

## Processo de mudança da cultura organizacional na construção de uma empresa co-criativa: Um estudo de caso na multinacional GE Healthcare

Bianca Zapparoli Barbara<sup>1</sup> e Alexander Luzzi Las Casas

*Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, São Paulo/SP, Brasil.*

### DETALHES DO ARTIGO

#### Histórico do artigo:

Recebido em 15 de Junho de 2014  
Aceito em 16 de Dezembro de 2014  
Disponível online em 30 April 2015

Sistema de "Double Blind Review"  
Editor-Científico: Felipe Mendes Borini

#### Palavras-Chaves:

Empresa co-criativa  
Mudança na cultura organizacional  
Setor da saúde

### RESUMO

O artigo busca identificar os métodos que podem ser utilizados para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos, bem como os obstáculos enfrentados nesse processo. O estudo analisa a multinacional GE Healthcare, que atribui à cocriação de valor a estratégia global nomeada Healthymagination. Como embasamento teórico foi utilizada a estrutura conceitual para a cocriação de valor, e os princípios para cocriar de Prahalad e Ramaswamy (2004). O método utilizado foi o estudo de caso, valendo-se das técnicas de observação e entrevistas semiestruturadas abertas. Os resultados obtidos indicam que a estrutura de poder descentralizado, e uma cultura aberta a mudanças, facilitou a utilização de diversos mecanismos. O obstáculo encontrado pela organização está em permitir um fluxo colaborativo e aplicar essa nova mentalidade entre a administração e todos cocriadores dentro da empresa.

© 2015 Internext | ESPM. Todos os direitos reservados.

### 1. INTRODUÇÃO

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, e até mesmo, garantir a sobrevivência em meio à turbulência.

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. O diálogo com os consumidores e a obtenção de informações do mercado e concorrentes são inputs necessários para

a criação de valor. 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 através 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. Essa mudança implica em mudanças conceituais, e requer um maior entendimento como o novo modelo impacta os processos de uma organização voltada a entrega de valor e, além disso, como as mudanças são absorvidas pela organização (BRASIL; SANTOS, 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,

<sup>1</sup> Contato do autor: Email: [bi\\_bi\\_zb@hotmail.com](mailto:bi_bi_zb@hotmail.com)

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 (1991), 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 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. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em relatório divulgado no primeiro semestre de 2012, informa que 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

## 2. ADOÇÃO DE PROCEDIMENTOS COCRIATIVOS

No novo cenário mercadológico, apresentado por Prahalad e 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.

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.

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 têm 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 diálogo 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 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).

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

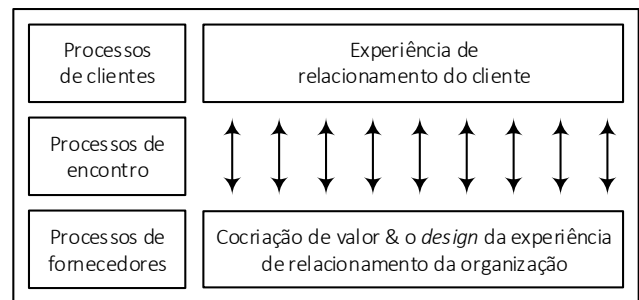
processo de cocriação de valor (PAYNE; STARBOCKAL; FROW; 2008). Neste contexto, os gerentes precisam mudar o pensamento usualmente centrado no produto ou serviço, e focar nas experiências que os clientes estão buscando para cocriar. Grönroos (2008) identificou os papéis do consumidor e do fornecedor 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. Neste sentido é possível cocriar atividades de design, inovação e desenvolvimento de produtos, processos de prioridades, métricas, entre outras. (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 no 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, conseqüentemente, 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 (2008) sugerem uma estrutura conceitual para a cocriação de valor, 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 1.** A estrutura conceitual para a cocriação de valor

**Fonte:** Adaptado de Payne, Starbocka e Frow (2008)

A estrutura da figura 1 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, 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 (2008) 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.

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

O pensamento que se adequa diretamente com o conceito de cocriação de valor foi introduzido Prahalad e Hamel (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 previsão do setor auxilia os gerentes a responder perguntas sobre benefícios que devem ser oferecidos no presente e futuro, novas competências necessárias e ainda reconfigurar a interface com os clientes nos próximos anos. (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 83).

