

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVIDADE
Um Estudo de Caso em Empresa de Telecomunicações

LUIZ CARLOS ROSSI

Dissertação apresentada como
requisito parcial à obtenção do grau
de Mestre. Curso de Pós-graduação
em Administração, Programa de
Pós-graduação em Administração,
Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, Opção: Organização

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Mazzilli

Campo Grande – MS
Jun, 2000

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, que me iluminou e me deu forças para concluir essa árdua caminhada.

Aos meus pais, responsáveis pelo início de tudo: minha educação.

À minha esposa Belchis, pelo incentivo e companheirismo e aos meus filhos Christovão e Rafael pela compreensão nas horas em que deixei de lhes dedicar atenção.

À minha irmã Maria Helena, pelo incansável apoio.

Ao professor Cláudio Mazzilli, pela competência.

À Diretoria da TELEMS e aos colegas de trabalho que colaboraram na aplicação da pesquisa.

À UNIDERP, pelo apoio dedicado aos professores que se dispuseram a fazer o mestrado, em especial por viabilizar a minha participação.

A todos os funcionários do PPGA, pela competência e dedicação devotadas aos alunos do curso.

A todos os meus colegas de curso, em especial a Marly, Regina da Paixão, Nilton Maia e Márcia, pelo companheirismo, críticas e sugestões.

O meu muito obrigado!

SUMÁRIO

Resumo.....	8
Abstract.....	9
INTRODUÇÃO.....	10

CAPÍTULO 1

ANÁLISE DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DA MUDANÇA.. 14

1.1 - A Teoria da Burocracia.....	15
1.2 - A Metáfora da Máquina.....	19
1.3 - A Ad hocracia.....	23
1.4 - O Modelo de Decisão de Simon.....	26
1.5 - Conclusão.....	30

CAPÍTULO 2

MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....31

2.1 - Organização e Mudança Organizacional.....	32
2.1.1 - Conceito de organização.....	32
2.1.2 - Conceito de mudança organizacional.....	34
2.2 - Aspectos Gerais da Mudança Humana e Cultural (reeducação.....	39
2.3 - Educação Continuada Como Estratégia Competitiva.....	41
2.4 - O Papel dos Grupos No Processo de Tomada de Decisão.....	46
2.5 - A Dinâmica de Grupos.....	52
2.6 - Conclusão.....	57

CONCLUSÃO GERAL DOS CAPÍTULOS 1 E 2.....59

CAPÍTULO 3

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	60
3.1 - Problemática Geral.....	61
3.2 - O Problema de Pesquisa.....	62
3.3 - Objetivo Geral.....	62
3.4 - Objetivos Específicos.....	62
3.5 - Caracterização da Empresa Objeto da Pesquisa.....	63
3.6 - Metodologia da Pesquisa.....	72
3.7 - O Método de estudo de Caso	73
3.7.1 - Os Instrumentos de Coleta de Dados.....	73
3.7.2 - A Descrição da Amostra.....	77

CAPÍTULO 4

A ANÁLISE DOS RESULTADOS – PROCESSO SODA.....	83
4.1 - Apresentação Metodológica da Abordagem SODA: À Guisa de Análise da Mudança Organizacional.....	84
4.2 - A Construção do Mapa Cognitivo.....	86
4.3 - Análise e Interpretação dos Resultados.....	93

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
5.1 - Limitações do Estudo.....	118
5.2 - Implicações para Novas para Novas Pesquisas.....	119
BIBLIOGRAFIA.....	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Empresa (antes da privatização).....	69
Figura 2: Organograma da TELE CENTRO SUL PARTICIPAÇÕES - Regional Oeste (após a privatização).	70
Figura 3: Organograma da Empresa	71
Figura 4: Mapa cognitivo -1.....	90
Figura 5: Mapa cognitivo - 2.....	91
Figura 6: Mapa cognitivo - 3.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo de distribuição quanto ao sexo.....	78
Tabela 2 - Demonstrativo de distribuição quanto à faixa etária.....	79
Tabela 3 - Demonstrativo de distribuição quanto ao estado civil.....	79
Tabela 4 - Demonstrativo de distribuição quanto ao grau de escolaridade.....	80
Tabela 5 - Demonstrativo de distribuição quanto ao tempo de empresa.....	80
Tabela 6 - Demonstrativo de distribuição quanto à faixa salarial.....	81
Tabela 7 - Demonstrativo de distribuição quanto à ocupação gerencial.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Considerações sobre mudança organizacional.....	35
---	----

RESUMO

O presente estudo trata da mudança organizacional no âmbito da empresa. O objetivo desta pesquisa foi verificar o processo de aprendizagem organizacional, utilizando a abordagem SODA (*Strategic Option Development and Analysis*) em cenário de competitividade, aplicada a uma empresa de telecomunicações (TELEMS), através de um estudo de caso. Para tanto, foi utilizada uma dinâmica a um pequeno grupo selecionado na organização, abordando uma questão complexa, no caso: como tornar o trabalho multifuncional. A construção do processo de aprendizagem deu-se em grupo, com apoio da metodologia SODA, com a construção dos mapas cognitivos, a partir da aplicação da técnica de *brainstorming*. Os resultados da pesquisa permitiram concluir que o processo de mudança organizacional, em cenário competitivo, depende da aprendizagem dos colaboradores da organização. A pesquisa evidencia, ainda, a força da decisão em grupo, na construção do processo de aprendizagem, e reforça as principais características do modelo *ad hoc* de gestão. Como alternativas ao trabalho multifuncional, o grupo pesquisado ofereceu um número significativo de soluções, pressupondo formas diferentes de organização do trabalho. No entanto, ficou claro que a organização necessita deixar de pensar como máquina e pensar como ser vivo, que permanentemente precisa aprender a aprender.

Palavras-chave: *Organização, Mudança Organizacional, Trabalho Multifuncional, Processo de Aprendizagem.*

ABSTRACT

This study is about organizational change in the enterprise circuit. The purpose of this research has been to verify the process of organizational learning, using the SODA (*Strategic Option Development and Analysis*) approach in a competitive setting and to apply it to an enterprise of telecommunications (TELEMS), through case study. Hence, a dynamic was applied to a small group, selected from the organization, to approach a complex question, in this case, how to make work multifunctional. To build up the process of learning, the SODA method was used in groups, which made cognitive maps, beginning with a technique called *brainstorming*. The results of the research allow us to conclude that the process of organizational change, in a competitive setting, depends on the knowledge of the collaborators from the organization. The research also shows evidence of the force of group decision in building the process of learning and reinforces the main characteristics of an ad hoc administration. As alternatives to the multifunctional work, the group that was researched offered a significant number of solutions, assuming different forms of job organization. However, it was clear that the organization needs to stop thinking like a machine and think like a human being, that permanently needs to learn and learn.

Key words: *Organization, Organizational Change, Multifunctional Work, Learning process.*

Introdução

O processo de mudança organizacional está cada vez mais direcionado para a organização da aprendizagem contínua, constituindo desafio para as organizações em cenário de competitividade.

No entanto, para vários autores, a mutação requer o envolvimento dos colaboradores, que reforçam a importância da dinâmica da aprendizagem como forma de mudança contínua, considerando a estrutura cognitiva, o processo de aceitação de novos valores, a participação nos grupos e as técnicas de dinâmica de grupos como essenciais .

A relevância deste estudo encontra-se na possibilidade de rever como as organizações, em processo de mudança, oferecem alternativas de abordagem que envolvam os colaboradores no processo. É relevante, também, para os profissionais da área de administração, os quais se confrontam em situação de trabalho, como agentes do processo de mudança organizacional, para, num cenário cada vez mais competitivo, apoiarem-se um referencial para a reflexão e direcionamento de suas ações, e ampliarem a utilização da abordagem SODA (*Strategic Option Development and Analysis*) para questões das organizações em processo de mudança organizacional.

A escolha da empresa de telecomunicações, para a aplicação da pesquisa, foi oportuna, em decorrência do momento de transformação que o setor atravessa. A história do setor de telecomunicações, principalmente nos países latino-americanos, era de monopólio estatal, geralmente sob o controle e propriedades governamentais. A demanda por novos serviços, mais sofisticados, mais baratos e mais acessíveis aos segmentos residenciais e não-residenciais, levou vários países a reverem seus modelos e promoverem mudanças estruturais do setor na década de 90.

