nesse período também foi realizada uma pesquisa com mais de mil pacientes que apontou grande satisfação quanto ao atendimento e facilidade de acesso oferecida pelo Cardiomóvel. Um dos diferenciais apontados foi o tempo de espera, pois os exames eram realizados em menos de 1 hora, e o deslocamento até a unidade de saúde já que grande parte dos pacientes levava apenas 30 minutos para chegar ao local.

4.2.4. Exemplos de plataformas de engajamento da estratégia de cocriação de valor

A multinacional GE Healthcare utiliza plataformas de engajamento por meio da internet que envolvem clientes, empregados e todos os outros públicos interessados. Prahalad e Ramaswamy (2011) defendem que as plataformas de engajamento exercem papel importante para enfatizar os vínculos sociais entre o capital humano dentro da organização, bem como nas conexões entre a cocriação de valor externa de valor e a cocriação de valor de gestão dentro da empresa.

O trabalho da GE Healthcare para acelerar inovações em câncer e melhorar o atendimento para pacientes com esse tipo de doença atingiu novos marcos em tecnologia avançada. A GE Healthcare traz uma campanha baseada em suas soluções integradas, posicionadas para conduzir o impacto em oncologia, além de um desenvolvimento no tratamento individual do câncer. Em 2012, a GE Healthcare lançou uma série de novastecnologias em oncologia e sistemas para ajudar no avanço do diagnóstico precoce do câncer e em imagem molecular.

O presidente global da GE Healthcare Jonh Dineen reforça no site da GE Imprensa que a GE está comprometida na luta contra o câncer que é a principal causa de morte no mundo e diz “Estou orgulhoso do investimento e inovações que fizemos ao longo do ano passado e estamos ansiosos para trabalhar com os nossos clientes e parceiros para desenvolver novas tecnologias e soluções em oncologia. Apoiamos o Dia Mundial do Câncer para destacar a determinação da comunidade internacional para combater a doença”.

Para cada hábito e dica saudável compartilhada com a *hashtag* #GetFit, os participantes recebem pontos e recompensas que contribuem para aumentar o “health-o-meter” global – uma interface que mostra a progressão, em tempo real, do número de participantes e suas atividades. Existe também um aplicativo para que usuários de celular possam gerenciar seus hábitos saudáveis durante suas atividades diárias.

Como parte da campanha #GetFit, vários desafios foram anunciados: Mexa seu corpo; Coma bem e Seja dono de sua saúde. Os participantes podem escolher seus desafios individuais: esportes, estilo de vida ativo, segurança sob o sol, alimentos e nutrição, consumo de álcool e tabagismo. Os participantes dos desafios também devem responder a um breve questionário sobre seus hábitos, tanto no começo quanto no final do desafio de seis semanas. Com isso, poderão acompanhar seu progresso individual e ver as mudanças positivas de estilo de vida, que conseguiram durante o desafio.

GE Healthcare tem executado uma série de campanhas globais em mídias sociais que permitem que pessoas de todo o mundo possam compartilhar sua história, mostrar o seu apoio para aqueles cujas vidas são afetadas pelo câncer, além de mostrar a importância do diagnóstico precoce.

A companhia foi reconhecida com prêmios externos da indústria para sua campanha #GetFit, uma competição mundial em múltiplas plataformas de mídia social para conscientizar o público sobre a prevenção do câncer, incluindo o Instagram e o Twitter, para possibilitar a participação, interação e engajamento de pessoas no mundo inteiro.

4.2.5. Programa *healthahead*: construção de uma cultura de saúde

Criar uma cultura de saúde entre os empregados e suas famílias com ações concretas. Este é o objetivo do programa *healthahead*, uma iniciativa global da GE, criada em 2009, como um desdobramento da estratégia de negócios *healthymagination*.

Uma verdadeira inovação na saúde é muito mais do que uma grande tecnologia. É também sobre fazer escolhas positivas para uma melhor saúde e bem estar. A GE está ciente de que os empregadores podem ter um impacto significativo, um impacto positivo na saúde dos funcionários, e acredita que os empregadores devem encorajar estilo de vida saudável no trabalho. Com este objetivo em mente, a GE encoraja mais de 300 mil empregados por meio do programa *healthahead*.

Com o foco em fornecer aos empregados os recursos que eles precisam para ficar e estar saudável. O *healthahead* é parte da cultura de saúde na GE. Ao encorajar os funcionários da GE e suas famílias mundialmente, nós temos a expectativa de viver e trabalhar em mundo mais saudável possível, de reduzir as ausências por problemas de saúde, e acima de tudo por limitar o crescente custo com o cuidado à saúde.

O programa *healthahead* acontece por meio de informação, programas e políticas voltadas à saúde que são implementados. Canais de comunicação foram criados e uma equipe média avalia o público interno frequentemente para garantir a melhoria contínua do programa que tem como principal resultado a melhoria da qualidade de vida.

Um dos compromissos do programa é criar locais de trabalho mais saudáveis. Para tanto, a empresa estabeleceu um programa de certificação para todos os sites com mais de 100 empregados para estimular a unidades de negócios da GE. A meta é certificar 100% destes sites no mundo.

Este programa de certificação foi criado para garantir que o programa *healthahead* atenda as mesmas diretrizes em todo o mundo e conta com um processo de gestão e auditoria periódica. Para atender a essa exigência, cada um desses locais deve oferecer um abrangente pacote de medidas que contemplam sete elementos, que vão desde o envolvimento da liderança no tema, até a gestão de estresse, passando por atividade física, nutrição saudável e tabagismo. Fazem parte deste sete elementos também a educação/prevenção e o absenteísmo.

