O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização*

José Roberto Gomes da Silva**
Sylvia Constant Vergara***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. O desenvolvimento da capacidade de inovação e a gestão da mudança organizacional; 3. Os esforços para a gestão da mudança organizacional; 4. A linguagem, a cultura e a criação coletiva de significados na organização; 5. A importância da gestão de pessoas na implementação da mudança organizacional; 6. Aspectos metodológicos da pesquisa; 7. Resultados; 8. Conclusões.

PALAVRAS-CHAVE: mudança organizacional; inovação; cultura organizacional; linguagem organizacional; gestão de pessoas; gestão de mudanças; resistência à mudança; clima organizacional; comunicação.

No contexto de grandes transformações com que se deparam as organizações de hoje, muitas idéias têm sido propostas nos textos sobre gestão de mudanças, no sentido de identificar modos de lidar com as dificuldades e as resistências ao processo, oriundas das atitudes dos indivíduos e grupos. A tônica de tais abordagens é, em geral, a da tentativa de descoberta de formas mais eficazes de conseguir obter um nível mais elevado de esforço e comprometimento dos indivíduos com a mudança. Mas uma questão importante a ser levantada é: como obter um maior nível de comprometimento dos indivíduos e grupos, sem que se tenha uma visão mais clara acerca do significado da mudança para eles? Este artigo apresenta uma pesquisa para melhor compreender esse tipo de questão, utilizando metodologia participante, que procura criar um campo fértil para que as idéias sobre a mudança possam ser mais amplamente debatidas pelos indivíduos envolvidos no processo. Ao mesmo

* Artigo recebido em maio e aceito em dez. 1999.
** Doutorando e mestre em administração de empresas pela PUC-Rio e professor do Itic/Universidade Santa Úrsula e do IAG/PUC-Rio.
*** Doutora em educação pela UFRJ, professora e pesquisadora da EBAP/FGV e do IAG/PUC-Rio.

tempo, utiliza uma dinâmica interativa que propicia maior manifestação de percepções de cunho afetivo, em paralelo com as opiniões de ordem mais racional. A pesquisa se desenvolve em uma importante empresa estatal brasileira do setor elétrico, que passa por um momento de fortes expectativas quanto a um processo de privatização iminente.

The meaning of change: employees' perceptions in a Brazilian company facing an imminent privatization

In the context of great transformations which organizations face today, many ideas have been proposed in the various texts that focus on change management, trying to identify manners of dealing with difficulties and resistances that individuals and groups pose to the process. The focus of such approaches is, in general, to discover more effective ways to obtain from individuals an increasing level of effort and commitment to the change. But an important question to be considered is: how can you get a higher level of commitment from individuals and groups without having a clearer view of what change really means to them? This paper intends to bring a better understanding to this issue, by using a participant methodology that tries to create a fertile field where the meaning of change can be more thoroughly debated by individuals involved in the process. At the same time, it uses interactive dynamics that favors a clearer manifestation of affective perceptions, as well as rational opinions about the process of change. The research was developed in an important Brazilian state-owned company in the power sector, which is undergoing strong expectations related to an imminent process of privatization.

1. Introdução

Não resta dúvida de que vivemos uma época em que a mudança é algo que faz parte da rotina da nossa sociedade e, conseqüentemente, das organizações. Nesse contexto, são raras as organizações que não experimentam a necessidade de implementar, de modo continuado, programas, projetos, redefinições, reengenharias, reestruturações que permitam criar condições de manter sua competitividade e, muitas vezes, até mesmo sua sobrevivência. No entanto, apesar das muitas fórmulas milagrosas ou dos muitos modismos que têm sido propostos com grande freqüência pelas teorias da administração, talvez as organizações nunca tenham percebido tão claramente quanto hoje como é difícil promover mudanças. O fato é que, cada vez mais, tanto as empresas quanto os diversos autores da administração se dão conta de que, se por um lado é preciso que sejam completamente revistas as estratégias, bem como os processos, as estruturas e os sistemas de informação, entre outras coisas, por outro lado nada disso acontece sem o elemento humano.

Parece claro que em nosso momento atual só há um caminho possível para que uma organização mantenha suas chances de sucesso: sua capacidade de inovação. Mas a inovação organizacional é algo que só se faz possível

por meio de um esforço contínuo e coletivo, por um completo engajamento de todas as pessoas que fazem parte da organização.

A empresa de que trata este artigo, como muitas outras empresas no Brasil e no mundo todo, vive um momento especial, em que são grandes os desafios a serem enfrentados. Trata-se de uma empresa estatal que, já há alguns anos, convive com a expectativa de um processo de privatização que, ao que tudo indica, deverá se concretizar em breve. A empresa tem uma base sólida, sobretudo no que se refere ao seu capital humano. Mas, como tantas outras empresas, vive um momento em que se constrói um novo tipo de relação entre as pessoas e a organização, sobretudo em função da expectativa da privatização. E, como em toda mudança que envolve as relações humanas, surgem descobertas importantes, emergem novas afinidades, descobrem-se novos motivos para se prosseguir ao lado do outro. Surgem também incertezas, ansiedades, angústias, mágoas, que precisam ser percebidas, compreendidas e trabalhadas, de modo que o resultado possa ser o mais desejado por todos os envolvidos.

Nesse contexto desta quase-privatização, reforçam-se os discursos, dentro da organização, em torno da necessidade de se desenvolver uma nova ótica de inovação, que lhe assegure condição de grande competitividade no novo escopo que se delineia para o futuro.

É este o espírito que norteou a pesquisa cujo resultado é apresentado a seguir: a tentativa de se compreender, com um nível de profundidade significativo, como estão, hoje, as percepções e expectativas das pessoas quanto à forma como vêm acontecendo suas relações com a empresa, no contexto das mudanças que vêm ocorrendo e que são ainda esperadas para a organização.