As mudanças têm sido motivadas pela introdução de competição no setor, lideradas pela crença de que as empresas privadas, em ambiente competitivo, podem fortemente promover o desenvolvimento e a melhoria da qualidade da rede, atendendo às novas demandas.

O governo brasileiro iniciou o processo para a nova regulamentação do setor, acreditando que a introdução de competição, na indústria, aumentaria a capacidade de investimento do setor, com benefícios aos usuários.

Esse ambiente de mudança, a partir da regulamentação pela Lei Geral das Telecomunicações, Lei 9472, de 16 de julho de 1997, permitiu que a exploração de serviços de telecomunicações evoluísse da condição de monopólio para a competição; e o Estado, da condição de provedor para regulador de serviços e indutor das forças de mercado.

O ambiente em que está inserido o setor de telecomunicações é dinâmico, exige grande flexibilidade das organizações para adaptação às profundas transformações da sociedade, da tecnologia e do mercado. Os padrões de competição requerem colaboradores que respondam mais rapidamente a essas exigências, por meio da introdução de novos produtos e serviços, adaptados a um maior número de segmentos de mercado e a preços competitivos com os dos produtos-padrão. Os colaboradores serão desafiados a desenvolverem habilidades e tornarem-se multifuncionais.

Assim, o presente estudo objetiva de verificar o processo de aprendizagem organizacional, utilizando o método de abordagem SODA (*Strategic Option Development and Analysis*), num cenário de mudança organizacional.

A pesquisa propõe, ainda, analisar as mudanças organizacionais visando a competitividade das organizações como um desafio; examinar o processo de aprendizagem como suporte à viabilização das mudanças organizacionais e analisar, nas teorias organizacionais, a relevância de outras dimensões do indivíduo, como a dimensão simbólica e psicológica, a comportamental, etc., para se conseguir êxito no processo de mudança organizacional, com o intuito de obter o compromisso e a participação do indivíduo, na busca da competitividade.

O estudo divide-se em cinco capítulos: no primeiro capítulo, procura-se esboçar, através do referencial teórico, a abordagem da teoria da burocracia, para a análise das teorias organizacionais. A utilização da metáfora da *máquina* de Morgan (1996) permite uma análise crítica do modelo burocrático *de Weber*. Em contraposição, a *ad hoc* burocracia é apresentada como uma das alternativas ao modelo burocrático, pela sua flexibilidade e agilidade em lidar com a mudança, em cenário cada vez mais competitivo. O estudo ainda analisa a perspectiva da mudança, que contempla elementos fundamentais do processo decisório; o referencial teórico desse capítulo procura identificar as dificuldades do processo de tomada de decisão, utilizando o modelo de Simon (1957).

No segundo capítulo, é ampliada a base teórica, enfocando a teoria da mudança sob a ótica de vários autores, em especial de Motta (1997), que a analisa através das perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, além da perspectiva do aprendizado contínuo, enfocando a importância da dinâmica de grupo.

No terceiro capítulo, referente à metodologia, coloca-se em evidência o problema de pesquisa e apresenta-se, também, a metodologia utilizada na pesquisa, levando em conta a definição do problema e os objetivos que norteiam o estudo e, ainda, como se realizou a coleta de dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa. Apresenta-se uma caracterização da empresa, objeto da pesquisa, o método utilizado (estudo de caso), a descrição da amostra e o perfil do grupo pesquisado que fez parte da amostra, bem como o seu comportamento quando da aplicação da pesquisa.

No quarto capítulo, expõe-se a metodologia SODA (*Strategic Option Development and Analysis*), utilizada para pesquisar o grupo e, como consequência, a construção dos mapas cognitivos e as respectivas análise e interpretação dos resultados.

No quinto e último capítulo, são resgatados os principais resultados provenientes da análise e retomados os aspectos mais significativos do referencial teórico da pesquisa. Por conseguinte, são elaboradas considerações acerca dos resultados obtidos, cujas interpretações corroboram muitas das assertivas dos autores

pesquisados. Demonstrem-se, também, as conclusões decorrentes da aplicação da abordagem SODA, ressaltando os limites enfrentados na realização da pesquisa e apresentando-se sugestões para novos estudos.

Capítulo 1

Análise Da Teorias Organizacionais No Contexto Da Mudança

A abordagem da teoria da burocracia, para a análise das teorias organizacionais no contexto da mudança, justifica-se por se constituir num paradigma e pela contribuição que esta teoria trouxe para a ciência da administração.

Em ambientes estáveis, de lentas transformações organizacionais, o modelo burocrático apresenta-se eficiente, conforme preconiza Weber, que atribui à teoria da burocracia vantagens e características próprias.

Em oposição à teoria burocrática de Weber, procurou-se neste estudo, delinear as principais críticas de Lapassade ao modelo burocrático e discorrer sobre outras alternativas de organização, a exemplo da *ad hoc*racia, como uma abordagem mais adaptada às necessidades das organizações contemporâneas, pelas características de agilidade e flexibilidade.

Ao fazer uma análise das teorias organizacionais, abordar-se-á também a metáfora da *máquina*, de Morgan, pela similaridade ao modelo burocrático.

Finalmente, neste capítulo, o modelo de Simon fundamenta e, ao mesmo tempo, apresenta as dificuldades do processo de tomada de decisão, além de permitir examinar a aprendizagem contínua, para a mudança organizacional, em cenário de competitividade.

1.1 - A Teoria da Burocracia

A importância da teoria da burocracia apresenta-se como uma enorme contribuição para a ciência da administração, ao mesmo tempo em que nas organizações contemporâneas ainda se encontram traços marcantes do modelo burocrático.

Acrescentam-se a isso, das diversas características do modelo burocrático, algumas que constituem pontos críticos para o processo de aprendizagem organizacional em ambiente de mudança, em cenário cada vez mais competitivo, as quais serão expostas no decorrer deste capítulo. A título de exemplo, entre as características relevantes do modelo burocrático, podem-se citar: ambientes estáveis, tomada de decisão impessoal, resistência à inovação (conformismo), comunicação unilateral e estabilidade. Para nortear a discussão, buscou-se em Max Weber (1979) a fundamentação da teoria da burocracia e em Georges Lapassade (1989) aspectos de oposição à referida teoria.

Max Weber concebe os fundamentos da burocracia moderna, evidenciando, como características principais desta, um conjunto de regulamentos, leis e normas administrativas que ordenam as relações de poder nas organizações, que são dispositivos de controle, de supervisão, de inspeção, cuja primeira missão é assegurar a observância das normas, fiscalizar a iniciativa e a novidade. A isto, acrescenta-se a importância da definição clara da hierarquia, dos postos e dos níveis de autoridade em que os cargos superiores exercem supervisão sobre os inferiores, além do princípio de especialização das funções administrativas, em que as tarefas individuais são atribuídas a funcionários que têm treinamento especializado, como pré-requisito para a especialização e valorização dos cargos na organização.

Para Weber, o cumprimento do *objetivo* das tarefas significa, primordialmente, uma efetivação destas, segundo regras calculáveis, e sem relação com pessoas. Há preocupação com o desenvolvimento dos cargos, em função da plena capacidade de trabalho do funcionário, dado que este é delimitado à permanência do funcionário na repartição. O desempenho do cargo segue regras gerais, mais ou menos estáveis, nos

exaustivas, as quais podem ser aprendidas, sendo que o conhecimento dessas regras representa um aprendizado técnico especial, a que se submetem esses funcionários.

A posição do funcionário na estrutura burocrática, também, segundo Weber, obedece a algumas características, tais como: para se ocupar um cargo, necessita-se de intenso treinamento, muitas vezes como pré-requisito para admissão naquele cargo, e a sua ocupação é mais ou menos estável ao longo do tempo, constituindo-se numa profissão, além de receber uma compensação pecuniária por isto, sendo que a posição ocupada pelo funcionário é vitalícia, com salários fixos e segurança de aposentaria na velhice, representada por uma pensão. A burocracia também desenvolve o carreirismo - concepção burocrática da profissão, passando o funcionário dos cargos inferiores para os superiores ao longo da carreira.