No Brasil, foi organizado um Comitê de Bem-Estar, que é responsável por melhorar a qualidade de vida de nossos empregados liderado por dois gerentes sênior da GE. Este comitê elegeu entre os seus membros, um time responsável por

implementar e garantir a manutenção de cada um dos elementos dos programas detalhados no quadro 8 que são avaliados sobre os seguintes aspectos:

Quadro 8. Elementos do programa *healthahead*

Elemento	Aspectos para avaliação
Liderança e Comitê de bem-estar	Trabalhou junto às lideranças para garantir a viabilidade financeira do projeto; trabalhou na formação do time e na definição do ritmo operativo; garantiu que as ações implementadas atinjam os empregados e, sempre que possível seus familiares.
Educação e prevenção	Implementou o curso <i>online</i> chamado <i>Health Basics</i> , coordenou diversas campanhas de educação e prevenção; como a vacinação da gripe e <i>Healthy by Numbers</i> ; trabalhou junto à área médica nos programas de pesquisa, avaliações médias e eventos.
Nutrição saudável	Atuou junto aos fornecedores de alimentos para garantir ofertas saudáveis aos colaboradores; trabalhou junto à área médica para garantir atendimento com nutricionista subsidiado pela empresa aos empregados e estagiários; estabeleceu políticas, conteúdos e ações relacionadas ao tema.
Atividade física	Estabeleceu parcerias para os programas de atividades física: Academia <i>Body Tech</i> e Grupo de Corridas Marcos Paulo Reis; estabeleceu políticas, conteúdos e ações relacionadas ao tema.
Tabagismo	Negociou a oferta do programa de cessação de tabagismo para os interessados em deixar o hábito de fumar; estabeleceu políticas, conteúdos e ações relacionadas ao tema.
Gestão de estresse	Ofereceu cursos de gestão de estresse às lideranças; além da massagem, que já é oferecida uma vez por semana, implementou a acupuntura auricular em nossos escritórios a um custo abaixo do mercado; estabeleceu políticas, conteúdos e ações relacionadas ao tema.
Absenteísmo	As áreas de Recursos Humanos e o Departamento Médico desenvolveram uma ferramenta online para que o empregado possa informar suas ausências na GE por motivos de saúde. Isto permitirá a área médica realizar campanhas preventivas específicas.

Fonte: Documentos da empresa

No Brasil, aproximadamente nove mil pessoas, entre funcionários da GE e familiares, participaram de, pelo menos, uma ação do programa *healthahead* em 2012. Aqui, sete unidades foram certificadas pela diretoria corporativa global – e outras seis estão em fase de certificação – para promover diversas atividades como ginástica laboral, massagem, acompanhamento nutricional e promoção de atividade física e de lazer, entre elas a formação de um time de corrida que reúne quase 200 colaboradores. Apenas no ano passado, 235 colaboradores no País atingiram a marca de 587 quilos perdidos em um programa voltado à redução alimentar e ao gerenciamento do peso.

Globalmente, são 455 unidades da GE – todas com proibição explícita ao uso de qualquer derivado do tabaco – certificadas para conduzir atividades sustentáveis

do programa *healthahead*, com adesão de 70% dos colaboradores em todo o mundo. Em 2012, a companhia contabilizou 13 milhões de refeições saudáveis servidas em suas áreas de alimentação.

O site oficial do programa *healthahead* traz informações e histórias que ajudam a incentivar a adoção de hábitos saudáveis visando à melhor qualidade de vida.

4.3. Aplicação do roteiro de observação e entrevista

4.3.1. Contexto interno e externo

Aspectos da mudança cultural	Roteiro de Observação	Roteiro de entrevista
Contexto interno e externo	Como o funcionário é introduzido à missão da estratégia de cocriação de valor. De que forma o funcionário percebe a evolução do seu desempenho dentro da organização para o atingimento desta missão.	1) Você saberia dizer qual é a missão da estratégia de cocriação de valor? 2) Sua avaliação de desempenho está atrelada a alguma forma ao atingimento desta missão?

A missão da estratégia de cocriação de valor está exposta no mural da copa, nas *newsletters* enviadas por e-mail, no *site* principal da intranet e reforçadas nos e-mails da liderança e nas reuniões coletivas para apresentação de resultado. Para que os funcionários pudessem compreender a missão mais facilmente foram criados símbolos que a traduzem e estão representados na figura 10:



Figura 10. Símbolos do *healthymagination*

Fonte: Documentos da empresa

A General Electric possui um mecanismo de avaliação de desempenho formal e com periodicidade anual que consiste na definição de cinco objetivos que são construídos primeiramente pelo CEO e cascadeados para que todos possam definir seus objetivos a partir destes objetivos.

Estes objetivos devem estar atrelados a metas quantitativas que serão revisitadas no final do ano para o entendimento do desempenho do funcionário. Os objetivos vão definir o desempenho do funcionário que somado a avaliação dos valores de liderança que a GE entende que são fundamentais, são eles: foco externo, imaginação e coragem, pensamento claro, inclusão e habilidade.

O funcionário pode verificar se teve um bom desempenho quanto à estratégia de cocriação se além de atingir os objetivos propostos, ele atender as expectativas do valor de liderança (foco externo) que são: usar o conhecimento de mercado/indústria para antecipar mudanças e as ações tomadas; ativamente compartilhar informações sobre a concorrência e discutir com o time para construção de planos e guiar ações; criar e implementar processos/soluções com o ponto de vista do cliente e o impacto em mente; antecipar eventos que impactem as entregas dos clientes e gerenciar através deles; proativamente comunicar com os cliente e

usar seu *feedback* para melhorar serviços, produtos, e relacionamentos; aplicar conhecimento dos eventos do mundo atual para as suas atribuições e responsabilidades.

A missão da estratégia de cocriação está entre os objetivos dos grandes líderes como a Deborah Telesio (Diretora de Marketing da GE Healthcare para a América Latina) detalha no site GE Imprensa que “Temos o compromisso de reforçar a parceria da empresa com a saúde no Brasil, além de conhecer as necessidades do País, produzir equipamentos que podem melhorar o acesso e reduzir o tempo de espera da população para a realização de diferentes exames”.

Estes objetivos serão cascadeados para os funcionários que serão responsáveis pela entrega destes objetivos, como os funcionários da fábrica, os especialistas de produto, a força de vendas e o time de serviços.

Durante as entrevistas, ambos os líderes reproduziram a missão fluentemente e mencionaram os símbolos de qualidade, custo e acesso.

Durante a entrevista a gerente de serviços do Peru lembrou “O meu objetivo atrelado ao Healthymagination é o de viabilizar a instalação dos equipamentos. Neste ano realizamos aqui no Peru a primeira instalação do equipamento de MR Optima 430s na América Latina, com a presença dos engenheiros mais experientes da América Latina e do engenheiro local que foi celebrada pela conferência de imprensa coberta pelos meios de imprensa mais importantes do país”.