2. O desenvolvimento da capacidade de inovação e a gestão da mudança organizacional

Nas últimas décadas, diversos autores têm-se dedicado a escrever sobre a importância de se desenvolver a capacidade de inovação das organizações, por meio da elevação do conhecimento à condição de valor estratégico mais fundamental para se ter sucesso em um ambiente de intensas e contínuas transformações, como o que presenciamos hoje e que, muito provavelmente, continuaremos a presenciar no futuro (Argyris, 1994; Drucker, 1992; Garvin, 1993; Inkpen, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, 1991; Romme & Dillen, 1997; Senge, 1990).

Não se trata, no entanto, de uma mera questão de desenvolvimento do aprendizado na organização, mas sim de uma abordagem que prevê um profundo processo de transformação organizacional, que torne possível o aprender a aprender (Senge, 1990) contínuo e coletivo. São propostas de um novo modelo organizacional, construído segundo um enfoque interdisciplinar, que

engloba diferentes dimensões das organizações, tais como a cultura, o estilo de gestão, a estratégia, os processos e sistemas de informação, a tecnologia, a arquitetura organizacional, o foco e os mecanismos de gestão de pessoas e a comunicação.

Esse conjunto de características compõe o que Morgan (1996) identifica como a adoção de uma nova metáfora para a análise organizacional que ajude a reduzir as limitações impostas pelo pensamento administrativo mais tradicional: a metáfora do cérebro. Nas abordagens mais tradicionais, a tônica era a da previsibilidade, como na visão mais mecanicista da administração, ou da adaptabilidade, como nas teorias que se baseiam em uma visão mais orgânica. Na nova metáfora do cérebro, a tônica passa a ser a concepção de uma organização que seja capaz de desenvolver habilidades similares àquelas que possui o órgão que comanda a inteligência humana: uma grande capacidade de processamento de informações; uma grande capacidade de criação, incluindo a autocriação; uma capacidade holográfica, que facilite a recomposição de funções; uma capacidade de aprender a aprender.

No caso das empresas brasileiras que passam por um processo de privatização, essa preocupação, não apenas com a elevação da capacidade de inovação, em face da perspectiva de um novo escopo de competitividade, mas também com a preservação de todo o conhecimento adquirido ao longo de décadas de existência da organização, tem aumentado a busca por um maior entendimento de todas as potencialidades e limitações que tais empresas possam apresentar nesse processo. Motta (1997), por exemplo, identifica algumas características tradicionais da cultura organizacional brasileira que, se confrontadas com as características requeridas para uma organização que possua as características do cérebro humano, podem representar tanto aspectos de reforço quanto entraves à mudança necessária para o novo escopo.

3. Os esforços para a gestão da mudança organizacional

Além do desenvolvimento da capacidade de inovação, uma outra questão que tem sido alvo de diversas reflexões é a problemática da gestão de mudanças nas organizações, na medida em que se percebe que grande parte dos sucessos e insucessos nas iniciativas estratégicas das mais diferentes naturezas — por exemplo, a qualidade total e a reengenharia — se deve essencialmente à forma como se desenvolveu a mudança organizacional necessária à sua implementação. Segundo Liedtka e Rosemblum (1996), o próprio processo de construção de uma estratégia pode ser pensado como sendo o componente cognitivo de um processo de mudança. Ou seja, da observação sobre a necessidade de se realizar uma mudança nos rumos da organização é que nasce, em geral, a identificação e definição de uma estratégia.

O gerenciamento da mudança, sobretudo em organizações grandes e complexas, é uma tarefa difícil, que envolve não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também — e é aqui que reside o maior nível de complexidade — a necessidade de se promoverem novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes e de se transformar, em maior ou menor escala, a cultura da organização.

Na visão de Nadler (1989), pensando-se em termos ideais, o gerenciamento da mudança é bem-sucedido quando: a organização consegue se mover do estado em que se encontrava para o estado pretendido com a mudança; o funcionamento da organização no estado futuro atende às expectativas, isto é, funciona como planejado; a transição é realizada sem custos indevidos para a organização; a transição é realizada sem custos indevidos para as pessoas.

Embora essas sejam características de uma situação ideal e, portanto, difíceis de serem alcançadas plenamente, a questão é como gerenciar a forma pela qual uma mudança é implementada, de modo a maximizar as chances de a mudança ser efetiva. A experiência de algumas empresas tem mostrado que o modo como a mudança é implementada pode influenciar a efetividade da transição, bem como o conteúdo da mudança (Nadler, 1989).

Nesse contexto, a comunicação tem sido identificada como um dos elementos mais importantes no processo de implementação da mudança estratégica (Allaire & Firsirotu, 1989; Argyris, 1994; Kotter, 1995; Liedtka & Rosemblum, 1996; Nadler, 1989; Nonaka, 1991; Pettigrew, 1992; Tersine, Harvey & Buckley, 1997), uma vez que, na visão de diferentes autores (Ford & Ford, 1995), a comunicação é vista como um instrumento para: anunciar e explicar a mudança, preparando as pessoas para os seus efeitos positivos e negativos; elevar a compreensão e o comprometimento dos indivíduos com a mudança; reduzir a confusão de significado e a resistência à mudança; difundir a insatisfação com o *status quo*, de modo a inspirar as pessoas para a mudança; sustentar o processo de mudança; obter *feedback* constante sobre o que a mudança significa para as pessoas e como elas acreditam que a mudança as afetará; preparar as pessoas para a mudança de suas atitudes e comportamento.

Pettigrew (1992) sugere que dois fatores importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional são a introdução da mensagem sobre a mudança o mais profundamente possível na organização, por meio do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento e a transmissão de novas crenças e comportamentos, revolucionando os mecanismos de comunicação entre os empregados.

A comunicação é vista também por Kotter (1995) como um dos oito passos fundamentais para se transformar uma organização, usando-se de todo veículo possível que permita comunicar a nova visão e as estratégias, ensinando novos comportamentos, por meio do exemplo do grupo de coalizão que lidera o processo de transformação.

Segundo Argyris (1994), a forma como os processos de comunicação são conduzidos pelas lideranças muitas vezes reforça as barreiras à aprendizagem e à incorporação da mudança, ao invés de eliminá-las, na medida em que:

- os papéis e responsabilidades dos indivíduos são tratados de forma parcelada, ou fragmentada, nas pesquisas, diálogos e conversações, o que dificulta a formação de um comprometimento integral do indivíduo;
- em geral, abrem uma porta para o raciocínio defensivo, enquanto fecham outra para a autoconsciência dos indivíduos com relação à mudança, uma vez que enfatizam continuamente o estímulo, em vez da motivação.