Outro aspecto observado por Weber em sua contribuição para a ciência da administração, refere-se ao paralelo existente entre a mecanização da indústria e o crescimento da burocracia como forma de organização e aponta como vantagens técnicas da organização burocrática, destacando a sua superioridade sobre qualquer outra forma de organização - além da precisão, velocidade, clareza, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal - quando comparado com outras formas colegiadas, honoríficas e avocacionais de administração.

Segundo **Weber** (1974, p.269) “... toda burocracia busca aumentar a superioridade dos que são profissionalmente informados, mantendo secretos conhecimentos e intenções. A administração burocrática tende sempre a ser uma administração de “sessões secretas”: na medida em que pode ocultar seu conhecimento e ação da crítica.”

Observa-se que a teoria da burocracia ainda está presente na maioria das organizações, contudo, o espaço para a sua prática está cada vez mais restrito. As organizações em mudança não podem conceber um modelo rígido, hierarquizado, onde as informações e a tomada de decisão são privilégios da cúpula. As gestões contemporâneas de administração têm investido na disseminação da informação como valor essencial para o comprometimento do grupo e de toda a organização.

Os primeiros teóricos da teoria da administração clássica e da administração científica, conforme relata **Morgan** (1996), contrastavam com Weber, apesar de advogarem firmemente a burocratização: “devotando as suas energias à identificação de princípios pormenorizados e métodos através dos quais esse tipo de administração poderia ser atingido. Enquanto os teóricos clássicos em administração focalizavam a sua atenção no planeamento da organização total, os administradores científicos visavam ao planeamento e à administração de cargos individualizados. Foi através das idéias desses teóricos que tantos princípios mecanicistas da organização ficaram enraizados no nosso pensamento cotidiano.”

Em oposição a Weber, **Lapassade** (1974:175) avança, ao apresentar uma leitura crítica aos modelos burocráticos de organização, quando levanta algumas questões, tais como: *“Como se forma e se desenvolve uma burocracia?”*

Weber destaca as vantagens ou desvantagens da burocracia moderna discorrendo sobre a forma como se desenvolve, que se caracteriza por elementos que a tornam sinónimo de subdesenvolvimento das forças produtivas, quer do ponto de vista tecnológico, quer económico. A concepção de poder na burocracia, e como este poder é distribuído, é fortemente criticada por Lapassade, como consequência a centralização e a hierarquização vertical, tamanho e dimensão das organizações, acesso às funções de gestão e a especialização das tarefas, constituem-se em aspectos críticos.

Para **Lapassade** (1974), em resposta à questão acima formulada, *“as condições em que se forma e se desenvolve uma burocracia são ainda mal conhecidas; pode-se, no entanto, formular a hipótese de que a burocracia geral de nossa sociedade provoca a das organizações sociais que a constituem”*.

Em oposição a Weber, **Lapassade** (1974) formula outra questão *“Quais são os caracteres do funcionamento burocratizado?”*

“... o burocratismo é um problema de poder e o funcionamento burocrático é um disfuncionamento e a burocracia um fenómeno de reificação, o que implica na alienação das pessoas e dos papéis. A decisão burocrática é obscura, pois existe um anonimato das tomadas de decisão, quando e como ela é tomada. As comunicações não funcionam, só circula na organização burocrática de cima para baixo na

hierarquia, não havendo feedback. O burocratismo apoia-se numa pedagogia, a diretividade burocrática é outra forma de um tal sistema de comunicações, no qual as técnicas diretivas não admitem que o saber, ou a habilidade, possam vir das camadas mais baixas: isso é contrário às normas de uma hierarquização vertical do poder, e, portanto, do saber. As técnicas burocráticas da formação contribuem para desenvolver o conformismo. Uma das causas mais salientes é a falta de iniciativa e, por conseguinte, o fortalecimento da separação em dois níveis, características da organização burocrática". A organização não é um meio, mas um fim - um outro mecanismo característico é o que o sociólogo Robert Michels (apud **Lapassade**) chamou de deslocamento dos objetivos. Na consciência das burocracias, a fidelidade à organização e às estruturas, à sua vida interna, a seus ritos termina por tornar-se, ao mesmo tempo, um dever absoluto, uma fonte de valores e de satisfações.

Ao examinar as principais características do modelo burocrático de Weber, fica evidenciada a incompatibilidade da gestão contemporânea, apoiada nesse modelo, principalmente pela deficiência de comunicação - sempre de cima para baixo - pela descrença no processo de aprendizagem contínua, que caracteriza as organizações engajadas em desenvolver o potencial criativo de seus colaboradores e, principalmente, pelo caráter autoritário do processo decisório na gestão burocrática, que dificulta a interação grupal e alternativas de gestão que propiciem decisões compartilhadas.

Em suma, o modelo burocrático de Weber, no cenário de lentas transformações organizacionais, pode ser considerado eficiente, contudo, as exigências de uma sociedade competitiva, em constantes mutações, exigem novas formas de pensar e gerir as organizações.

1.2 - A Metáfora da Máquina

A compreensão da evolução do pensamento organizacional reforça as características de flexibilidade, em consonância com as novas tendências das organizações.

A leitura desse cenário de mudanças e competitividade requer o entendimento das organizações em suas diversas abordagens, que podem ser melhor compreendidas à luz das metáforas ou imagens identificadas por **Morgan** (1966), em sua obra *Imagens da Organização* (1996), onde, de uma forma criativa, as teorias organizacionais são postas à mostra, inclusive com forte conteúdo, permitindo a compreensão do modelo de organizações da aprendizagem, tomada de decisão e outros pontos considerados fundamentais para a análise do presente trabalho.

Morgan realiza um extenso trabalho de análise das teorias organizacionais através de metáforas ou imagens, que permite refletir sobre a evolução das teorias organizacionais.

Das oito metáforas utilizadas pelo autor, para explicar as referidas teorias, além da do fluxo e transformação e os conceitos de autopoiese e dialética utilizados para decifrar as relações interativas entre a organização e seu ambiente, a da máquina apresenta características semelhantes à teoria da burocracia conforme preconizada por Max Weber (1979), examinada a seguir:

Para Morgan (1996), “*imagens e metáforas criam somente formas parciais de percepção. Tais fatores encorajam a ver e compreender o mundo a partir de uma perspectiva, desencorajando a visão de outros aspectos*”.

Para o autor “... *isso é exatamente o que aconteceu ao longo do desenvolvimento dos enfoques mecanicistas da organização. Ao considerar o desenvolvimento dos enfoques mecanicistas de organização como um processo racional e técnico, a imagem mecanicista tende não só subvalorizar os aspectos humanos da organização, como também a ver superficialmente o fato de que as tarefas enfrentadas pelas organizações são, muito frequentemente, mais complexas, imprevisíveis e difíceis do que aquelas que podem ser desempenhadas pela maioria das máquinas*.”(op. cit. p.36).

Morgan, como na teoria burocrática de Weber, refere que os enfoques mecanicistas da organização funcionam bem somente sob condições nas quais as máquinas operam bem, ou seja quando existe uma tarefa contínua a ser desempenhada; quando o ambiente é suficientemente estável para assegurar que os produtos oferecidos sejam os apropriados; quando se quer produzir sempre exatamente o mesmo produto; quando a precisão é a meta; e quando as partes humanas da *máquina* são submissas e comportam-se como foi planejado.

Entretanto, como argumenta Morgan, os enfoques mecanicistas da organização quase sempre apresentam limitações, tais como: criam formas organizacionais que apresentam grandes dificuldades em se adaptarem a circunstâncias de mudanças, desencadeiam num tipo de burocracia sem significado e indesejável, geram conseqüências imprevisíveis e indesejáveis, à medida que os interesses daqueles que trabalham na organização ganhem precedência sobre os que foram planejados para serem atingidos pela organização; apresentam efeitos desumanizantes sobre os colaboradores, especialmente sobre aqueles posicionados em níveis mais baixos na hierarquia organizacional.

Observa-se que a questão - considerada mais crítica no enfoque dado por Morgan - é que as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade em se adaptar a situações de mudança, porque pleiteiam atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação. Assim, as respostas aos novos problemas, os desafios e as situações inéditas não são adequadamente tratados nas organizações mecanicistas e, quando surgem novos entraves, normalmente são ignorados porque não existem respostas já prontas, fabricadas. As organizações mecanicistas não estão preparadas para o novo.