O gerente nacional de vendas de serviços reforçou durante a entrevista que “a GE Healthcare possui uma estrutura matricial, uma cultura aberta às inovações e tem foco na melhoria de processos internos”, fatores estes, que conforme observado por Brasil, Dos Santos e Dietrich (2010), caracterizam empresas capazes de cocriar.

No que tange o contexto externo, a GE Healthcare identificou no nível estratégico, como “nascentes” das oportunidades de cocriar, a mudança de imagem de uma empresa focada somente no resultado de venda de equipamentos, para uma empresa que proporciona soluções, com parcerias de longo prazo e com maior foco em governo e no crescimento da classe média.

Neste mesmo sentido, Camarinha, Costa e Vieira (2011) em seu estudo com 5 operadoras do setor de saúde para analisar a relação entre os *stakeholders* no processo de cocriação de valor, observaram que neste setor existe uma forte

necessidade do envolvimento dos vários *stakeholders*, na busca de soluções inovadoras, levando à criação de novas formas competitivas no ambiente organizacional.

4.3.2. Conteúdo

Aspectos da mudança cultural	Roteiro de Observação	Roteiro de entrevista
Conteúdo	Como os líderes e funcionários interagem e se comunicam sobre estratégia de cocriação de valor.	3) Como a estratégia de cocriação de valor foi transmitida para os seus funcionários? 4) Você é capaz de identificar um grupo ou equipe que estejam dedicados à estratégia de cocriação de valor?

Os líderes e funcionários interagem e se comunicam sobre a estratégia de cocriação de valor pelas mídias sociais internas, nas newsletters internas e nas visitas de grandes líderes globais a região.

A gerente de serviços comenta que divulgou no “Colab”, uma rede social interna da GE, o evento de celebração da instalação da MR 430s e todas as pessoas de serviços cadastradas receberam o e-mail de notificação com o texto que foi por ela postado e explicou que todas as segundas-feiras ela se reúne com os seus engenheiros de campo para verificar os atendimentos que deverão ser feitos na semana e neste momento ela reforça as mensagens estratégicas como a de cocriação “Meus funcionários estão no campo, em contato direto com o cliente, eles são a voz da GE e precisam transmitir a mensagem de que a GE está no caminho certo para garantir maior acesso à saúde, com menor custo e maior qualidade a população e que os clientes são uma das peças chave para que essa estratégia seja bem-sucedida.”.

O gerente de vendas comentou que se recordava de quando foi feita a apresentação do líder da estratégia e de sua equipe de trabalho, durante um

treinamento facilitado para que a força de vendas pudesse entender como a estratégia de cocriação de valor deve alavancar as vendas da região.

Durante a entrevista o gerente de vendas também compartilhou um panfleto que foi distribuído aos vendedores durante o treinamento que detalhava como deveria ser feita a abordagem com os clientes.

No newsletter interna da GE “Tome Nota” foi divulgado este evento para que todos os funcionários tomassem conhecimento do treinamento e de seus objetivos, conforme apresentado na figura 11.

From: Latin America Communications (GE Healthcare)
To: Latin America Communications (GE Healthcare)
Cc:
Subject: Tome Nota - 1ª edição - Versão Atualizada

Healthymagination

Treinamento de Healthymagination no *Training Week Brasil*

Healthymagination é a estratégia da GE para alcançar a cada dia um mundo mais saudável, por meio de soluções que oferecem melhores cuidados com a saúde para mais pessoas e com menores custos. Sendo essa estratégia o norte para o propósito da empresa, esse assunto não poderia faltar durante o *Training Week Brasil*, que aconteceu na semana de 27 de fevereiro a 2 de março na cidade de Bragança Paulista, em São Paulo.

Durante o treinamento, destinado ao time comercial e a força de vendas da GEHC no país, o tema foi abordado com foco em formas de utilização de healthymagination para alavancar vendas. Além disso, também foi anunciada a lista de 38 tecnologias certificadas por healthymagination à venda no Brasil.

“Essas certificações são apenas o começo. Juntos precisamos descobrir como, cada vez mais, conseguir levar para todos essa mensagem. O mercado compreende que healthymagination é a medida certa a ser tomada, que acesso, custo e qualidade são os grandes desafios a serem superados. Nosso papel agora é ajudar os clientes a entenderem como essa estratégia de negócios da GE está se transformando em realidade no Brasil.” Felipe Rizzo, Líder de healthymagination e Gerente de Marketing para Governo América Latina

 Custo
  Acesso
  Qualidade

 **GE Healthcare**

Participe do Tome Nota e envie as suas sugestões para o email:
LatinAmericaCommunications@ae.com

Figura 11. Newsletter com notícia do treinamento

Fonte: Documentos da empresa

Uma forte mudança cultural foi vivenciada na última década em uma perspectiva global, na qual os modelos de gestão, as políticas e os processos gerenciais passaram a ter mais foco no cliente.

Conforme comentários no artigo de Kumar e Rangan (2012): Paul Mullen (o Chefe de Marketing para a linha de produto de ultrassom) observou que “a cultura da engenharia da GE mudou de um direcionamento técnico e com pouca experiência em negócios para uma cultura com maior foco na introdução de mais produtos com tecnologia avançada que os nossos clientes valorizam”, enquanto Canan Ozsoy (Chefe de Marketing dos sistemas médicos) argumentou que “quando a GE Sistemas Médicos era mais voltada para a engenharia e focada na tecnologia, o departamento de marketing tinha um papel menos estratégico, mas que junto com o conceito de *healthymagination*, foi possível trazer uma visão de foco no cliente para a organização e concentrar em claros benefícios demonstráveis para o cliente que irá viabilizar uma melhor cocriação de valor e comunicação, e no longo prazo nos beneficiaremos disso.”.

4.3.3. Processo

Aspectos da mudança cultural	Roteiro de Observação	Roteiro de entrevista
Processo	Como o funcionário tem acesso aos valores da estratégia de cocriação de valor.	5) De que forma são estabelecidos os valores competitivos da estratégia de cocriação de valor? 6) Vocês criaram alguma plataforma dedicada à estratégia de cocriação de valor? 7) Você poderia citar algum processo cocriativo de gestão que você utilize? Houve alguma dificuldade na implementação do mesmo?