Enriquez (1997) chama a atenção, ainda, para o fato de que muitas vezes a comunicação é utilizada mais como um instrumento de manipulação dos indivíduos, para encerrá-los, cada vez mais, de modo involuntário, na "malha das organizações", ou aprisioná-los cada vez mais na armadilha da estrutura estratégica, em vez de promovê-los a atores centrais do processo, como pregam os discursos estratégicos.

Em termos da importância da comunicação na mudança organizacional, Ford e Ford (1995) vão ainda mais longe do que a maioria dos textos que tratam do assunto, uma vez que, para esses autores, a comunicação não deve ser vista apenas como uma ferramenta que é usada no processo de mudança. Segundo aqueles autores, a mudança organizacional é um fenômeno que ocorre necessariamente em um contexto de interações sociais humanas, que constituem e são constituídas por comunicação. Estas interações produzem e reproduzem as estruturas e ações sociais que as pessoas conhecem como realidade. Nesta perspectiva, a mudança é um processo recursivo de construção social, no qual novas realidades são criadas, sustentadas e modificadas no processo de comunicação.

Apesar das diferenças de enfoque entre esses diversos autores, há um ponto comum em suas abordagens: é a idéia de que não basta que as intenções da organização para com a mudança sejam compreendidas pelos indivíduos. Para que a mudança tenha chances de ser um processo bem-sucedido e possa contar com um maior nível de engajamento das pessoas, é preciso que ela seja vista, antes de tudo, como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade, de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional.

4. A linguagem, a cultura e a criação coletiva de significados na organização

Trice e Beyer (1993), procuram caracterizar a cultura como composta de duas faces de uma mesma moeda: de um lado estão as ideologias, as abstra-

ções, o conjunto emocional de crenças, valores e normas que constituem a substância das culturas; de outro, estão as formas culturais, que correspondem às manifestações concretas da cultura. As formas culturais consistem em entidades observáveis por meio das quais os membros de uma cultura expressam, afirmam e comunicam a substância cultural, o que inclui os símbolos, a linguagem, as narrativas históricas e as práticas da organização.

As formas culturais condensam e tornam tangíveis e concretas as ideologias. Elas servem como mecanismos de criação de sentido. Representam a cultura em ação. Como criação de sentido, tais autores definem o processo por meio do qual as pessoas fazem as situações se tornarem compreensíveis para si mesmas e para os outros. Trata-se de um processo cognitivo, pois envolve conhecimento e percepção, mas é também um processo comportamental e social, já que envolve pessoas realizando coisas em conjunto. É ainda, ao mesmo tempo, um processo que acontece nos níveis consciente e inconsciente, individual e coletivo.

Ainda segundo Trice e Beyer (1993), alguns processos sociais que tornam possível a criação coletiva de sentido são: as experiências compartilhadas; a socialização; a comunicação; a influência, o poder e a liderança; o condicionamento, a formação de hábitos, o reforço; a reciprocidade; a negociação; a imitação; a modelagem de papéis; a ação exploratória. Tais autores chamam a atenção ainda para o fato de que os processos sociais que são importantes na criação coletiva de sentido se tornam mais explícitos e intensos quando as organizações estão vivendo uma mudança ou lidando com situações de crise. Além disso, à medida que há maior incerteza envolvida, as emoções ganham mais espaço e as pessoas se tornam mais ativas no seu processo de criação de sentido.

Certas características das organizações, no entanto, funcionam como verdadeiros obstáculos a essa criação coletiva de sentido. Alguns exemplos são a separação física, a hierarquia excessiva, a falta de informação e o excesso de comprometimento com o passado.

Nessa ótica de Trice e Beyer, a linguagem organizacional é um componente da cultura, presente no nível das manifestações observáveis. No entanto, assumindo-se uma noção mais ampla do conceito de linguagem, pode-se pensar que esta faz parte, na verdade, dos diferentes níveis componentes da cultura, incorporando não apenas suas características mais perceptíveis, como também o campo dos significados, que estão associados ao lado mais subentendido, mais próximo do inconsciente dos indivíduos. Essa aproximação entre linguagem e cultura se faz presente na abordagem de Geertz (1989:15): "Acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado".

Na visão de Geertz, entre o que se poderia chamar de uma descrição superficial do que um indivíduo manifesta por meio de um gesto, uma palavra ou uma *piscadela de olhos*, e uma descrição densa do que esse indivíduo está fazendo, de fato, deve estar o principal objeto de interesse do antropólogo ou do pesquisador etnográfico de uma cultura.

Essa necessidade de interpretação dos significados coloca o pesquisador de uma cultura em uma posição mais próxima da de um crítico literário do que de um mero observador de comportamentos. Em outras palavras, por essa ótica, não há como entender a cultura de um grupo ou de uma sociedade sem que se observe e interprete a teia de significados que se constrói, no contexto onde ocorre cada tipo de interação, nas histórias que são escritas no processo de convivência social. É na normalidade, no dia-a-dia em que essa cultura acontece, nas pequenas interações, que essa teia de significados se desenvolve. E é nesse microcosmo que ela precisa ser entendida. Caso contrário, corre-se o risco de incorrer em um tipo de reificação da cultura como uma entidade fechada, que pouco poderia acrescentar ao conhecimento que se pretende apreender sobre ela.

Esse desvendamento de significados não exclui, no entanto, a importância de se observar os comportamentos sociais, ou as *formas culturais* a que se referem Trice e Beyer (1993), como fonte de obtenção de elementos para a interpretação antropológica da cultura: "Deve atentar-se para o comportamento, e com exatidão, pois é através do fluxo do comportamento — ou mais precisamente da ação social — que as formas culturais encontram articulação. Elas encontram-na também, certamente, em várias espécies de artefatos e vários estados de consciência. Todavia, nestes casos o significado emerge do papel que desempenhavam (...) no padrão de vida decorrente, não de quaisquer relações intrínsecas que mantenham umas com as outras" (Geertz, 1989:27).