Nas organizações caracterizadas como *máquinas* ou *mecanicistas*, os procedimentos padronizados e os canais de comunicação são, freqüentemente, incapazes de lidar eficazmente com circunstâncias novas, necessitando de numerosas reuniões e comitês, nomeados para este fim e, também, pelo fato de terem sido planejados mais para servir do que para romper com a maneira costumeira de operação. Outros problemas são evidenciados, tais como imobilismo, falta de cooperação e acúmulo de trabalho.

Nesse tipo de organização, a informação é geralmente distorcida, à medida em que as pessoas escondem os seus erros, bem como a magnitude dos problemas, por medo de serem responsabilizadas por eles.

Nessa perspectiva, a questão do medo de errar torna-se relevante devido ao seu custo para a organização, dado que os indivíduos tornam-se, pelo medo, menos criativos, sem iniciativas, na maioria das vezes fechando-se em sua área de atuação.

A forma de definição do trabalho muitas vezes clara e detalhada, apresenta a vantagem de fazer com que cada um saiba aquilo que é esperado dele. Mas isto também, fá-lo conhecer aquilo que não é esperado. Assim, descrição de trabalho detalhada tem caráter dúbio, criando muitos problemas, quando a organização enfrenta situações de mudanças que demandam, como resposta, a iniciativa e flexibilidade. Modelos de gestão de recursos humanos mais flexíveis, com descrição de cargos amplos, possibilitam resultados mais adequados.

Assim, a organização mecanicista também desencoraja a iniciativa, induzindo as pessoas a obedecerem as ordens e a manterem a sua posição em lugar de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo. As que, numa burocracia, questionam a sabedoria da prática convencional são vistas, com freqüência, como causadoras de problemas, em vez de serem vistas como agentes da mudança contínua.

A especialização funcional, outra característica da organização *mecanicista*, fragmenta os elementos da missão global da organização, fazendo com que a responsabilidade de pessoas e departamentos separados crie uma estrutura que, supostamente, seria um sistema de cooperação, mas que, regularmente, se transforma num sistema de competição.

A competição, na organização dita *mecanicista*, também ocorre porque os recursos disponíveis são, usualmente, limitados, de tal forma, que o desenvolvimento em uma área pode ser excluído em outras. Como conseqüência, em outras palavras, na organização mecanicista, pode-se produzir comportamentos que, embora tidos como racionais para os indivíduos envolvidos em atividades específicas, podem comprovar-se em irracionais para o todo. A visão funcional limita a ação sistêmica que deveria permear toda organização.

Enfim, o enfoque *mecanicista* tende a limitar, em lugar de ativar o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os seres humanos para servirem aos requisitos da organização, em lugar de construí-la em torno dos seus pontos fortes e potenciais. Ambos, colaboradores e organização, perdem a partir desse estado de coisas, ou seja, os colaboradores perdem a oportunidade de crescimento pessoal, despendendo, freqüentemente, muitas horas por dia em trabalho que nem valorizam, nem apreciam; enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes que a maioria dos colaboradores são capazes de efetuar, dadas as corretas oportunidades.

Em suma, as organizações *mecanicistas* podem, muito bem, no final comprovar não serem senão um tipo específico de organização, gerada pelos requisitos da era mecanicista, embora só se adaptem imperfeitamente a eles. Agora que se está entrando numa era que tem uma base tecnológica completamente nova, esboçada pela microeletrônica, novos princípios organizacionais estão prontos para assumir importância crescente.

Assim, as organizações de hoje precisam adquirir a habilidade de passarem sem turbulências da burocracia para outro modelo de gestão, como, por exemplo, um modelo *ad hoc* e vice-versa.

Contudo, a questão fundamental não é eliminar a burocracia, mas fazer a organização tornar-se flexível, com capacidade de aceitar mudanças com calma, sem hesitação.

A *ad hoc*, como alternativa ao modelo burocrático, é analisada no item seguinte e, para que floresça, é necessário que se crie uma atmosfera que desestime os excessos burocráticos, utilizando o empenho de equipes.

1.3 - A Ad Hocracia

Em meados dos anos 60, **Warren Bennis** (apud Waterman, 1992) defendeu a necessidade de “*sistemas adaptáveis e temporários, voltados à resolução de problemas e formados por diversos especialistas [...] reunidos num fluxo orgânico*”.

Em o Choque do Futuro, **Alvin Tofler** (apud Waterman, 1992) também discorreu sobre formas *ad hoc*, mas ninguém levou a cabo a idéia de aplicá-las ao mundo das empresas.

A *ad hocracia* apresenta-se como uma alternativa para a aprendizagem organizacional, constituindo-se importante elemento de gestão em cenário de mudança e competitividade.

Por mais que se satirize o modelo burocrático, por seus absurdos, por mais que se reclame da lentidão dos meios oficiais, ainda se tenta resolver a maioria das coisas através dos mesmos exauridos meios burocráticos.

Ao contrário desse modelo burocrático de organização, a *ad hocracia* é uma forma altamente adequada para o desempenho de atividades complexas e incertas em ambientes turbulentos.

Não se pretende o fim da burocracia; mas, sim, como **Waterman Jr.** (1992) apregoa, a convivência dos modelos.

Pelas características de organização, a *ad hocracia* adapta-se a qualquer organização que busca resultados através da inovação, permitindo o trabalho em equipe (força tarefa) por projetos, desfazendo as equipes ao término do projeto. A evolução está em criar, nas organizações, a habilidade de passarem da burocracia para a *ad hocracia* e vice-versa.

Alguns segmentos da indústria já adotam a *ad hocracia*, a exemplo do setor aeroespacial e eletrônico, empresas de consultoria, agências de propaganda e indústria de entretenimento.

Essa forma de organização, segundo os autores, pode emergir de uma organização como uma unidade diferenciada, como um grupo de tarefa *ad hoc* ou uma equipe de projetos desempenhando uma atividade circunscrita, ou contribuindo para o

desenvolvimento do planejamento estratégico da organização como um todo, podendo ser utilizada, também, em trabalhos de pesquisa e desenvolvimento.

Muitas organizações ad hocráticas utilizam o que é freqüentemente conhecido como organização matricial, embora esta seja mais adequada para tipos de organização que possuam alto grau de variação.

A ad hocracia é voltada para a equipe, no sentido de que a prioridade é dada para as áreas de negócios, programas, produtos ou projetos, uma vez que o foco é no produto final e não nas contribuições funcionais, as quais encorajam o comportamento flexível, inovador e adaptativo, similar às organizações com arranjos matriciais.

Contudo, em algumas organizações matriciais, as divisões funcionais retêm a maior parte do controle de tal forma, que as equipes são colocadas dentro de uma estrutura burocrática da qual é freqüentemente difícil de se libertar. Como resultado, quase sempre falham em inovar e desempenhar as atividades do projeto de forma eficaz, o que não se encontra na ad hocracia.

Para **Waterman Jr.** (1992) "... o trabalho estruturado expulsa o desestruturado, esta é quase uma lei da natureza. A natureza da adhocracia é desestruturada, ao passo que a natureza da burocracia tem precedência, perdem-se oportunidades, questões cruciais permanecem sem ser resolvidas e tentativas de mudança geralmente acabam podadas pela raiz. A adhocracia exige que pessoas dos mais diferentes feudos trabalhem juntas para o bem de todos, e o valor da confiança é imperativo."

Um verdadeiro paradoxo é querer criar um clima de confiança na organização e ao mesmo tempo, promover mudanças radicais que afetam diretamente a vida profissional das pessoas que compõem a organização.

No entanto, a abordagem de Waterman Jr. também consagra um elenco de sugestões, para se criar um contexto apropriado para a ad hocracia, viabilizar-se e estabelecer-se um equilíbrio saudável entre a burocracia e a adhocracia. A *ad hocracia* pode oferecer uma visão daquilo que pode ser tanto possível como apropriado para administrar organizações contemporâneas.