O funcionário tem acesso aos valores da estratégia de cocriação da GE através da consulta a uma comunidade global criada na intranet para o tema da estratégia da cocriação de valor que armazena todos os documentos utilizados na

certificação dos equipamentos e que destacam os principais atributos de cada equipamento médico validado.

A gerente de serviços explica que “Os valores competitivos são estabelecidos a partir de uma prática cocriativa que originou uma especificação técnica adequada à necessidade local de onde foi realizada. Após a certificação do produto, estes valores são adaptados para uma abordagem competitiva, compartilhados e comercializados em uma esfera global”.

O gerente de vendas detalha que “Todos os investimentos feitos para viabilizar um produto passaram por uma mudança disciplinar no qual os valores que anteriormente eram estabelecidos de modo qualitativo e comparativo com os padrões da concorrência, agora precisam ser determinados e validados mediante valores clínicos e economicamente diferenciados e quantificados. O processo de estabelecimento de valores competitivos: inicia com o entendimento da necessidade do cliente e da definição do problema e se conclui com o desenvolvimento da proposta de valor, a etapa final é a da implementação, que começa com o desenvolvimento da oferta comercial, posteriormente é definido como será feita a introdução do produto no mercado por região e por segmento e por fim, é fornecido o serviço, suporte e gerenciamento da base instalada. Para que todo este processo seja realizado com êxito é necessário que exista uma coordenação entre as funções e que haja a colaboração necessária.”.

Pettigrew (1979) define que no processo estão as ações e interações que alteram o estágio da empresa e os mecanismos utilizados pela GE Healthcare para introduzir os valores da nova cultura, vão desde o treinamento da força de vendas de como utilizar o conceito *healthymagination*, detalhando os benefícios que devem ser apontados na abordagem com os clientes e principalmente no gerenciamento interno da oportunidade de venda, até a comunicação em newsletters internas.

Prahalad e Ramasmany (2010) afirmam que a plataforma de engajamento possibilita o compartilhamento de experiências para que se entendam os reais problemas a serem priorizados.

A gerente de serviços citou um exemplo de plataforma de engajamento que é a campanha #GetFit lançada mundialmente nas plataformas de redes sociais, Twitter e Facebook por meio do aplicativo HealthyShare, para incentivar os

internautas a compartilharem suas próprias atividades e dicas de saúde que ajudam a reduzir a probabilidade de desenvolver câncer, impulsionado pelas redes sociais para encorajar estilos de vida mais saudáveis.

Conforme reforça o presidente e CEO da GE Healthcare John Dineen no site GE Imprensa “Prevenção e vida ativa são os primeiros passos para melhorar a saúde. Aproveitar o poder das redes sociais e de jogos para incentivar estilos de vida que podem ajudar a prevenir o câncer não é apenas uma boa ideia, ela também faz parte da nossa estratégia *healthymagination* para levar mais dicas de saúde para todos.”.

O gerente de vendas respondeu que percebeu uma resistência por parte dos funcionários no momento em que introduziu um processo cocriativo de gestão baseado na troca de experiências ao aplicar um estilo de venda consultivo “Meus funcionários sempre estiveram focados no atingimento da meta do número de vendas, mas a estratégia de cocriação exigia uma nova abordagem centrada nas necessidades dos clientes e em como torná-los mais participativos. Todos os meus funcionários tem em sua conta, clientes que são formadores de opinião e eles são responsáveis por estimular estes clientes a colaborarem nas práticas cocriativas.”.

4.3.4. Obstáculos enfrentados

O gerente de vendas afirmou que “A resistência enfrentada nos primeiros meses foi fruto de uma mudança de postura e hábitos dos funcionários, mas que foi superada com a realização de treinamentos de como abordar o cliente e principalmente na implementação de um programa de saúde para os funcionários. Os funcionários precisavam compreender a real importância de se ter uma vida saudável para que a abordagem com foco na preocupação com a saúde pudesse ser cada vez mais natural e espontânea.”.

Conforme pontuado por Ramasmany e Gouillart as diversas áreas podem ter dificuldade de aceitação de novas experiências, práticas e processos. Deste modo, o que se observou foi necessidade de facilitar o gerenciamento interno.

Como a estratégia de negócios *healthymagination* está focada em melhorar a saúde ao redor do mundo, o programa *healthahead* foi criado com o objetivo de promover uma cultura de saúde, oferecendo aos empregados e seus familiares programas capazes de promover qualidade de vida.

Marcia Agosti, Gerente de Serviços Médicos na GE do Brasil, explicou durante a entrevista que “a qualidade de vida é promovida por meio de informação, programas e políticas voltadas à saúde, criação de canais de comunicação e avaliação frequente de uma equipe médica do público interno para garantir a melhoria contínua do programa. No principal escritório de São Paulo e nos demais escritórios que possuem mais de 100 funcionários baseados, foi organizado um Comitê de bem-estar com líderes influentes, responsável por definir as estratégias para melhorar a qualidade de vida dos empregados que elegeu um time responsável por implementar e garantir a manutenção de cada um dos elementos do Programa: educação e prevenção, nutrição, tabaco, atividade física, gestão de estresse e absenteísmo. Deste modo, existe uma auditoria corporativa que garante que a cultura de saúde seja efetivamente implementada.”.

A corrida GE & Densia, realizada na raia da USP no mês de outubro, marcado pela luta contra o câncer, faz parte desta iniciativa *healthahead*, que em parceria com os funcionários e suas famílias, ajuda-os a viver e trabalhar no modo mais saudável possível.

Marcia Agosti, Gerente de Serviços Médicos na GE do Brasil, acrescentou “O investimento anual de US\$ 50 milhões que a GE dedica globalmente em programas de saúde e bem estar traz como principal retorno o maior engajamento e a alta produtividade dos nossos colaboradores. Trabalhamos por hábitos de vida saudáveis e para evitar doenças, o que inclui abandonar o cigarro, deixar de ser sedentário e ter um sono de melhor qualidade”.

Como fruto da mudança transformacional que envolveu enfrentar o convencional e promover a mutação no DNA da organização, a empresa em estudo, estabeleceu parcerias com o governo, uma delas a OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) América Amigas, que entende que a acessibilidade à saúde significa mobilidade e teve como prioridade levar saúde para áreas remotas.