Os comportamentos, por sua vez, precisam ser compreendidos à luz dos significados gerais em termos dos quais cada indivíduo interpreta sua existência e organiza sua conduta, o que está relacionado, entre outras coisas, ao *ethos* e à visão de mundo desenvolvidos por uma dada cultura. Na discussão antropológica mais recente, o termo *ethos* representa os valores morais e estéticos de uma dada cultura, seus elementos valorativos. "O 'ethos' de um povo é o tom, o caráter e a qualidade de sua vida, seu estilo moral e estético e sua disposição, é a atitude subjacente em relação a ele mesmo e ao seu mundo que a vida reflete" (Geertz, 1989:143).

O conceito de visão de mundo refere-se ao quadro que um povo elabora das coisas como elas são na simples realidade, seu conceito da natureza, de si mesmo, da sociedade. Os significados decorrentes desse *ethos* e dessa visão de mundo só podem ser armazenados, segundo Geertz (1989:144), por meio de símbolos. "Os símbolos, dramatizados em rituais e relatados em mitos, parecem resumir, de alguma maneira, tudo que se conhece sobre a forma como

é o mundo, a qualidade da vida emocional que ele suporta, e a maneira como deve comportar-se quem está nele".

Deste ponto de vista, a mudança organizacional intencional implica a necessidade de se construírem novos símbolos que permitam difundir um novo *ethos* e uma nova visão de mundo capazes de construir um novo conjunto de significados e, portanto, novos comportamentos. Em termos da vida organizacional, esse conjunto de símbolos compreende tanto aspectos mais materiais, como as estruturas e a organização física dos indivíduos e equipes, quanto aspectos mais subjetivos, como as políticas e práticas de gestão de pessoas.

5. A importância da gestão de pessoas na implementação da mudança organizacional

As políticas e práticas da organização com relação à gestão de pessoas podem ser entendidas como componentes importantes que a organização utiliza para comunicar a visão oficial acerca da sua relação com os indivíduos.

No contexto da mudança onde são previstas intensas transformações em termos das dimensões humanas e sociais na organização, é natural que ocorram alterações no modo como essas políticas e práticas são concebidas. Elas compõem, portanto, um elemento formal importante da própria linguagem da mudança, o qual precisa ser compreendido, uma vez que parece afetar as expectativas e as percepções dos indivíduos sobre as suas relações com a organização, influenciando sua motivação e atitudes com relação ao processo de mudança.

Hiltrop (1996) propõe um conjunto de 10 dimensões que ajudam a analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações, levando em conta o contexto de mudanças enfrentado: o nível de confiança na promoção e no recrutamento interno; a ênfase no trabalho em equipe; a forma como a organização constrói os sistemas estratégicos de carreira; o nível de abertura e compartilhamento de informações; a descentralização e delegação de autoridade; o nível de preocupação com as pessoas, como parte da filosofia gerencial; o reconhecimento e a recompensa para altos desempenhos; a forma como a remuneração valoriza as habilidades e competências; a forma como a organização trata o treinamento e desenvolvimento dos empregados; a existência de um foco de longo prazo nas decisões de RH.

Trata-se de um conjunto de dimensões que atuam tanto na esfera dos artefatos visíveis quanto na dos valores que afetam a cultura organizacional, podendo, portanto, ajudar a explicar muitas das percepções individuais acerca do processo de mudança.

6. Aspectos metodológicos da pesquisa

A pesquisa desenvolveu-se como parte integrante de um programa de desenvolvimento gerencial de uma importante empresa estatal brasileira do setor elétrico, sob a perspectiva de um iminente processo de privatização. O principal objetivo de tal programa de desenvolvimento era o de promover a conscientização do corpo gerencial intermediário sobre a necessidade de se transformar a cultura da organização, preparando-a para o novo escopo de competitividade vislumbrado após a privatização. Neste contexto, a pesquisa realizada objetivou a composição de um diagnóstico que possibilitasse melhor compreensão acerca das percepções dos participantes do programa de desenvolvimento no que diz respeito à cultura predominante na organização, bem como ao significado da mudança para os indivíduos.

Participaram da pesquisa 165 funcionários de níveis hierárquicos intermediários da empresa, que compõem os quadros de chefes de departamento, chefes de divisão e assessores lotados tanto no escritório central quanto em diferentes unidades operacionais distribuídas por diversos estados brasileiros. No programa de desenvolvimento em curso, durante a realização da pesquisa, esses 165 gerentes encontravam-se divididos em grupos de cerca de 25 participantes cada.

As informações utilizadas para compor o diagnóstico refletiram as percepções dos participantes, coletadas em duas fases distintas do programa de desenvolvimento, no módulo que versava sobre a gestão de pessoas: uma fase tutorial e uma presencial.

Fase tutorial

Na fase tutorial, os participantes desenvolveram estudos preliminares aos encontros presenciais do programa de desenvolvimento gerencial, baseados na leitura de cinco textos selecionados, seguindo orientação escrita dos professores e pesquisadores. A finalidade da fase tutorial foi a de propiciar uma reflexão crítica acerca das idéias de mudança da mentalidade gerencial propostas pela empresa, considerando as percepções dos participantes sobre o estágio cultural da organização.

Os três primeiros textos versaram sobre algumas das principais imagens ou metáforas utilizadas pelas teorias e práticas da administração (Morgan, 1996): as metáforas da máquina, do organismo e do cérebro. Com base nesses textos, solicitou-se aos participantes a resposta às questões a seguir.

- Olhando para as práticas que definem como as pessoas e equipes são gerenciadas hoje na sua empresa, que tipos de práticas parecem ter sido ori-

ginadas com o emprego da imagem da máquina e que tipos de práticas parecem ter sido originadas com o emprego da metáfora de organismo?

- Hoje a sua empresa se parece com qual das três imagens ou metáforas (máquina, organismo e cérebro)? Por quê?
- O que deveria mudar nas práticas de gestão de pessoas e equipes, se quiséssemos migrar completamente para uma visão como a apresentada pela metáfora do cérebro?