Ainda que o tema de cultura organizacional seja tratado como um elemento de viabilização à cocriação 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 artigo, será feita uma adaptação para as atividades de co-criação. 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.

O artigo 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.

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. Neste mesmo sentido, Donnely (1984) defende a relação entre a cultura e o planejamento, se não há crises ou mudanças descontínuas a cultura será perfeita. Deal e Kennedy (1991), 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 através 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 expertos que desenharam os processos por muitos anos, requererão também humildade, bem como um perfil influenciador e democrático. Este referencial teórico sobre mudança da cultura organizacional e os princípios para co-criar propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004), podem ser resumidos na Tabela 1 a seguir:

Tab. 1

Mudança da cultura organizacional e os princípios para cocriar propostos por Prahalad e Ramaswamy

| Estrutura conceitual para a cocriação de valor por Payne, Starbocka e Frow (2008) | Metodologia para a mudança da cultura organizacional  | Princípios para cocriar propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004)   |
|---|---|---|
| <b>PROCESSO DOS FORNECEDORES</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os empregados devem ser qualificados e desenvolvidos com os princípios e crenças da organização. Para Donnelly (1984) a cultura excelente é planejada e a missão é claramente definida.</li> <li>▪ É necessário que haja preservação de valores transmitidos (SCHEIN, 2007)</li> <li>▪ Definir principais atributos e valores competitivos. Deal e Kennedy (1991) afirmam que para o sucesso da mudança, é necessário reconhecer a real ameaça externa para a dissonância entre a organização e o ambiente.</li> <li>▪ Definição de público-alvo do quadro de funcionários (FLEURY, 1996; DEAL E KENNEDY, 1991)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os líderes precisam identificar as “nascentes” das oportunidades de cocriação que façam sentido estratégico. A chave é a capacidade de experimentar, aprender e realizar com o apoio de processos cocriativos de gestão.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Os colaboradores precisam ser influenciadores, enquanto a gerência define a direção estratégica e os limites do que pode ser cocriado.</li> <li>▪ As interações devem ser diretas e com o envolvimento dos mais experientes, pois muitos problemas são complexos e sem soluções óbvias.</li> </ul> |
| <b>PROCESSOS DE ENCONTRO</b>  | Mecanismos formais e informais para introdução dos valores (FLEURY, 1996; DEAL E KENNEDY, 1991; 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 pelos autores

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

A tabela 1 servirá como base para a análise do caso pesquisado, a partir do levantamento dos processos de fornecedores e processos de encontros, tendo como foco a identificação dos mecanismos desenvolvidos para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos. Enquanto a figura 1, 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 entre os processos que garantem a cocriação de valor com o cliente.

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa que originou este artigo foi elaborada pelo método qualitativo com estudo de caso. 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, 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 as informações. Adicionalmente, a GE é uma empresa que aplica a cocriação e representa um importante objeto de estudo para este caso. Os objetivos específicos são identificar quais os mecanismos desenvolvidos para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos, e os possíveis obstáculos a sua implementação.

**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 na tabela 2.

**Tab. 2**  
Roteiro de observação

| A estrutura conceitual para a cocriação de valor | Roteiro de Observação  |
|--|--|
| <b>PROCESSOS DE FORNECEDORES</b>                 | <p>Como o funcionário é introduzido à missão da estratégia de cocriação de valor.</p> <p>De que forma o funcionário percebe a evolução do seu desempenho dentro da organização para o atingimento desta missão.</p> <p>Como os líderes e funcionários interagem e se comunicam sobre estratégia de cocriação de valor.</p> |
| <b>PROCESSOS DE ENCONTRO</b>                     | <p>Como o funcionário tem acesso aos valores da estratégia de cocriação de valor.</p>  |

Fonte: Elaborado pelos autores

- 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 na 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 de 2013 e 26 de Julho de 2013 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 de 2013.