A primeira recomendação é no sentido de se eliminar da burocracia o máximo possível de estruturas desnecessárias, adotando programas, como o de qualidade

total, para reforçar a criação de procedimentos que beneficiem os seus usuários. A recomendação seguinte é no sentido de combater as atitudes do tipo nós-versus-eles, reunindo as pessoas em equipes; colocando por escrito os valores básicos que devem nortear a empresa, criando uma organização que celebre a confiança, a integridade, a moralidade e a ética.

Waterman Jr. (1992,po.cit.) sugere, ainda, que os executivos não devem pensar duas vezes em demitir quem violar esses valores, deixando claro para todos a sua maneira de pensar, autorizando e incentivando as pessoas a contestarem a autoridade quando esta pretende alguma postura não-ética. Entretanto, o executivo deve pensar duas vezes antes de demitir alguém por alguma falha em seu tino empresarial, tratando os erros como investimentos em aprendizado, desta forma, mantendo a estratégia e a visão de futuro sempre em perspectiva.

Em suma, **Waterman Jr.** refere que “ ...numa definição mais ampla, adhocracia é qualquer forma organizacional que conteste a burocracia a fim de alcançar o novo”. Para o autor, os novos tempos preconizam a falência do modelo burocrático de organização, em favor de outro mais orgânico, que possibilite a evolução , de aprender a aprender, de auto-renovar-se.

O modelo de decisão de **Simon** (1970), que será abordado no item seguinte, é referência para a metáfora da organização como *cérebro*, ao explorar o paralelo entre a tomada de decisão humana e a de decisão organizacional, na qual este autor argumenta que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, dado que seus membros têm habilidades limitadas de processamento de informações e que as pessoas: a) geralmente têm que agir com base em informações incompletas a respeito de possíveis cursos de ação e suas conseqüências; b) são capazes de explorar somente um limitado número de alternativas relativas a qualquer dada decisão e, c) são incapazes de dar acurados valores aos resultados.

1.4 - O Modelo de Decisão de Simon

A escolha do método de Simon, para este trabalho deve-se ao fato de ser um consagrado, de fácil visualização, permitindo examinar o processo de aprendizagem como suporte à viabilização de mudanças organizacionais, na medida em que a aplicação do Método SODA (*Strategic Options Development and Analysis*), o qual será apresentado no capítulo 4, identifica, na aprendizagem, o caminho para a mudança, e conseqüentemente, leva à tomada de decisão.

Para **Simon** (1970), as imagens que fazemos do tomador de decisão, em geral, não levam em conta o complexo processo de reflexão, investigação e análise que precede a tomada de decisão.

Inicialmente, ele descreve que o processo de tomada de decisão compreende três etapas: a de descobrir as ocasiões em que deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir entre um deles.

Para o autor, a primeira fase do processo consiste na análise do ambiente, coleta de informações, a segunda, a de criar (estruturação), e a terceira, a de escolher uma linha determinada de ação entre as disponíveis – a atividade de escolha.

A primeira fase do modelo de tomada de decisão, acima referida, é caracterizada pela inteligência ou investigação, em que acontece a exploração do ambiente e é realizada através do processamento dos dados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades; variáveis relativas à situação são coletadas e postas em evidência.

Na segunda fase, de desenho ou concepção, acontece a criação, desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação; o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis com base em sua potencial aplicabilidade.

Na última fase, a de escolha, acontece a seleção da alternativa ou curso de ação entre aquelas que estão disponíveis; esta escolha dá-se após a fase de desenho, onde o decisor busca informações para tentar garantir a melhor opção.

A presente pesquisa passa pelas três fases, conforme anteriormente descritas. A fase inicial de coleta de dados dá-se quando da aplicação datécnica denominada

*brainstorming**, na segunda fase o grupo discute as idéias, classificando-as em objetivos, idéias-chave e ações e a terceira fase é quando ocorre a discussão e consenso do grupo na confecção do mapa cognitivo.

Para o autor, uma das funções da organização consiste em situar seus membros num ambiente psicológico, que condicione suas decisões aos objetivos da organização e proporcione-lhes as informações necessárias para tomar corretamente essas decisões.

Ao analisar, nas teorias organizacionais, a relevância de outras dimensões do indivíduo, como a dimensão psicológica, para se conseguir o êxito no processo de mudança, Simon fornece elementos sobre o meio ambiente psicológico onde ocorrem as escolhas.

Ao examinar os limites e as possibilidades da racionalidade humana, o autor constata que existe incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para a decisão.

A racionalidade objetiva sugere que o indivíduo atuante ajuste seu comportamento a um sistema integrado por meio da visão panorâmica das alternativas de comportamento, antes da tomada de decisão, da consideração de todo o complexo de conseqüências que advirão de cada escolha; e da escolha, tomando o sistema de valores como critério de uma alternativa entre todas as disponíveis.

Contudo, na prática, o comportamento real, mesmo quando encarado como racional, possui elementos de incongruências que jamais ocorrem na forma ideal.

* Brainstorming : Técnica de geração de idéias. Uma explicação mais abrangente desta técnica encontra-se no Capítulo 4, p. 85.

Assim, o comportamento real não alcança a realidade objetiva, pelo menos em três aspectos: primeiro, a racionalidade requer conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção, que isto na prática é impossível, dado que o conhecimento é sempre fragmentário; segundo, considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita, e, por último, a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração.

Nesse contexto, outra limitação decorre do fato de que um prazer esperado pode diferir grandemente daquele alcançado, ou seja, Simon afirma que os resultados da experiência efetiva não podem ser determinados antecipadamente com precisão.

Considerando o aspecto racionalidade do indivíduo, segundo Simon, existem limites psicológicos associados à tomada de decisão, dado que o indivíduo, nas suas decisões, deve continuar sujeito à influência do grupo organizado do qual é membro. As decisões não devem ser apenas o produto de seus próprios processos mentais, mas refletirem, também considerações mais amplas, às quais compete ao grupo organizado dar força. Desta forma, o equilíbrio da organização é mantido pelo grupo controlador, cujos valores pessoais podem ser de natureza vária, mas que assume a responsabilidade de manter viva a organização para poder alcançar esses valores.

Em síntese, a teoria administrativa é necessária porque existem limites práticos à racionalidade humana e porque essas limitações não são estáticas, mas dependem do meio organizativo no qual o indivíduo toma suas decisões.

Constata-se, ainda, que o indivíduo é limitado por sua capacidade inconsciente, hábitos e reflexos; por seus valores e conceitos de finalidades, os quais podem não coincidir com os objetivos da organização, e a extensão de seus conhecimentos e das informações de que dispõe.

Contudo, a racionalidade não determina o comportamento. Dentro da área da racionalidade, o comportamento é perfeitamente flexível e adaptável à capacidade, objetivos e conhecimentos. Em troca, o comportamento é determinado pelos

elementos irracionais e não-rationais que delimitam a área da racionalidade que é, por seu turno, a área de adaptabilidade a esses elementos não-rationais.

Uma decisão é racional do ponto de vista do indivíduo (subjetivamente racional), isto é, se for congruente com os valores, as alternativas e as informações que considerou tomá-la. Uma decisão é racional para o grupo (objetivamente racional) se for coerente com os valores que o guiam e com as informações que este dispõe, as quais são relevantes para a decisão.

Assim, devem-se criar mecanismos na organização, de modo que a decisão, que é (subjetivamente) racional do ponto de vista do indivíduo que a toma, continue racional quando for avaliada de acordo com os interesses do grupo.

O método SODA, adotado para a presente pesquisa, é adequado do ponto de vista do processo de tomada de decisão, dado que propicia a ampliação do campo de acerto e, conseqüentemente, diminui as limitações da decisão individual.

Simon também classifica as decisões em dois tipos: as decisões programadas e não-programadas, sendo que as programadas acontecem quando a situação apresenta-se repetitiva e rotineira, e em que foi criado um processo definido para abordá-las, de modo que não tenham de ser tratadas de novo cada vez que ocorram. Já as decisões não-programadas efetivam-se na medida em que as situações forem novas, não-estruturadas e de importantes conseqüências. Não haverá método pré-fixado para tratar o problema, por diversos motivos: primeiro, porque não foi apresentado antes; segundo, porque sua natureza e estrutura exatas são dúbias ou complexas, ou porque são tão importantes que merecem tratamento específico.