O quarto texto proposto para a fase tutorial versava sobre algumas características da cultura organizacional brasileira (Motta, 1997), de modo que os participantes foram convidados a responder às questões a seguir.

- Em que nível você acha que o perfil cultural descrito pelo autor se assemelha à cultura de sua empresa? Em que aspectos e por quê?
- Que aspectos da cultura brasileira você acha que podem ajudar ou atrapalhar em um processo de criação de uma organização que funcione segundo a metáfora do cérebro?

O quinto texto versava sobre as cinco disciplinas propostas por Peter Senge, como condições básicas para o desenvolvimento das organizações de aprendizagem (Senge, 1990). Neste caso, a questão proposta foi:

- O que a sua empresa poderia fazer para tentar praticar as cinco "disciplinas" apresentadas por Senge?

Fase presencial

Esta fase correspondeu aos encontros em sala de aula, nos quais cada grupo foi levado, durante dois dias, à exposição mais detalhada sobre as idéias propostas para a mudança organizacional, no que concerne às práticas de gestão da empresa e, de modo mais detalhado, ao gerenciamento de pessoas.

Em cada grupo, na abertura da fase presencial, foi solicitado aos participantes, subdivididos em grupos de cinco pessoas, que elaborassem uma imagem gráfica (desenho de livre criação) que refletisse a forma como eles viam naquele momento a relação entre a empresa e seus empregados, no contexto das mudanças que vinham acontecendo e que se anunciavam. As imagens foram, então, debatidas com toda a turma, visando à interpretação de seu significado. O principal objetivo do emprego de tal dinâmica foi o de possibilitar uma reflexão mais isenta de racionalidade, na qual os sentimentos e percepções de cunho mais afetivo pudessem fluir de modo mais natural, diluí-

dos no processo lúdico desenvolvido pelo grupo. Convencionou-se chamar esse procedimento de *dinâmica da construção coletiva de imagens*.

Com a finalidade de colher também as impressões mais racionais, ainda ao longo da fase presencial da disciplina, foi submetido, a cada participante, um questionário de pesquisa, versando sobre diferentes dimensões da organização, a cultura predominante, o clima organizacional e a forma como são conduzidos os processos de gestão de pessoas. As questões foram distribuídas entre os seguintes tópicos: direcionamento estratégico/liderança da organização; desenvolvimento das competências organizacionais; envolvimento, comprometimento e moral das pessoas; processo de tomada de decisão; estrutura/infra-estrutura da organização; necessidade de a organização mudar; comunicação/fluxo de informação; trabalho em equipe; desenvolvimento de competências individuais/treinamento; processo de avaliação de desempenho das pessoas; gerência de conseqüências, reconhecimento e motivação; oportunidades individuais; satisfação com o trabalho; obstáculos à realização de mudanças.

Imediatamente após as respostas a tal questionário, foram compostos gráficos demonstrativos das percepções do grupo com relação a cada tópico, de modo que, ainda no contexto do encontro presencial, foi possível coletar a interpretação do grupo com relação aos resultados.

7. Resultados

Resultados obtidos na fase tutorial

Com relação às questões propostas na fase tutorial, a resposta predominante, relativa à comparação entre as três metáforas apresentadas por Morgan (1996), foi a de que a imagem que melhor reflete a organização, hoje, é a da máquina, embora já se observem características do organismo e um esforço para se aproximar das características apresentadas pela metáfora do cérebro. A reflexão baseada na leitura dos textos para estudo preliminar possibilitou, ainda, a identificação das seguintes características da organização:

- trata-se de uma organização sólida, que possui uma história de sucesso e que se destaca em suas atividades, sobretudo devido ao seu pioneirismo, ao elevado nível de capacidade e competência de seu corpo de funcionários e a importantes projetos desenvolvidos junto à sociedade ao longo do tempo;
- há um histórico de grande preocupação com o bem-estar físico, financeiro e profissional de seus funcionários e familiares;

- existe na organização uma forte valorização da hierarquia, com grande distância de poder entre os diferentes níveis hierárquicos;
- trata-se de uma empresa predominantemente masculina, tanto no que diz respeito à composição do quadro de funcionários, quanto no que se refere à predominância de valores associados à racionalidade, com menor ênfase nos valores relativos à subjetividade e à emoção;
- verifica-se uma cultura de forte valorização da estabilidade, com propensão a evitar riscos.

Resultados obtidos na fase presencial, com o auxílio da dinâmica de construção coletiva de imagens

Na análise conjunta que cada grupo realizou sobre as imagens criadas pelos subgrupos de cinco participantes, verificaram-se tanto as características consideradas positivas, ou seja, aquelas que, na opinião do grupo representam aspectos que podem favorecer as mudanças pretendidas, quanto as características negativas da organização, ou seja, aquelas que o grupo considera que podem representar obstáculos importantes às mudanças pretendidas.

Os quadros 1 e 2 apresentam, respectivamente, a síntese das características positivas e negativas identificadas pelos sete grupos pesquisados.

Quadro 1

Aspectos positivos identificados na dinâmica de construção coletiva de imagens

Aspectos positivos	Exemplos de imagens
A percepção de que há um grupo de pessoas leais à organização, trabalhando para que ela não perca o rumo no processo de mudança.	Pessoas que se mantêm firmes, remando um barco, mesmo diante de uma tempestade.
A percepção de que há um grupo de pessoas que se mantêm unidas em seus esforços pelo sucesso da organização e de todos.	Pessoas que tentam sustentar uma torre, que balança diante de uma tempestade; pessoas que tentam apoiar uma árvore que ameaça tombar diante de um furacão.
A percepção de que a competência das pessoas pode ajudá-las a manterem-se firmes diante da mudança.	Lâmpada que brilha na escuridão.
A percepção de que a mudança não representará o fim da organização.	Trem em direção a um túnel onde há uma luz em seu final (ainda que não se saiba o que essa luz significa); automóvel em direção a um túnel que possui uma saída (ainda que não se saiba onde vai terminar).
A percepção de que, da mudança, pode nascer uma organização melhor.	Lagarta que se transforma em borboleta.