A tabela 2 apresenta os aspectos imprescindíveis para a triangulação dos dados que limitam a investigação que se deu em uma perspectiva interna: de como os funcionários são introduzidos a missão, a estratégia e aos valores da cocriação e de como é percebida a evolução de seus desempenhos no que tange a implementação dos processos cocriativos. Segue na tabela 3 o roteiro de observação

**Tab. 3**  
Roteiro de entrevista

| A estrutura conceitual para a cocriação de valor | Roteiro de entrevista  |
|--|--|
| <b>PROCESSOS DE FORNECEDORES</b>                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você saberia dizer qual é a missão da estratégia de cocriação de valor?</li> <li>2. Sua avaliação de desempenho está atrelada a alguma forma ao atingimento desta missão?</li> <li>3. Como a estratégia de cocriação de valor foi transmitida para os seus funcionários?</li> <li>4. Você é capaz de identificar um grupo ou equipe que estejam dedicados à estratégia de cocriação de valor?</li> </ol> |
| <b>PROCESSOS DE ENCONTRO</b>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. De que forma são estabelecidos os valores competitivos da estratégia de cocriação de valor?</li> <li>6. Vocês criaram alguma plataforma dedicada à estratégia de cocriação de valor?</li> </ol>  |

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 3 foi aplicada na realização das entrevistas para atender aos objetivos da pesquisa, ao considerar nas perguntas o enquadramento dos processos de fornecedores e processos de encontros, tendo como foco a identificação dos mecanismos desenvolvidos para a mudança cultural na adoção de procedimentos cocriativos e a verificação dos possíveis obstáculos enfrentados internamente na organização.

**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 na tabela 6 do terceiro capítulo.

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. (diálogo, acesso, risco e transparência).

## 5. ESTUDO DE CASO GE HEALTHCARE

De acordo com o site institucional da empresa, a General Electric tem operações em mais de 100 países, empregando aproximadamente 300 mil funcionários globalmente. No Brasil está presente desde 1919, empregando cerca de 8 mil funcionários. Todos os negócios da GE estão presentes no Brasil que se dedica às soluções em aviação, em energia, em iluminação, em saúde, em transportes e eletrodomésticos.

Este estudo analisou 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 na área da saúde para facilitar discussões políticas globais com foco na promoção de mudanças para sistemas mais sustentáveis de saúde.

Centrada na estratégia *healthymagination* que desenvolve novos produtos pelo processo de criação de valor, a companhia se comprometeu com o investimento global de US\$ 6 bilhões no desenvolvimento de 100 inovações para melhorar as atividades de saúde em zonas de difícil acesso, e criar novas parcerias com o setor, contribuindo para um diagnóstico cada vez mais preciso, a um maior número de pessoas e por um menor custo. O Vscan é um ultrassom de bolso que tem preço acessível, e é um exemplo de produto *Healthymagination* comercializado no Brasil em substituição ao estetoscópio.

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

No artigo publicado na revista *Harvard Business Review* em Janeiro de 2012, pelos professores Kumar e Rangan, Deborah Nustar (Gerente Global da Operação de Marketing) e Jim Orheim (Diretor da Operação de Marketing de Ultrassom), descrevem que o processo de criação de valor instituído na unidade de negócios da GEHS se dá sob três aspectos: identificação de um foco de segmento e explicitação de valor ao cliente; identificação de um padrão de cuidado e determinação de como criar um diferencial traduzindo-o em benefícios aos clientes, e verificação as barreiras de cocriação de valor nas áreas primárias (tecnologia, produtos econômicos, geração de evidências, quantificação de valor econômico).

No processo de criação de valor da GE Healthcare existe uma etapa dedicada a identificação das barreiras, e ao alinhamento interno entre todas as áreas responsáveis pela entrega do valor ao cliente, antes da liberação de um novo produto ao mercado. Nambisam (2002) observa que novas tecnologias terão implicações importantes no processo de desenvolvimento de novos produtos.