O foco deste trabalho está nas decisões não-programadas, e o processo é de aprendizagem contínua para a mudança organizacional em cenário de competitividade.

Finalmente, a análise do processo de mudança organizacional, a partir do panorama conceitual da mudança, a ser abordada no capítulo seguinte, fundamentará com maior vigor as conseqüências de um modelo de tomada de decisão, quando estruturada de maneira adequada, por exemplo, quando utilizada a abordagem SODA.

1.5 - Conclusão

A teoria da burocracia de Weber tem sua importância para a compreensão das necessidades das organizações. Em cenário de mudanças rápidas, esta teoria, nos moldes idealizados por Weber, não atende às demandas de mercado, que aponta para modelos de ad hocracia, fundamentados na adaptação e proatividade, dinâmicos e flexíveis em sua *estruturação*.

Por outro lado, a metáfora da organização como *máquina*, de Morgan, ilustra uma das diversas formas de como as organizações são estruturadas, consciente ou não. As organizações como *máquinas* não constituem modelos suficientes para atender aos desafios da mudança organizacional que o cenário de competitividade exige. A exemplo da teoria da burocracia, as organizações da aprendizagem possibilitam novas perspectivas de sobrevivência neste cenário, devendo ter na autoridade, um facilitador dos processos de mudança em grupo, onde todos aprendem a aprender.

O modelo de tomada de decisão de Simon permite visualizar um caminho adequado para o processo de tomada de decisão em grupo, com eficiência e eficácia, alertando para as dificuldades do processo.

Em suma, as teorias elencadas neste capítulo são vertentes do pensamento organizacional, dando suporte ao presente trabalho de pesquisa.

Capítulo 2

Mudança Organizacional

Neste capítulo, a abordagem dos conceitos de organização e mudança é examinada para a compreensão da dinâmica dos grupos em seus aspectos humanos e culturais. Além do enfoque na aprendizagem e reeducação, precedido dos aspectos humanos e culturais, os quais facilitam, de fato, que as organizações, em constante mutação possam se adaptar e gerar novos contornos organizacionais.

O exame do papel dos grupos, no processo de tomada de decisão, vem corroborar com a aplicação do método SODA, que favorece a decisão em grupo.

A análise das tendências do processo de mudança, sobre as perspectivas estratégicas, estruturais, tecnológicas, humanas, culturais e políticas fornece elementos importantes, para que as ações tenham maior abrangência e sejam observadas de maneira mais ampla e sistêmica, principalmente nos processos de intervenções de mudança organizacional.

2.1 - Organização e Mudança Organizacional

2.1.1 - Conceito de Organização

O termo organização refere-se , para **Simon** (1970), ao complexo sistema de comunicação e inter-relações existentes num grupamento humano. Esse sistema, segundo o autor, proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos objetivos e atitudes que entram nas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz ou faz.

Ao sistema que acaba de ser descrito, os sociólogos chamam de papéis, embora muitas autores intitulem-no, na intimidade, de organização.

Para **Lapassade** (1989:101) o termo organização tem, pelo menos, duas significações:

“... ele designa um ato organizador que é exercido nas instituições;

... ele se refere a realidades sociais: uma fábrica, um banco, um sindicato, são organizações (a sociologia, por volta de 1900, dizia: instituições).”

Selznick (1948) define organização como “ *o arranjo e a obtenção de pessoal para facilitar a realização de algum objetivo de comum acordo, por meio da distribuição de funções e responsabilidades*”.

Para **Mariotti** (1995: 29), “*Organização é a instituição em funcionamento. A instituição é abstrata, ideal; a organização é esse ideal posto em prática, é a instituição materializada.*

Conforme relata **Litterer** (1977:31) “... *para alguns, organizações são arranjos de tarefas e uma estrutura de autoridade, ao passo que para outros elas são uma série de relações num grupo face a face. Para uns, as organizações são uma rede de comunicações, e para outros, uma rede de interações. Certos pontos de vista apoiam-se mutuamente; outros estão em conflito direto e, no entanto, todos professam estar falando de organizações.*”

A organização social, este autor define como “... *uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos tais como a produção, a distribuição de bens e a formação de homens,*” referindo-se mais precisamente a empresa industrial, comercial e educacional (**idem**, p.101).

Assim, a tendência das organizações parece ser a de organizar-se em redes de comunicações e fortalecer a relação entre grupos, que deverão ter seus conflitos administrados.

Um banco, um sindicato, uma fábrica, partidos políticos, empresas comerciais, etc. são estruturas formais, que representam instrumentos racionalmente organizados para a realização de objetivos previamente definidos.

Para **Argyris** (1975: 23,24) “...*as organizações são sistemas extremamente complexos. Quando observadas atentamente, elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos tipos de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, norma, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão extremamente complexo e multifuncional. A complexidade às vezes parece ultrapassar a compreensão.*”

Para o autor, a concepção de organização como sistema aberto leva a descrever de forma diferente o comportamento organizacional. Segundo **Katz e Kahn**, “como um sistema social aberto, a organização é definida e seus limites são fixados pelos relacionamentos e padrões de comportamento que levam a cabo os contínuos ciclos de insumo-transformação-produto.”

A pesquisa autônoma sobre organizações começa a se dar em épocas mais recentes, conforme assinalam **Simon e March**, surgindo no início do século com a sociologia das organizações, conforme observa **Lapassade** (1974).

Como conseqüência dos primeiros estudos sociológicos das organizações, descobre-se que existem, ao mesmo tempo, uma dinâmica das organizações e uma dinâmica dos grupos que a compõem.

Os sociólogos do início do século, em especial Marx Weber e Robert Michels, identificaram um movimento nas organizações que sugeria a dinâmica de grupos, a qual foi desenvolvida posteriormente por Kurt Lewin, enquanto teoria.

A dinâmica de grupo será objeto de considerações neste capítulo.

2.1.2 - Conceitos de Mudança Organizacional

Wood (1995: 19,21) examina a visão de uma série de autores fornecendo elementos conceituais sobre o processo de mudança organizacional.

A concepção do Quadro 1, baseada nas citações do autor, não esgota as abordagens sobre o tema, mas pretende oferecer um apoio à visualização dos diversos enfoques de forma cronológica, das três últimas décadas, desde Basil & Cook (1974) até Herzog e Huey (1991). Observa-se, nesse período, uma diversidade de considerações sobre a mudança organizacional, o que enriquece a análise e formas de compreender o presente trabalho de pesquisa.

A análise do Quadro 1 permite afirmar que as considerações sobre o processo de mudança organizacional identificam elementos variados, que, do ponto de vista dos autores, podem ser, por exemplo, de natureza tecnológica, comportamental, etc, baseados na tradição e nos pontos fortes, ou nos conceitos de holofluxos e holomovimento; que podem as mudanças pertencer a categorias diferentes, como por opção, operacional, direcional, fundamental ou total. Alguns autores reforçam os elementos culturais, humanos, condicionando o sucesso da mudança dependente do gerenciamento das pessoas, ou desenvolvendo o conceito de quebra de paradigma e a necessidade de que isso ocorra para que a inércia organizacional seja quebrada.

Todos os autores referendados por **Wood** (1995), no entanto, evidenciam o caráter da mudança como dependente de alguma variável que necessita ser mudada.

Além dos autores citados no Quadro 1, ao examinar **Motta** (1997), tem-se uma visão mais completa da mudança, quando relacionada com alguma variável (estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política).

Contudo, a perspectiva humana e cultural parece ser a que mais se identifica com os objetivos da pesquisa, pois priorizam a análise da motivação, comportamentos individuais e, principalmente, a comunicação e relacionamento grupal.

Assim, para se proceder à mudança organizacional, acredita-se que é necessário alterar atitudes, internalizar valores e alterar a forma de participação dos indivíduos, principalmente no processo de tomada de decisão em grupo.