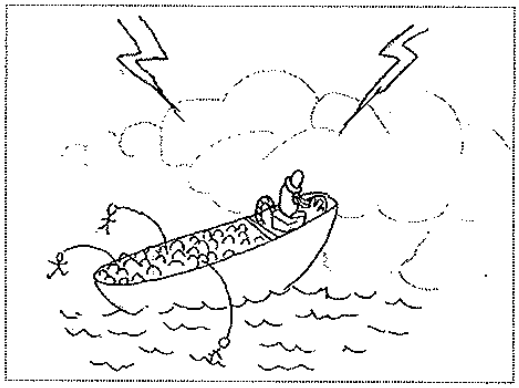
Quadro 2

Aspectos negativos identificados na dinâmica de construção coletiva de imagens

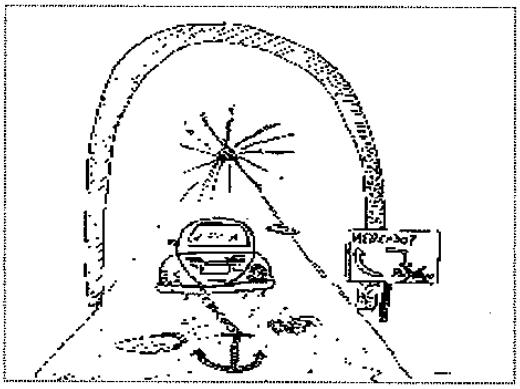
Aspectos negativos	Exemplos de imagens
A incerteza quanto ao futuro.	Trem, barco, automóvel (a organização) que caminham não se sabe para onde.
A falta de um direcionamento claro a ser seguido.	Barcos (partes da organização), que navegam em círculo.
O distanciamento de quem está à frente da organização.	Trem pilotado por um maquinista que está em uma cabine separada dos demais passageiros; barco que enfrenta uma tempestade, guiado por um piloto que não olha para os passageiros posicionados atrás dele.
O rompimento de uma relação entre as pessoas e a organização, antes sólida.	Mãe que chora por não mais poder amamentar seus filhos. Filhos que choram por não mais alcançarem o seio da mãe.
A ameaça de rompimento de uma relação sólida entre as pessoas, em função da expectativa de cisão da empresa.	Amantes que, acorrentados, são obrigados a seguir por caminhos distintos.
A sensação de que a mudança está sendo imposta por uma grande ameaça externa.	Furacão, tempestade.
A sensação de que a empresa não está totalmente preparada ou não dispõe de condições ideais para mudar.	Fusquinha (a organização) que roda em uma estrada repleta de buracos, com uma âncora pendurada no seu pára-choque traseiro.
A sensação de que parece não haver saída.	Barcos que navegam em círculos; montanha-russa sem saída.
A percepção de que muitas pessoas não dispõem de condições de sobreviver às mudanças ou de que as condições não são iguais para todos.	Barco que está afundando, com poucos botes salva-vidas disponíveis.
A percepção de que há pessoas que entram em pânico e não se engajam na luta pelo bem comum.	Pessoas que pulam de edifício que ameaça desabar; pessoas que pulam de barco que ameaça afundar.
A percepção de que há um certo imobilismo de parte das pessoas na organização, mesmo diante das ameaças concretas.	Pessoas que ficam deitadas em uma torre de transmissão que ameaça cair; pessoas que ficam sentadas, olhando o horizonte, em um prédio que ameaça desabar.
A percepção de que há atitudes individualistas acontecendo.	Pessoas que pegam o bote salva-vidas para si e ajudam a empurrar o outro para fora do barco.
A percepção de que nem todos têm o mesmo a perder.	Pessoas que estão amparadas em troncos na margem de um rio caudaloso que deságua em uma cachoeira (os aposentáveis).
A idéia de que a organização, antes sólida, está perdendo sua força.	Prédio rachando; globo terrestre rachando; torre balançando; árvore entortada pela tempestade.
A sensação de que a verdade está sendo escondida.	Obra com tapume que impede que as pessoas (funcionários) vejam o que há do outro lado.

A figura abaixo apresenta dois exemplos de imagens desenvolvidas pelos grupos na aplicação da dinâmica.

Exemplos de imagem desenvolvida pelos subgrupos durante a dinâmica de construção coletiva de imagens



Barco que enfrenta uma tempestade, guiado por um piloto que não olha para os passageiros.



Fusquinha.

Resultados obtidos na fase presencial, com o auxílio da aplicação do questionário

Em termos da visão geral sobre a empresa e sobre a forma como acontece a gestão de pessoas, os participantes identificam um conjunto de características que podem representar obstáculos importantes à realização das mudanças necessárias para que a empresa possa ser bem-sucedida diante da expectativa do processo de privatização.

Em termos do direcionamento estratégico e do desenvolvimento das competências organizacionais, a percepção é que não há, hoje, uma estratégia de longo prazo claramente definida, que apresente um foco adequado no que diz respeito tanto às ameaças e oportunidades do mercado, quanto ao que acontece dentro da organização, além de revelar pouca preocupação contínua com o nível de satisfação dos clientes e pouco foco na inovação. O principal problema identificado neste aspecto é, no entanto, a falta de conhecimento dos funcionários sobre qual é, de fato, a estratégia da organização. Apesar disso, considera-se que há um nível razoável de conhecimento sobre as metas estabelecidas para cada área, individualmente.

No que diz respeito à infra-estrutura material, os participantes consideram que existem boas condições de trabalho na empresa.

Com relação ao processo de decisão, as percepções são de que, embora haja um nível razoável de definição dos limites de responsabilidade de cada indivíduo, o processo não é suficientemente participativo, de que falta delegação e *empowerment* das pessoas, de que o nível de explicação das decisões é insuficiente e de que há pouco suporte para que as pessoas possam assumir riscos, o que acarreta um processo decisório lento, no qual as decisões são difíceis de serem implementadas.

Embora haja um bom nível de conhecimento dos empregados sobre os procedimentos de trabalho, as normas e procedimentos são considerados pouco flexíveis, o que, em algumas áreas que executam atividades de maior nível de risco, é percebido como uma característica inerente à própria natureza do trabalho. Nas demais atividades, no entanto, esta falta de flexibilidade é percebida como um elemento que dificulta a inovação.