O resultado desta plataforma foi a equipagem de mamógrafos: nas embarcações da Marinha para atender as mulheres carentes nas comunidades ribeirinhas da Amazônia e no caminhão nomeado como Cardiomóvel para cobrir uma área geográfica maior do Rio de Janeiro que conta com grande incidência de doenças cardíológicas que resultam em óbitos e incapacidades das pessoas. Outra ação foi a doação em São Paulo do primeiro mamógrafo Alpha ST produzido no país ao Hospital Santa Marcelina de Itaquera.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas os consumidores estão cada vez mais conectados e integrados à rede de colaboração em massas, que por sua vez, impulsiona e acelera a comunicação dos indivíduos em uma escala mundial.

Este cenário aumenta a competitividade entre as empresas que necessitam estar em constante adaptação ou buscar alternativas de redução de custos para que possam aumentar a participação no mercado ou até mesmo garantir a sobrevivência em meio à turbulência.

Conforme abordado nesta pesquisa, uma estratégia de marketing que proporciona mais competitividade as empresas e que está presente nos estudos acadêmicos nos últimos anos, é a cocriação de valor.

A cocriação de valor visa desenvolver métodos e ferramentas que enriqueçam as experiências entre todos os colaboradores e clientes. Deste modo, as empresas cocriativas estão construindo plataformas de participação pela internet que garante menos custos.

Prahalad e Ramaswamy (2004) observam que no modelo gerencial tradicional existe resistência ao livre acesso as informações e a transparência, sendo preciso aumentar a socialização dos gerentes e a mudança das práticas gerenciais.

Fleury (1996) explica que a cultura organizacional possui diversos níveis, sendo o mais alto constituído por estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa; e o mais profundo é composto por conjuntos de valores, crenças e pressupostos básicos.

Como resposta à pergunta de partida “Quais os desafios para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos?”, apresentou-se um estudo de caso na multinacional General Electric no negócio de equipamentos médicos para analisar a atuação dessa empresa para a estruturação do processo de cocriação de valor no que se referia à cultura organizacional.

Conforme as citações apresentadas entende-se que a cocriação de valor é uma nova forma de motivar clientes, funcionários, parceiros e os demais

colaboradores, na participação do processo de cocriação de valor, bem como no enriquecimento de suas experiências.

O entendimento de como a cultura organizacional atua no processo de cocriação de valor é fundamental a gestão de marketing já que uma empresa cocriativa dependerá das interações que estabelece com os colaboradores.

No quadro de Michael Reed (1998) o trabalho dialoga com a problemática principal do consenso e com o modelo de metanarrativa interpretativa da integração que foi explorada por Nogueira (2007) no paradigma sistêmico e estratégico.

Neste contexto, o desafio está em como alterar seu conjunto levando em conta aspectos técnicos, sociais e comportamentais para acompanhar os aspectos ambientais, por meio da adaptação.

Compreender como criar um sistema colaborativo para coletar *inputs* do ambiente interno e externo na velocidade da mídia e transformá-lo em inovações nos remete ao paradigma do sistema.

A organização precisa como um sistema aberto, facilitar a entrada de informações dos *stakeholders* e ter um subsistema eficiente de avaliação e *feedback* entre a organização e o meio social para por meio de uma abordagem receptiva da força de vendas.

A GE possui uma estrutura matricial que permite realizar uma análise contingencial para adaptar-se rapidamente. O administrador com seu olhar sistêmico vê tudo, o ambiente interno e o ambiente externo, garantindo a legitimidade sistêmica de gestão. Neste sentido, a estrutura também permite maior flexibilidade, a tomada de decisões descentralizadas e uma rede variável de comunicação.

As definições de marketing de American Marketing Association, Robert Bartls, Robert Haas, Philip Kotler e Gary Armstrong, nos permitem observar que na década de 1960 o foco estava na gestão de produto. Enquanto em 1970 e 1980 o foco mudou para a gestão de clientes, um período de crise em que os profissionais de marketing precisavam criar melhores conceitos para o cenário de incerteza da época. Zenone (2007) afirma que após 1990 as estratégias vencedoras estavam em como criar um relacionamento duradouro com o cliente.

Kotler (1998) afirma que marketing “é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, criando e trocando

produtos e valores com outros”. Em seu livro *Marketing 3.0*, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) defendem que a gestão de produtos do marketing antes relacionada aos 4Ps, agora se relaciona a cocriação de valor.

Vargo e Lusch introduziram o conceito de cocriação de valor em 2004 no artigo “*Envolving to a New Dominant Logic for Marketing*”. Estudos como os de Prahalad e Ramaswamy (2004), Plé e Chumpitaz (2006), Ballantyne e Varey (2006), Payne (2009), Grönroos (2010) e trabalhos nacionais como os de Santos e Brasil (2009) e Moraes e Mazini (2009) também se valeram desta nova lógica dominante.

Os clientes já não se limitam mais a informar necessidades e exigir especificações. Os clientes estão ativamente envolvidos e colaboram com o design e com a entrega da própria experiência. Deste modo, o papel das organizações não se restringe mais a desenhar processos no método tradicional e entregá-lo com uma precisão *Six Sigma*, mas em fornecer a plataforma de engajamento e garantir que todas as áreas da empresa estejam conectadas para a entrega de valor prometida ao cliente.

Conforme ressaltado por Schein (2007), como a cultura é propriedade de organizações que precisam lidar fundamentalmente com a sobrevivência externa e a integração interna. Para Fleury (2009) o melhor balanço entre cooperação interna e concorrência está presente no DNA da empresa e que está presente na mente de cada gerente.

Os objetivos propostos para esta pesquisa foram aparentemente alcançados. Apartir da revisão bibliográfica acerca dos temas cultura organizacional e cocriação de valor foi possível propor uma adaptação ao modelo de Pettigrew de mudança estratégica que suportasse a investigação do fenômeno da mudança cultural para a adoção de procedimentos cocriativos. Mais especificamente, por meio da preparação de um resumo bibliográfico que reunisse os pressupostos para cocriar de Prahalad e Ramasmamy (2010) em um quadro e da representação em uma figura da interação entre os três elementos, foi possível identificar no estudo de caso respectivamente, os mecanismos utilizados e os obstáculos para o estabelecimento de uma nova cultura cocriativa.