## 6. RESULTADOS E ANÁLISES

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 na Tabela 4 e na Tabela 5 respectivamente:

**Tab. 4**  
Resultado do roteiro de observação

| A estrutura conceitual para a cocriação de valor | Roteiro de Observação  | Resultado  |
|--|--|--|
| <b>PROCESSOS DE FORNECEDORES</b>                 | <p>Como o funcionário é introduzido à missão da estratégia de cocriação de valor.</p> <p>De que forma o funcionário percebe a evolução do seu desempenho dentro da organização para o atingimento desta missão.</p> <p>Como os líderes e funcionários interagem e se comunicam sobre estratégia de cocriação de valor.</p> | <p>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).</p> <p>Mídias sociais internas, nas newsletters internas e nas visitas de grandes líderes globais a região.</p> |
| <b>PROCESSO DE ENCONTRO</b>                      | <p>Como o funcionário tem acesso aos valores da estratégia de cocriação de valor.</p>  | <p>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.</p>   |

**Fonte:** Elaborado pelos autores

A General Electric possui um mecanismo de avaliação de desempenho formal com periodicidade anual, que consiste na definição de cinco objetivos construídos primeiramente pelo CEO, e cascateados 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. Existem cinco valores de liderança que a GE entende que são fundamentais, são eles: foco externo, imaginação e coragem, pensamento claro, inclusão e habilidade.

Prokesh (2009) explica que 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.

Durante as entrevistas, ambos os líderes reproduziram a missão fluentemente e mencionaram

os símbolos de custo, qualidade e acesso. A reprodução da missão é um aspecto importante na formação cultural na implantação de um novo modelo de negócios, pois conforme coloca Kotter, as mudanças podem ser anuladas se os novos métodos não forem estabelecidas firmemente nas normas e valores de grupo.

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. A comunicação é importante para se obter confiança e aderência, pensando-se na mudança como uma formadora de habilidades, como observam Deal e Kennedy (1991). Para que os funcionários pudessem compreender a missão mais facilmente foram criados símbolos que a traduzem e estão representados na Figura 2:



**Figura 2.** Símbolos do *healthymagination*  
**Fonte:** Documentos da empresa

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



Tab. 5

Resultado do roteiro de entrevista

| A estrutura conceitual para a cocriação de valor | Roteiro de entrevista   | Resultado  |
|--|---|--|
| <b>PROCESSOS DE FORNECEDORES</b>                 | 1. Você saberia dizer qual é a missão da estratégia de cocriação de valor?                                  | 1. Ambos líderes repetiram fluentemente a estratégia e mencionaram os símbolos da estratégia.  |
|  | 2. Sua avaliação de desempenho está atrelada a alguma forma ao atingimento desta missão?                    | 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.  |
|  | 3. Como a estratégia de cocriação de valor foi transmitida para os seus funcionários?                       | 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. Você é capaz de identificar um grupo ou equipe que estejam dedicados à estratégia de cocriação de valor? | 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.   |
| <b>PROCESSOS DE ENCONTRO</b>                     | 5. De que forma são estabelecidos os valores competitivos da estratégia de cocriação de valor?              | 5. 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.  |
|  | 6. Vocês criaram alguma plataforma dedicada à estratégia de cocriação de valor?                             | 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. |

Fonte: Elaborado pelos autores

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".(entrevista concedida). Percebe-se , portanto , que há na empresa uma predisposição em aceitar idéias demonstrando humildade e perfil democrático, aspectos culturais necessários conforme mencionam Prahalad e Ramaswamy (2004).

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, Santos e Dietrich (2010), caracterizam empresas capazes de cocriar.

A GE Healthcare identificou no nível estratégico, como "nascentes" das oportunidades de cocriar, tornar-se 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

Pettigrew (1979) define que no processo estão as ações e interações que alteram o estágio da empresa. 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. Para uma mudança cultural tornam-se necessário estabelecer padrões, disseminá-los e retomá-los, conforme a prática na empresa estudada .

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. Na newsletter interna da GE foi divulgado este evento para que todos os funcionários tomassem conhecimento do treinamento e de seus objetivos.

Na última década, a empresa passou globalmente por uma mudança cultural para se 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.”.

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. Esta comunidade é um repositório que armazena todos os documentos utilizados na certificação dos equipamentos e que contem os principais atributos de cada equipamento médico validado.

Este procedimento esta coerente com o proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), de que as empresas precisam criar plataformas que facilitem a todos os colaboradores interagirem e compartilhar as experiências.

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”.(entrevista concedida). Para o fortalecimento de uma cultura de cocriação é necessário que os líderes identifiquem as

oportunidades de cocriação que façam sentido estratégico. (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004). Portanto, a interação proposta pela empresa conforme mencionado pelo gerente de serviços favorece a participação e o envolvimento na cultura e compartilhamento dos resultados.