Considera-se que as áreas da empresa atuam de forma coordenada, em termos operacionais. Entretanto, cada área não possui informação sobre as demais suficiente para desenvolver uma visão holística da organização. Há também um sentimento de que existem diferenças na importância que a organização atribui às diferentes áreas.

Com relação à comunicação e ao fluxo de informação, as percepções são de que o nível de comunicação horizontal entre as áreas é razoável e de que os maiores problemas existentes ocorrem no que tange ao fluxo vertical: a comunicação oficial é insuficiente, lenta e pouco objetiva; a informação é utilizada como fonte de poder; faltam canais entre os funcionários e a diretoria e uma política de portas abertas; há pouco *feedback* às opiniões apresentadas pelos funcionários aos níveis hierárquicos superiores; os níveis intermediários têm dificuldade de levar opiniões de cima para baixo e de baixo para cima, na hierarquia; o nível de comunicação com o cliente é insatisfatório; acontece um nível elevado de boatos; há pouco conhecimento sobre a estratégia da organização.

Nas percepções dos participantes, o trabalho em equipe é dificultado pela própria estrutura formal da organização, pelo pouco incentivo ao diálogo e pela forma como as funções estão definidas. Essa dificuldade é agravada pela pouca possibilidade de compartilhamento de capacidades, em razão da recente redução maciça dos quadros funcionais, decorrente dos planos de desligamento voluntário que têm sido conduzidos, sem que novas aquisições venham sendo efetuadas, devido às restrições legais vigentes para a contratação de funcionários nas empresas estatais.

A empresa possui um histórico de apresentar uma ênfase razoável ao desenvolvimento de pessoas. No entanto, os participantes da pesquisa consideram que falta, hoje, um plano individual de treinamento e desenvolvimento alinhado com as necessidades estratégicas da organização. Além disso, consideram que o acesso ao treinamento não é igual para todos e que há um nível de preocupação insuficiente com a avaliação sobre a eficácia e a aplicação do treinamento no trabalho.

Não há um processo formal de avaliação do desempenho individual ou de equipe, o que é percebido como um dos maiores problemas da empresa no que diz respeito à gestão de pessoas. Como conseqüência, o sistema de remuneração é considerado pouco vinculado aos resultados e às capacidades dos indivíduos, além de a estabilidade não ser vinculada ao desempenho das pessoas. Em termos informais, os participantes consideram que o desempenho individual é observado, tendo em conta principalmente a iniciativa, a qualidade do trabalho, o conhecimento da tarefa e a capacidade de superar as metas estabelecidas. Percebe-se, ainda, que há alguns tipos de reconhecimento não-monetário, como elogios públicos a grandes serviços prestados, embora não seja algo sistematizado.

Em termos das oportunidades individuais de carreira, as percepções são de que, apesar de haver um nível razoável de oportunidades de desenvolvimento e crescimento na empresa, os critérios de promoção não são baseados unicamente no mérito e nas razões de negócio, de que não há um plano individual de carreira estabelecido e de que os critérios de contratação são genéricos, não observando plenamente o perfil e os conhecimentos adequados para os cargos.

Apesar de serem percebidos o moral baixo e a pouca motivação, em decorrência do momento vivido, o sentimento dos participantes é de que as pessoas possuem, ainda, um grande orgulho de pertencer à empresa, gostam do tipo de trabalho que fazem, realizam-se com ele e consideram que o seu potencial é bem aproveitado. Como itens que mais afetam a atual queda no nível de motivação, os participantes da pesquisa apontam a falta de processo formal de avaliação de desempenho, a falta de um plano explícito de carreira, a carga de trabalho e nível de pressão elevados e a falta de conhecimento sobre os rumos da organização.

Consultados acerca dos maiores obstáculos à implementação das mudanças desejadas na organização, os participantes identificam os seguintes aspectos: as deficiências no processo interno de comunicação; a falta de envolvimento dos níveis superiores; a falta de motivação das pessoas para a mudança; a falta de visão comum entre as áreas; a predominância de um espírito conservador na cultura da empresa.

8. Conclusões

Um primeiro aspecto importante a ser considerado, a partir dos resultados da pesquisa realizada, refere-se à forma de investigação utilizada. A natureza subjetiva das percepções individuais e coletivas sobre o significado da mudança requer um tipo de metodologia de pesquisa que vá além da simples aplicação de um questionário construído em torno da coleta de opiniões objetivas, racionais. A possibilidade de maior interação com os participantes, sobretudo

na interpretação dos resultados, ao longo dos dois dias do programa de desenvolvimento, permitiu a adoção de uma pesquisa mais participante e a construção de um quadro mais realista sobre a forma como se percebe o momento vivido pela empresa e suas implicações para as pessoas que dela participam, além da possibilidade de identificar um significado coletivo da mudança, que não se baseia apenas em estatísticas. Como argumentam Katz e Kahn (1987:83-4), "Embora a subcultura da organização proporcione um quadro de referência dentro do qual seus membros interpretam atividades e acontecimentos, eles não serão capazes de expressá-lo de qualquer modo preciso. Serão claros sobre os julgamentos que farão, mas não sobre os padrões básicos que empregam para chegar ao julgamento. Os muitos fatores sutis e inconscientes que determinam um quadro de referência não são suscetíveis de inquirição direta. Por isso, a técnica de observação participante tem sido mais reveladora do clima organizacional do que o levantamento típico".

A utilização de uma dinâmica de natureza mais lúdica ao longo do processo de coleta de dados, como a dinâmica da construção coletiva de imagens, demonstrou também ser de grande valia para ajudar os participantes a exporem com maior naturalidade seus sentimentos e percepções de ordem mais afetiva, sobretudo apoiados pelo fato de que esses sentimentos puderam ser expressos de modo coletivo, liberando os indivíduos de um excessivo senso de autocrítica que poderia limitar a manifestação de suas idéias e percepções diante do grupo.