Os resultados atingidos indicam que a empresa GE Healthcare possui um contexto interno que facilitou a utilização de diversos mecanismos, tanto pela

estrutura de poder descentralizado que permite uma comunicação mais eficaz, quanto por possuir uma cultura aberta a mudanças.

Entre as diversas soluções implementadas, verificou-se que no contexto externo para antecipar-se as oportunidades do setor foi aplicada a estratégia de *healthymagination* atrelada à mudança de imagem e de foco bem definidos. Já no conteúdo foi percebido uma mudança de subculturas em áreas como a de engenharia e a de marketing.

No que tange o processo, foram tomadas ações, reações e interações como: treinamento da força de vendas de como utilizar o conceito *healthymagination*, comunicação em newsletters internas, lançamento de plataformas nas redes sociais para iniciativas contra o câncer e estabelecimento de parceria com o governo ("Américas Amigas").

Na aplicação da figura, foi observado que para facilitar uma contínua interação entre os três elementos supracitados ainda existia a necessidade de facilitar o gerenciamento de tais conexões dentro da empresa. Deste modo, a GE Healthcare desenvolveu o programa *healthahead* para conscientização dos funcionários da importância de se criar uma cultura de saúde.

Quadro 9. Resultado do roteiro de observação

Aspectos da mudança cultural	Roteiro de Observação	Resultado
Contexto interno e externo	Como o funcionário é introduzido à missão da estratégia de cocriação de valor. De que forma o funcionário percebe a evolução do seu desempenho dentro da organização para o atingimento desta missão.	Mecanismo de avaliação de desempenho formal e com periodicidade anual que consiste na atingimento de cinco objetivos e na avaliação dos valores de liderança (foco externo, imaginação e coragem, pensamento claro, inclusão e habilidade).
Conteúdo	Como os líderes e funcionários interagem e se comunicam sobre estratégia de cocriação de valor.	Mídias sociais internas, nas newsletters internas e nas visitas de grandes líderes globais a região.
Processo	Como o funcionário tem acesso aos valores da estratégia de cocriação de valor.	Através da consulta a uma comunidade global criada na intranet para o tema da estratégia da cocriação de valor que armazena todos os documentos utilizados na certificação dos equipamentos e que destacam os principais atributos de cada equipamento médico validado.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 10. Resultado do roteiro de entrevista

Aspectos da mudança cultural	Roteiro de entrevista	Resultado
Contexto interno e externo	1) Você saberia dizer qual é a missão da estratégia de cocriação de valor? 2) Sua avaliação de desempenho está atrelada a alguma forma ao atingimento desta missão?	1) Ambos líderes repetiram fluentemente a estratégia e mencionaram os símbolos da estratégia. 2) O funcionário pode verificar se teve um bom desempenho quanto à estratégia de cocriação se além de atingir os objetivos propostos, ele atender as expectativas do valor de liderança que chamamos de foco externo.
Conteúdo	3) Como a estratégia de cocriação de valor foi transmitida para os seus funcionários? 4) Você é capaz de identificar um grupo ou equipe que estejam dedicados à estratégia de cocriação de valor?	3) A gerente de serviços se reúne semanalmente com os seus engenheiros de campo para verificar os atendimentos que deverão ser feitos na semana e neste momento ela reforça as mensagens estratégicas como a de cocriação. 4) A apresentação do líder da estratégia e de sua equipe de trabalho foi feita durante um treinamento facilitado para que a força de vendas pudesse entender como a estratégia de cocriação de valor deve alavancar as vendas da região.
Processo	5) De que forma são estabelecidos os valores competitivos da estratégia de cocriação de valor? 6) Vocês criaram alguma plataforma dedicada à estratégia de cocriação de valor? 7) Você poderia citar algum processo cocriativo de gestão que você utilize? Houve alguma dificuldade na implementação do mesmo?	5) O processo de estabelecimento de valores competitivos: inicia com o entendimento da necessidade do cliente e da definição do problema e se conclui com o desenvolvimento da proposta de valor, a etapa final é a da implementação, que começa com o desenvolvimento da oferta comercial, posteriormente é definido como será feita a introdução do produto no mercado por região e por segmento e por fim, é fornecido o serviço, suporte e gerenciamento da base instalada. Para que todo este processo seja realizado com êxito é necessário que exista uma coordenação entre as funções e que haja a colaboração necessária. 6) Campanha #GetFit lançada mundialmente nas plataformas de redes sociais, Twitter e Facebook por meio do aplicativo HealthyShare, para incentivar os internautas a compartilharem suas próprias atividades e dicas de saúde que ajudam a reduzir a probabilidade de desenvolver câncer, impulsionado pelas redes sociais para encorajar estilos de vida mais saudáveis. 7) O gerente de vendas respondeu que percebeu uma resistência por parte dos funcionários no momento em que introduziu um processo cocriativo de gestão baseado na troca de experiências ao aplicar um estilo de venda.

Fonte: Elaborado pela autora

A triangulação dos dados com a pesquisa documental apresentada no estudo de caso, com a observação e com a realização das entrevistas, cujos resultados estão resumidos no quadro 8 e no quadro 9 respectivamente, permitiu verificar que em empresas cocriativas, os gestores vão além dos processos para a ativação das plataformas de engajamento.

O maior obstáculo é proporcionar para todas as partes uma participação mais simples e de maior impacto, permitindo um fluxo colaborativo, em vez de somente simplificar processos e engessar resultados.

Uma empresa que pretenda adotar procedimentos cocriativos com seus clientes e seus diversos públicos de interesse precisa aplicar essa nova mentalidade entre a administração e todos cocriadores dentro da organização. No entanto, para produzir tal mudança transformacional é preciso que se enfrente uma mutação no DNA da organização com o envolvimento das pessoas afetadas pela mudança.

O presente estudo pode servir como base para futuros estudos em organizações de outros setores de médio ou pequeno porte para a compreensão se haverá convergência nos fatos observados, bem como para a identificação de novos mecanismos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. Investimentos em educação e saúde continuam distante dos padrões internacionais: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2012-05-15/investimentos-em-educacao-e-saude-continuam-distante-dos-padroes-internacionais-diz-ipea>. Acesso em: 15 de mai. de 2013.