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.

O gerente de vendas comentou que percebeu uma resistência por parte dos funcionários no momento em que introduziu um processo 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. Todos os meus funcionários tem em sua conta, clientes que são formadores de opinião e eles são responsáveis por entenderem as reais necessidades destes clientes.”.(entrevista concedida).

Conforme pontuado por Ramasmany e Gouillart (2010) as diversas áreas podem ter dificuldade de aceitação de novas experiências, práticas e processos. Deste modo, no que tange os obstáculos enfrentados, 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.

A 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. Portanto, este aspecto está coerente com as propostas de autores como Fleury (1996), Deal e Kennedy (1991) para a mudança cultural e reforçado por Prahalad e Ramaswamy (2004) que, para a organização, o valor é econômico e também considera a oportunidade de fazer um bem social, cujas propostas são evidenciadas pelas parcerias mencionadas.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado nesta pesquisa, uma estratégia de marketing que proporciona mais competitividade às 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. No entanto, a participação de clientes e colaboradores no processo de cocriação de uma empresa exige uma adaptação de certos procedimentos e um deles é a cultura empresarial. Muitos problemas podem ser relacionados ao estabelecimento e reforço destes novos valores. (LAS CASAS, 2014). Analisar como uma empresa pode lidar com estes desafios foi a proposta deste estudo.

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. A partir 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 Ramaswamy (2004), em um quadro e da representação em uma figura da interação entre os três componentes, foi possível identificar no estudo de caso respectivamente, os mecanismos utilizados e os obstáculos para o estabelecimento de uma nova cultura cocriativa. 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.

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.

Os clientes já não se limitam mais a informar necessidades e exigir especificações. 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.

Verificou-se que nos processos de fornecedores, para antecipar-se as oportunidades do setor a estratégia de *healthymagination* foi atrelada à mudança de foco bem definida, tendo início por subculturas nas áreas de engenharia e marketing.

No que tangem os processos de encontro, 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.

Fatores como a presença de uma estrutura de poder descentralizado e de uma cultura aberta a mudanças, facilitaram a utilização de diversos mecanismos pela empresa GE Healthcare. No entanto, para facilitar uma contínua interação entre processos supracitados ainda existia a necessidade de facilitar o gerenciamento de tais conexões dentro da empresa. A solução encontrada pela GE Healthcare foi o desenvolvimento do programa healthahead com o objetivo de conscientizar os funcionários sobre a importância de se criar uma cultura de saúde.

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 4 e no quadro 5 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. No estudo efetuado na GE não se percebeu maiores dificuldades na implantação na

cultura organizacional conforme proposição inicial de que muitos problemas podem ser relacionados ao estabelecimento e reforço destes novos valores. Provavelmente devido a empresa ter um grupo de colaboradores internos e externos engajados e predispostos a participar e também por ter foco na inovação e uma cultura de melhoria de processos internos. O único obstáculo foi mencionado pelo gerente de vendas ao mencionar que encontrou certa resistência dos funcionários no momento que introduziu um processo de troca de experiências ao de venda consultivo. No entanto, a dificuldade foi superada sem muitas dificuldades.

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 limitou-se a análise de apenas uma empresa. No entanto, 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