Outro aspecto metodológico que possibilitou o enriquecimento das análises conduzidas de modo coletivo foi a possibilidade de criar melhor contextualização das discussões, com o auxílio da leitura prévia dos textos, o que permitiu o alinhamento da compreensão de cada participante sobre a natureza e o conteúdo dos temas a serem abordados.

Em termos das limitações da pesquisa, poder-se-ia mencionar o fato de que todos os participantes pertencem a um mesmo nível hierárquico intermediário na estrutura da organização, embora sejam oriundos de áreas distintas. A obtenção de um quadro mais amplo, acerca do significado da mudança para o corpo completo de funcionários da organização, requereria uma investigação semelhante com pessoas que ocupam outras posições hierárquicas, como aquelas que atuam nas posições operacionais de base.

Quanto aos resultados obtidos, talvez um dos aspectos mais importantes observados seja o fato de que os funcionários da empresa demonstram ter grande orgulho de pertencer a uma organização que possui uma história de importantes realizações e uma imagem de competência que foi construída com o esforço integrado de todas as pessoas que dela participam. Esse sentimento contribui para que as pessoas reconheçam a necessidade de a organização mudar para fazer frente aos desafios que a dinâmica do contexto atual apresenta, sobretudo no que diz respeito à necessidade de desenvolvimento da capacidade de inovação.

No entanto, as indefinições que já se estendem por oito longos anos, em termos das mudanças esperadas com relação ao processo de privatização que se anuncia, vêm afetando continuamente de modo negativo o moral e a crença das pessoas na possibilidade de sucesso futuro da empresa e de seus funcionários. Tal incerteza quanto ao futuro é reforçada, hoje, pela percepção de que o processo contínuo de definição da estratégia da empresa não envolve de modo suficiente os funcionários que atuam nas diferentes áreas e níveis hierárquicos. A incerteza também é reforçada pela percepção de que as dificuldades existentes no processo interno de comunicação e as indefinições quanto aos processos de gestão de pessoas não favorecem o desenvolvimento de um senso comum e de uma ação coletiva eficaz nem asseguram uma preparação adequada de todos para os novos tempos.

O mais importante a destacar, talvez, seja que os resultados da pesquisa, sobretudo aqueles obtidos com o auxílio da dinâmica de construção coletiva de imagens, revelam que existe hoje um forte sentimento de ameaça de rompimento de uma relação duradoura entre a organização e seus empregados. O que parece ser a maior fonte de angústia, no entanto, é a percepção de que esse rompimento é involuntário, gerado por motivos alheios à própria vontade da organização e das pessoas que dela participam: como filhos que se sentem abandonados à própria sorte e que assistem, impotentes, à tristeza de sua grande "mãe", sem que possam ampará-la ou serem por ela amparados; como irmãos, que vêem seus irmãos amedrontados partirem, "lançarem-se ao mar", sem bóias e sem destino, ou assumirem uma atitude de ingratidão para com os que ficam.

São sentimentos, percepções, que afloram durante toda a discussão nos grupos, acerca dos resultados da pesquisa, misturando orgulho, preocupação, inquietude, revolta, vontade de lutar, esperança, melancolia, abandono, união, ironia, força, medo, e outras manifestações que são interrompidas, em diversos momentos, pela chegada de uma nova notícia, um novo boato sobre os destinos da empresa, publicado na última edição do jornal ou passado via telefone por um colega de setor nos intervalos dos encontros. São expectativas que pouco a pouco vão-se transformando em angústias, em face da incerteza de se lutar contra um inimigo cujas armas não se conhece, que sequer se pode afirmar que seja realmente um inimigo.

Os resultados dessa pesquisa apontam, possivelmente, para uma visão um tanto diversa da forma como muitas vezes se costuma abordar a relação entre o ser humano e a mudança, que se baseia na crença de que os maiores obstáculos à realização efetiva da mudança sejam decorrentes de uma resistência inerente à própria natureza do homem. Tudo parece estar, isto sim, muito mais relacionado à forma como o significado dessa mudança se constrói, se delineia diante dos indivíduos.

Pode-se mesmo argumentar: "mas não seriam os próprios participantes da organização que constroem, de modo coletivo, essa imagem"? Podemos dizer que sim, mas sem esquecer que a tela e o grafite são fornecidos pela organização.

Referências bibliográficas

Allaire, Y. & Firsirotu, M. How to implement radical strategies in large organizations. In: Tushman, M. L. et alii. *The management of organizations*. New York, Harper Collins, 1989.

Argyris, C. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, Jul./Aug. 1994. p. 77-85.

Drucker, P. F. The new society of organizations. *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1992. p. 95-104.

Enriquez, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, *37*(1), jan./mar. 1997.

Ford, J. D. & Ford, L. W. The role of conversations in producing change in organizations. *Academy of Management Review*, *20*(3):541-70, 1995.

Garvin, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Jul./Aug. 1993. p. 79-91.

Geertz, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1989.

Hiltrop J. M. A framework for diagnosing human resource management practices. *European Management Journal*, June 1996.

Inkpen, A. C. Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, *39*(1):123-39, Fall 1996.

Katz, D. & Kahn, R. L. *Psicologia social das organizações*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1987.

Kotter, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1995.

Liedtka, J. M. & Rosemblum, J. W. Shaping conversations: making strategy, managing change. *California Management Review*, *39*(1):141-57, Fall 1996.

Morgan, G. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 1996.

Motta, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.

Nadler, D. Concepts for the management of organization change. In: Tushman, M. L. et alii. *The management of organizations*. New York, Harper Collins, 1989.

Nonaka, I. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1991. p. 96-104.

——— & Takeuchi, H. *The knowledge-creating company*. Oxford, Oxford University Press, 1995.

Pettigrew, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1992.

Romme, G. & Dillen, R. Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal, 15*(1):68-78, 1997.

Senge, P. M. *The fifth discipline*. New York, Doubleday, 1990.

Tersine, R.; Harvey, M. & Buckley, M. Shifting organizational paradigms: transitional management. *European Management Journal, 15*(1), Feb. 1997.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. *The cultures of work organizations*. New Jersey, Prentice Hall, 1993. ch. 3-4.