ALAM, Ian. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 30, n 3, p.250–261, 2002.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. *Introdução ao marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING. Definição de marketing disponível em: <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>. Acesso em: 11 de mai. de 2013

BALLANTYNE, David. VAREY, Richard J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. *Marketing Theory*. v.6, n. 3, 2006.

BRASIL, Vinicius Sittoni; DOS SANTOS, Carolina Rosado; DIETRICH, Jorge Fernando. Cocriação de Valor: Proposição de uma Estrutura de Análise dos Elementos Influenciadores da Criação Compartilhada de Valor nas Empresas. *IV Encontro de Marketing da Anpad*, 2010.

BRASIL, Vinicius Sittoni; DOS SANTOS, Carolina Rosado. Envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de produtos: em estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 50, n.3, jul./set. 2010, p. 300-311.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. *Administração On Line*, v.1, n. 1, mar. 2010. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm. Acesso em: 09 mai. 2013.

CAMARINHA, Daniela; COSTA, Benny Kramer; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio. Relação entre *stakeholders* no Processo de Cocriação de valor: um estudo de casos Múltiplos no setor da Saúde. *ENANPAD*, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
COBRA, Marcos. *Marketing Básico*. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO, Francisco Antônio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *Psico-USF*. v. 8, n. 1, p. 81-89, Jan./Jun., 2003.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. *Reading, Massachusetts*: Addison-Wesley Publishing Company, p. 157-176, 1991.

DONNELLY, R. The Interrelationship of Planning With Corporate Culture on Creation of Shared Values. *Managerial Planning*. v. 32, Mai./Jun. 1984.

FLEURY, Maria Teresa Leme. *Organizational Culture and the Renewal of Competences*. *BAR*. v.6, n.1., p. 1-14, Jan/Mar 2009.

_____. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 2005.

_____. Cultura Organizacional grandes temas em debate. *RAE*. v. 31, n.3, p. 73-82, Jul/Set 1991.

GE Imprensa. Disponível em:

<http://www.geimprensabrasil.com/category/solucoes_em_saude>. Acesso em: 15 mai. 2013.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 35, n. 3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995.

GRONROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. v. 32, n.2, p. 4-20, 1994.

_____. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*. v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.

GRÖNROOS, Christian; RAVALD, Annika. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*. v. 22, n 1, p. 5–22, 2010.

GUMMESSON, Evert. Extending the Service-Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v.36, p.15-17, 2008.

HEALTHYMAGINATION. Disponível em: <http://www.healthymagination.com/wp-content/themes/hm2011/PDF/GE_Healthymagination.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2013

KAO, John. *Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Como criar espaço de mercado. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Harvard Business Review* – Inovação na prática: on innovation. Rio de Janeiro: Campus, p. 9-36, 2002.

_____. Reconheça uma ideia comercial de sucesso quando encontrá-la. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Harvard Business Review* – Inovação na prática: on innovation. Rio de Janeiro: Campus, p. 80-103, 2002.

MORAES, Edmilson Alves de; MANZINI, Reinaldo B. A Cocriacao de Valor Por meio das Experiências: uma pesquisa nas empresas do Estado de São Paulo. XXXIII ENANPAD, 2009.

KOTTER, John P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forcas que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

KUMAR, Vineet; RANGAN, V. Kasturi. *Healthymagination at GE Healthcare Systems*. Harvard Business School Case, p. 512 – 539, January 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios e casos*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *As estruturas elementares do parentesco*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1976.

LOUIS, Meryl Reis. Sourcing Workplace Cultures: Why, When, and How. *Gaining Control of the Corporate Culture*. p.126-136, 1985.

LOVELOCK, Christopher; YOUNG, Robert F. Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*. v. 57, n.3, p.168-178, 1979.

LUSCH, Robert F., VARGO, Stephen L.; O'BRIEN, Matthew. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. v.83, p.5–18, 2007.

_____. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, p. 1-17, 2004.

MCGRATH, R. Gunther; MACMILLAN, Ian C. Descobrimos novos pontos de diferenciação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Harvard Business Review* – Inovação na prática: on innovation. Rio de Janeiro: Campus, p.128-148, 2002.

NAMBISAN, Satish. Designing virtual customer environments for new product development, *Academy of Management Review*. v. 27, n. 3, p. 392-413, 2002.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; *Teoria Geral da Administração para o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.

PAYNE, Adrian; HOLT, Sue. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*. v.12, n.2, p.159-182, 2001.

PAYNE, Adrian, STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie; KNOX, Simon. Cocreating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience. *Journal of Business Research*. v.62, n.3, p.379-389, 2009.

PAYNE, Adrian; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the Cocreation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v.36, p.83-96, 2008.

PETTIGREW, Andrew M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. v.24. N.4, p. 570-581, 1979.

PINE, B. Joseph. Mass customizing products and services. *Strategy and Leadership*, n.21, n.4, p.6-55, 1993.

PLÉ, Loïc; CHUMPITAZ, Ruben. Not Always Cocreation: introducing interactional codestruction of value in service-dominant logic. Working Paper. *IESEG School of Management*. 2009.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar o mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, p.12-18, 2003.

_____. Cocreation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. v.18, n.3, p.5-14, 2004.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. Building the Cocreative Enterprise. *Harvard Business Review*, October, p.100-109, 2010.

_____. *A empresa cocriativa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SARAH, Jayant V.; SEBASTIAN, Richard J. Developing a quality culture. *Quality Progress*. v. 26, n. 9, p. 73-78, Set 1993.

SETHIA, Nirmal K.; VON GLINOW, Mary Ann. Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHEIN, Edgard Henry. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

_____. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

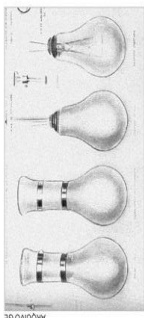
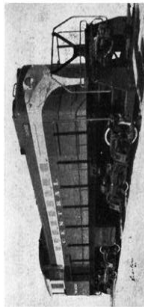
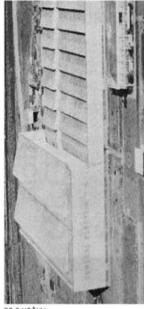
SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. v. 28, p. 339-358, 1983.