QUADRO 1 – CONSIDERAÇÕES SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

AUTORES	CONSIDERAÇÕES – MUDANÇA ORGANIZACIONAL
Basil & Cook (1974)	Referem elementos de mudança: tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.
Land e Jarman (1981)	Adotam a tipologia de ciclos: três fases de crescimento e mudanças: formação – o sistema descobre a si próprio e a seu mundo, organiza-se e cria um padrão de comportamento; regulamentação – dá-se o crescimento por repetição do padrão e negação das diferenças; integração – o sistema ultrapassa a eficiência de seu padrão repetitivo para continuar a crescer, reduz a rigidez do padrão e a força de seus vínculos internos, passando por uma fase de inovação, abertura e ruptura.
March (1981)	Destaca que as organizações estão em contínua mudança, mas essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas.
Kanter (1984)	Afirma que os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem basear-se nas tradições e pontos fortes da organização. Há de se considerar no processo os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos.
Gareth Morgan (1986)	Usa conceitos de holofluxos e holomovimento e os conceitos de autopoiese e dialética, para decifrar as relações interativas entre organização e seu ambiente e, assim, elucidar os mecanismos de mudança.
Prigogine e Stenger (1984)	Acrescentam conceitos para adequar a uma imagem mais abrangente da realidade, que englobe as características atuais de mudança acelerada, desordem, instabilidade e não-equilíbrio.
Kiel (1984)	Refere que muitas organizações têm caráter não-linear e encaram a estabilidade como prejudicial à evolução.
Want (1990)	Categoriza cinco tipos de mudança: por opção, Quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada; e total, casos mais críticos, como uma falência iminente.

Ginsberg e Buchholtz (1990)	<p>Demonstram que a prática de uma abordagem integradora, que incorpore as várias correntes de pensamentos, os teóricos da adaptação racional que vêem as organizações como prontas para mudar e os teóricos da seleção natural que visualizam complexas redes de comportamentos das instituições que comprometem a capacidade de mudança.</p>
Kelly e Amburgey (1991)	<p>Estabelecem o princípio da inércia organizacional; a habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade a suas ações requer a existência de estruturas estáveis, reprodutibilidade e padrões, implicando resistência à mudança. Os autores indicam a necessidade de se considerar uma perspectiva histórica de análise, introdução do conceito de momentum ao princípio da inércia.</p>
Brown (1991)	<p>Explora o impacto das inovações tecnológicas.</p>
Harari (1991)	<p>Critica a adoção de planos que se apóiam em modas passageiras; a mudança organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.</p>
Herzog (1991)	<p>Afirma que mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.</p>
Huey (1991)	<p>Apropria-se do conceito desenvolvido por Thomas Kuhm sobre paradigmas na ciência, para mostrar como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e a necessidade de que isto ocorra, para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões.</p>

Motta (1997) procede à análise dos principais modelos conceituais de organização e das respectivas formas e instrumentos de mudança que são associados, identificando seis perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, sintetizadas a seguir:

a) Para a perspectiva estratégica, o tema prioritário de análise são as interfaces da organização com o meio ambiente e, como recurso para mudar a organização, é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação;

b) Para a perspectiva estrutural, o tema prioritário é a distribuição de autoridade e responsabilidade; com relação à mudança, conclui-se que, para mudar uma organização, é necessário se alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade. As unidades básicas de análise são os papéis e status;

c) Para a perspectiva tecnológica, os temas prioritários são os sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para o desempenho das tarefas, e as unidades básicas de análise são os processos, funções e tarefas. Nesse modelo, o agente de mudança e de tecnologias alternativas, os trabalhos de reforma consiste em rever processos, estudando uma a uma cada tarefa que os compõe, reavaliá-los e propor novas formas de executá-los. O objetivo imediato é eliminar desperdícios, reduzir a fadiga humana em redistribuir tarefas e controlar todos os fatores que concorram para o aumento da eficiência e qualidade;

d) Para a perspectiva humana, prioriza a análise da motivação, atitudes e habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal, sendo as unidades básicas de análise os indivíduos e grupos de referência. Para se mudar a organização, acredita-se que é necessário alterarem-se atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. Isto envolve, por exemplo, desde a intervenção sócio-psicológica de pequenos grupos, para incentivar a colaboração, passando pela revisão de práticas de motivação, liderança, distribuição de poder, reconstrução do sistema de recompensas, de carreira e de aperfeiçoamento de pessoal. O objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de

trabalho, sendo, estes, fatores de realização e progresso pessoais, bem como causadores de eficiência;

e) A perspectiva cultural, tem como tema prioritário de análise, características de singularidade que definem a identidade ou programação coletiva de uma organização e unidades básicas de análise os valores e hábitos compartilhados coletivamente. Na visão cultural, para mudar uma organização é necessário substituir a programação coletiva, na busca de um novo sentido de utilidade. Vê-se a mudança com o empreendimento coletivo através da mobilização das pessoas, para se alterar seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns. O objetivo da mudança é internalizar novos valores. Considera-se o treinamento como um instrumento importante desse processo de socialização;

f) Na perspectiva política, vê-se a organização como um sistema de poder, onde as pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Os temas prioritários de análise são, a forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados, e as mudanças básicas de análise são os interesses individuais e coletivos. O padrão de inferência com relação à mudança pode ser visto de maneira que, para mudar uma organização, é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de análise. Nesse modelo, o agente de mudança é, preferencialmente, uma pessoa externa à empresa e não envolvida diretamente na estrutura de poder. Por não se beneficiar das alterações no sistema de ganhos e perdas, presume-se uma pessoa com melhor influência sobre a redistribuição de prioridades.

2.2 - Aspectos Gerais da Mudança Humana e Cultural (reeducação)

Das perspectivas referidas por **Motta** (1997), a humana é a primeira que se relaciona diretamente com o objeto do presente estudo.

Para **Kurt Lewin** (1948), a mudança cultural “ precisa penetrar mais ou menos em todos os aspectos da vida ao mesmo tempo que ela deve se manifestar como sendo mudança de atmosfera cultural...”, não sendo apenas uma mudança de itens isolados.

Lewin identifica como o problema geral de mudar a atmosfera social de uma fábrica....pode ser formulado, com um pouco mais de precisão, da seguinte maneira: *“Como é possível provocar uma situação que mude permanentemente o nível em forças antagônicas encontrem o seu equilíbrio virtualmente estacionário?”*

Um aspecto da mudança cultural é *mudando a constelação de forças*. Para efetuar qualquer mudança, cumpre perturbar o equilíbrio entre as forças que mantêm em determinado nível a auto-regulação social.

Outro aspecto, segundo o autor, *“é o estabelecimento de um novo padrão cultural- é preciso estabelecer as forças para o novo equilíbrio, enquanto se destroem as forças mantenedoras do antigo equilíbrio. Não só é essencial criar a fluidez necessária para a mudança realizar como é também imprescindível que sejam tomadas medidas para possibilitar a permanência da nova situação, através da auto-regulação no novo nível.”*

Lewin (1948: 74) argumenta que, se o processo que leva a preconceitos e ilusões e os que levam a percepção correta e a conceitos sociais realistas são essencialmente os mesmos, então a reeducação deve ser um processo funcionalmente semelhante a uma mudança de cultura. Trata-se de um processo em que as mudanças de conhecimento e crenças, as de valores e padrões, as de ligações e necessidades emocionais e mudanças de conduta cotidiana não ocorrem aos poucos e independentemente uma das outras, mas dentro do quadro de vida total do indivíduo no grupo.

Para elucidar a proposta, o autor cita o exemplo da reeducação de um carpinteiro que se vai tornar relojoeiro, que não se limita à questão de ensinar-lhe um

grupo de novas técnicas de relojoaria, antes de poder tornar-se relojoeiro, ele, além da aprendizagem de um conjunto de novas habilidades, terá de adquirir um novo sistema de hábitos, padrões e valores – os padrões e valores que caracterizam o pensamento e o comportamento dos relojoeiros. Pelo menos, é o que precisará fazer para conseguir atuar com êxito na atividade.

Nesse sentido, continua o autor, a reeducação equivale ao processo pelo qual o indivíduo, ao desenvolver-se na cultura em que se encontra, adquira o sistema de valores e o conjunto de fatos que, mais tarde, irão governar-lhe o pensamento e a conduta. Portanto, parece que *“o processo reeducativo tem de realizar uma tarefa que equivale essencialmente a uma mudança de cultura”* (**idem, p.74,75**).