- AGÊNCIA BRASIL. Disponível em <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.
- BARBARA, B. Z. Processo de mudança da cultura organizacional para a adoção de procedimentos cocriativos: um estudo de caso na multinacional GE Healthcare, 2013. *Dissertação* (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2013.
- BRASIL, V. S.; SANTOS, C. R. Envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de produtos: em estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. *RAE-Revista de Administração de empresas*, v. 50, n.3, p. 300-311, Jul./Set. 2010.
- \_\_\_\_; SANTOS, C. R.; DIETRICH, J. F. Cocriação de Valor: Proposição de uma Estrutura de Análise dos Elementos Influenciadores da Criação Compartilhada de Valor nas Empresas. In: *IV Encontro de Marketing da Anpad*, 2010, Florianópolis.
- CAMARINHA, D.; COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A. Relação entre stakeholders no Processo de Cocriação de valor: um estudo de casos Múltiplos no setor da Saúde. In: *XXXV Encontro da Anpad*, 2011, Rio de Janeiro.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.
- DONNELLY, R. The Interrelationship of Planning With Corporate Culture on Creation of Shared Values. *Managerial Planning*. v. 32, Mai./Jun. 1984.
- FLEURY, M. T. L. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_; Organizational Culture and the Renewal of Competences. *BAR*. v.6, n.1, p. 1-14, Jan/Mar 2009.
- GE Imprensa. Disponível em: <[http://www.geimprensabrasil.com/category/solucoes\\_em\\_saude](http://www.geimprensabrasil.com/category/solucoes_em_saude)>. Acesso em: 15 mai. 2013.
- GRONROOS, C. 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.
- HEALTHYMAGINATION. Disponível em: <[http://www.healthymagination.com/wp-content/themes/hm2011/PDF/GE\\_Healthymagination.pdf](http://www.healthymagination.com/wp-content/themes/hm2011/PDF/GE_Healthymagination.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2013
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- KOTTER, J. P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KUMAR, V.; RANGAN, V. K. Healthymagination at GE Healthcare Systems. *Harvard Business School Case*, p. 512 – 539, January 2012.
- LAS CASAS, A. L. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- NAMBISAN, S. Designing virtual customer environments for new product development, *Academy of Management Review*. v. 27, n. 3, p. 392-413, 2002.
- PAYNE, A., STORBACKA, K.; FROW, P.; KNOX, S. Cocreating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience. *Journal of Business Research*. v.62, n.3, p.379-389, 2009.
- \_\_\_\_; HOLT, S. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*. v.12, n.2, p.159-182, 2001.
- \_\_\_\_; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the Cocreation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v.36, n.1, p.83-96, 2008. [DOI 10.1007/s11747-007-0070-0].
- PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.
- PRAHALAD, C. K., Cocreation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. v.18, n.3, p.5-14, 2004. [DOI: 10.1002/dir.20015].
- \_\_\_\_; RAMASWAMY, V. The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*. v. 44, n. 4, p.12-18, 2003.
- \_\_\_\_; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PROKESH, Steven. How GE teaches teams to Lead Change. *Harvard Business Review*, p. 1 – 10, January 2009.
- RAMASWAMY, V. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- \_\_\_\_; GOUILLART, F. *A empresa cocriativa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- \_\_\_\_; GOUILLART, F. Building the Cocreative Enterprise. *Harvard Business Review*, October, p.100-109, 2010.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## SOBRE OS AUTORES

- **Bianca Zapparoli Barbara** é Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, São Paulo, SP, e-mail: [bj\\_bj\\_zb@hotmail.com](mailto:bj_bj_zb@hotmail.com)
- **Alexander Luzzi Las Casas** é Doutor em Administração Fundação Getulio Vargas/FGV. Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, São Paulo, SP, e-mail: [alascasas@terra.com.br](mailto:alascasas@terra.com.br)

# **Processes of organisational culture change to adopt co-creative procedures: a case study in the multinational GE Healthcare**

Bianca Zapparoli Barbara e Alexander Luzzi Las Casas

*Department of Management, Pontifical Catholic University of São Paulo - PUC/SP, São Paulo/SP, Brazil.*

---

## ARTICLE DETAILS

---

### **Article history:**

Received 15 June 2014

Accepted 16 December 2014

Available online in 30 April 2015

Double Blind Review System

Scientific Editor: Felipe Mendes Borini

---

### **Keywords:**

Co-creative company

Change in organisational culture

The health sector

---

---

## ABSTRACT

---

The article seeks to identify the methods and obstacles in the process of cultural change when adopting co-creative procedures. The study analyses the multinational GE Healthcare, which has implemented a global value co-creation strategy named "healthymagination". A conceptual framework for value co-creation and Prahalad and Ramaswamy's (2004) principles of co-creation were used as a theoretical base. A case study method was used that included monitoring techniques and open semi-structured interviews. The results indicate that a decentralised power structure and a culture open to change facilitate the use of various mechanisms. The obstacles faced by the organisation include enabling a collaborative flow and applying this new mind-set among management and all potential co-creators within the company.

© 2015 Internext | ESPM. All rights reserved.

---