SENGE, Peter. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1

**1919**

Formada a companhia General-Electric do Brasil. Sociedade Anônima no Brasil, com sede na cidade do Rio de Janeiro (RJ).

1921

A GE constrói sua primeira fábrica no Rio de Janeiro, destinada à fabricação de lâmpadas incandescentes.

1931

Em 12 de outubro é inaugurado o Cristo Redentor (RJ), iluminado por 48 projetores GE com lâmpadas de 1.000 watts.

1943

São colocados em serviço nas linhas da Estrada de Ferro Central do Brasil, cinco locomotivas diesel-elétricas da GE.

1949

Começa a produção de motores na fábrica da GE, em Santo André (SP). A unidade logo passaria a produzir também aparelhos domésticos, produtos químicos e industriais.

1950

Inaugurada no Pão de Açúcar (RJ) a estação transmissora da TV Tupi, inteiramente montada com equipamentos GE. No mesmo ano, a empresa começa a montar televisores no Brasil.

1952

A GE apresenta o primeiro refrigerador doméstico fabricado no Brasil, na unidade de Santo André (SP).

1962

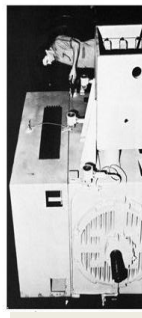
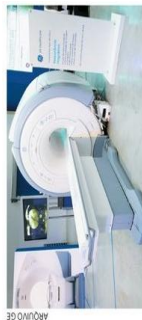
Inaugurada a unidade fabril da GE em Campinas (SP), que recebe a encomenda de fabricar 400 motores de tração e 100 conjuntos de motogeradores para a Rede Ferroviária Federal.

1964

A GE assina um contrato com o Governo do Estado de São Paulo para a fabricação de 40 locomotivas. São as primeiras totalmente fabricadas no Brasil.

1970

A GE do Brasil começa a exportar seus produtos, enviando locomotivas para o Uruguai e plataformas para os Estados Unidos.

**1972**

Inaugurada nova fábrica na cidade de Contagem (MG), para a fabricação de motores, geradores e fornecimento de peças sobressalentes para locomotivas.

1975

Começa a construção do aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro (RJ). A GE fornece todo o material elétrico que irá garantir a segurança dos passageiros e a proteção dos sistemas, além de profissionais especializados.

1985

É inaugurada a Estrada de Ferro Carajás, que liga a Serra dos Carajás, no Pará, ao Terminal Marítimo de Ponta da Madeira, no Maranhão. A GE fornece locomotivas, motores, mão de obra e equipamentos.

1991

A GE adquire parte das ações da Celma, unidade responsável pela manutenção de turbinas aéreas. Em 1996, a GE adquiriu todas as ações da empresa.

2000

A GE Healthcare apresenta ao Brasil a tecnologia inédita de mamografia digital.

2002

A GE dá início às operações no segmento de tecnologias e processos para o tratamento de água.

2008

A GE retoma na planta de Contagem (MG) a fabricação de locomotivas de grande porte. Pela primeira vez, a GE do Brasil lidera a receita da América Latina, sendo responsável por US\$ 3,4 bilhões.

2009

A GE comemora 90 anos no Brasil, quando movimenta todos os seus segmentos de negócio e investe R\$ 11,5 milhões em sua primeira campanha publicitária no País.

2010

Inaugurada a primeira fábrica de produtos da GE Healthcare no Brasil, destinada inicialmente à produção de mamógrafos e Raio-X. O Brasil é eleito para sediar o quinto Centro de Pesquisas Global da GE, o primeiro da América Latina.

O Brasil é considerado superpotência pelo presidente & CEO Global da GE, Jeff Immelt, passando a ser uma das cinco operações mais importantes para a GE no mundo.

ANEXO 2

Produtos Validados	Modalidade
903 Dried Blood Spot Collection Cards	Equipamento de suporte a vida
Achilles (3)	Equipamento de suporte a vida
AgileTrac Asset Manager	Equipamento de suporte a vida
Brivo CT315	Tomografia Computadorizada
Brivo CT325	Tomografia Computadorizada
Brivo XR385	Raio-X
Brivo DR-F	Raio-X
Brivo MR355	Ressonância Magnética
Brivo OEC 850	Arco Cirúrgico
Centricity Perinatal	Equipamento de suporte a vida
Centricity® Practice Solution	Equipamento de suporte a vida
Clinical Decision Support2 (for Diagnostic Imaging, CDS-DI)	Equipamento de suporte a vida
CompreCare	Equipamento de suporte a vida
Discovery NM/CT 570c	Medicina Nuclear
Discovery PET/CT 690 VCT	PET-CT
Discovery CT750 HD	Tomografia Computadorizada
Engstrom Carestation	Equipamento de suporte a vida
FlightPlan for Liver1	Equipamento de suporte a vida
Giraffe OmniBed & Shuttle	Incubadora
Innova 3100-IQ (Optima Edition)	Hemodinâmica
Innova Interventional X-Ray (5)	Hemodinâmica
Lightspeed VCT XTe Z (with ASiR or Snapshot Pulse)	Tomografia Computadorizada
LOGIQ C51	Ultrassom
LOGIQ E9	Ultrassom
Lullaby Incubator XP1	Incubadora
Lullaby Warmer1	Incubadora
MAC 4001	Equipamento de suporte a vida
MAC 5500 Solution with MUSE	Equipamento de suporte a vida
MAC 800	Equipamento de suporte a vida
MAC i1 MR-Guided Focused Ultrasound	Equipamento de suporte a vida
MR-Touch (MR Elastography)	Equipamento de suporte a vida
Operations Transformation	Equipamento de suporte a vida
Optima CT660	Tomografia Computadorizada
Optima MR430s 1.5T	Ressonância Magnética
Quietcare3	Equipamento de suporte a vida
SenoBright	Mamógrafo
Sunspring	Equipamento de suporte a vida
Venue 40	Ultrassom
ViewPoint 6 with 4D	Healthcare IT
Voluson Automated Technology (7)	Ultrassom
Vscan	Ultrassom