Em resumo *“... encarar a reeducação como tarefa de aculturação constitui, a nosso ver, um vislumbre básico e valioso. Todavia, não passa de um esquema. Para proporcionar uma reeducação eficiente, precisamos de uma nova compreensão da dinâmica do processo, da constelação específica de forças com que é preciso lidar sob diferentes condições.”* (**ibidem, p. 75**).

Para **Lewin** “ ... o processo reeducativo afeta o indivíduo de três maneiras: muda-lhe a estrutura cognitiva, - a maneira de ver o mundo físico e o social abrangendo-lhe todos os fatos, conceitos, crenças e expectativas. Modifica suas valências e valores, e estes compreendem tanto suas atrações e aversões a grupos e a padrões grupais como seus sentimentos em relação a diferenças de status e suas reações às fontes de aprovação e desaprovação. E afeta a ação motora, que inclui o grau de controle do indivíduo sobre seus movimentos físicos e sociais.” (**ibidem, ibidem, p. 75**).

Se essas três influências (e os processos que as provocam) fossem regidas pelas mesmas leis, a tarefa prática da reeducação seria muito mais simples. Infelizmente, não o são, levando o educador a enfrentar certas contradições.

Um dos problemas fundamentais da reeducação, conforme sustenta **Lewin**, é ver como se podem evitar tais contradições interiores. Provavelmente, são essenciais: uma seqüência correta de etapas, uma divisão correta de tempo e uma combinação correta de tratamento individual e de grupo. Todavia, é da maior importância que o reeducador tenha inteira compreensão da maneira pelo qual esses componentes

psicológicos – a estrutura cognitiva, as valências e valores, e ação motora – são afetados por qualquer etapa específica na reeducação.

2.3 - Educação Continuada como Estratégia Competitiva

Neste item, busca-se entender como as organizações aprendem e como esse processo é fundamental para a mudança organizacional. Os vários enfoques, desde Deming até Senge, reforçam a importância da dinâmica da aprendizagem como forma de mudança contínua, a estrutura cognitiva, o processo de aceitação de novos valores e a participação nos grupos, através da técnica de dinâmica de grupos, são essenciais para que a abordagem SODA possa ser aplicada e os resultados serem eficazes.

No presente estudo, ao se verificar o processo de aprendizagem organizacional, em cenário de competitividade, procura-se examinar a educação organizacional continuada como uma abordagem mais ampla, a qual atende à totalidade da empresa, passando a ser vista como um sistema que convive com outros sistemas numa rede de conexões.

Ao examinar os modelos conceituais ou perspectivas da organização, sobre o processo de mudança organizacional, analisados por **Motta** (1997), o enfoque da educação organizacional continuada constitui uma proposta de mudança ampla, aberta e experimental, pois trata igualmente problemas e soluções como hipóteses de análise.

Para o autor, *“... essa perspectiva assume o aprendizado em grupo como base da mudança organizacional, pois a inovação requer questionamentos, percepções coletivas e ação colaborativa”*(1997)

O processo de mudança pelo aprendizado contínuo inicia-se pela sensibilização das pessoas a fatores da organização e de seu ambiente. Em vez de se idealizarem projetos ou buscar soluções para problemas já detectados, procura-se criar condições para as pessoas compreenderem o impacto de novos fatores sobre a empresa.

Para **Peter Senge** (1990) o aprendizado é visto como a essência da mudança organizacional: *“aprender não é uma simples incorporação de informações, mas a construção da capacidade de criar e de romper as maneiras rotineiras e habituais de*

pensar e agir. Ao contrário do mero recebimento de informações, o aprendizado é intimamente ligado à ação. Inverte a idéia anterior de aprendizado organizacional para o da organização aprendiz com o sentido de enfatizar não só a sua continuidade e a sua inserção na ação , mas, sobretudo, o caráter coletivo inerente às relações e ao compartilhamento de indagações individuais.”

Segundo **Mariotti** (1966), em concordância com Senge, a educação organizacional continuada faz parte de uma visão de negócios, sistêmica, complexa e sustentada. Seus efeitos são duradouros, até porque ela jamais se interrompe depois de iniciada e os seus melhores resultados aparecerão sempre a longo prazo, o que contraria a visão imediatista, característica das pessoas de mentalidade rústica.

Para o autor, isso se deve porque as noções de tempo e visão de futuro ainda são pouco conhecidas, apesar de não serem novidade. Ainda se tem dificuldade de entender que o presente contém o passado, e é inconcebível sem uma perspectiva de futuro.

Em cenário de competitividade, a educação organizacional continuada é mais apropriada porque visa à competitividade e não à competição. A educação organizacional gera pessoas competentes, pois seus produtos ultrapassam, em muito, os objetivos e resultados dos simples treinamentos ou aplicação de ferramentas de mudança de curto prazo.

A característica da competição, em que uns têm que vencer e os outros têm que, necessariamente, perder, é incompatível com a visão sistêmica e complexa. A visão de mudança pressupõe uma ótica de mundo mais abrangente.

A implementação de um processo de mudança, através da perspectiva da educação organizacional continuada, não ocorre da noite para o dia, e não é só com a intenção de querer implementá-la que as pessoas irão modificar os seus comportamentos. O que existe é um processo de transformação em curso. A educação organizacional continuada visa criar uma mentalidade sinérgica, que possibilite fazer mais com menos, com menores custos, tornando a organização mais competitiva, eliminando os prejuízos causados pelo imediatismo empresarial e gerando uma visão realista de futuro.

Deming (apud **Mariotti**,1996) adverte que é um erro supor que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado. Um erro que costuma custar caro. Deming argumenta que as organizações, ao contrário do que se pensa, são orientadas por teorias e não por números; estes são apenas a expressão da boa ou má aplicação de propostas inicialmente teóricas e práticas.

Mariotti (1996) conclui que numa organização convencional os números podem parecer suficientes, mas numa organização sinérgica, onde o todo é maior que a soma das partes, esses resultados incluem o bem-estar e a qualidade de vida de todos os envolvidos no processo produtivo. E, aqui, somente os números não são capazes de mostrar o que realmente está acontecendo. Para isto, precisa-se de outras formas de avaliação. A elas, chega-se pelo conhecimento. E a este, chega-se pela educação.

Dessa forma, o autor elucida que o aumento da produtividade exige, antes de mais nada, comprometimento, e comprometimento exige transformação de base, de estrutura, que, em termos de pessoas, significa reorientação, mudança de mentalidade em seu sentido mais fundo e global e que pessoas assim modificadas, adquirem um poder maior de transformar outras.

Eis o passo inicial para a sinergia, preocupação de vários autores, tais como Senge, Peter Drucker e outros. Assim, indivíduos que se transformam e começam a caminhar em direção à excelência formam, antes de mais nada, um grupo que aprendeu a aprender.

Outro aspecto é a complexidade dada pelas múltiplas possíveis formas de relacionamentos entre os membros de uma organização, que tendem a torná-la crescentemente complexa. Uma organização complexa é também a expressão da diversidade de seus componentes.

A diversidade possibilita um maior grau de flexibilidade que, na prática, significa maior capacidade de lidar com erros e com imprevistos. Para isto, é necessário que a empresa seja menos hierarquizada, menos institucionalizada e menos burocratizada. São fatores fundamentais para se incrementar a qualidade de produtos e serviços, a exemplo da ad hocracia.

Existe uma tendência para a descentralização, apontada por Tom Peters, que fala em dizimar a hierarquia, reduzir ao máximo a especialização e inovar,

constantemente, o que se harmoniza com os preceitos da educação organizacional continuada. E que essa educação se processa melhor em grupo, mas, para isto é necessário que os grupos se organizem e se eduquem para a sinergia, para se transformarem em equipes.

O processo de aprendizagem organizacional parece ser melhor compreendido quando suportado por teorias relacionadas com a cognição, percepção, conhecimento e dinâmica de grupo.

Para **Kurt Lewin** (1948), as dificuldades encontradas nos esforços para atenuar os preconceitos ou mudar, de alguma maneira, a visão social do indivíduo, levaram à compreensão de que a reeducação não pode ser apenas um processo racional.

Continua o autor, afirmando que as preleções ou outros métodos abstratos semelhantes, de transmissão de conhecimento, têm pouco valor no que tange a mudar-lhe os pontos de vista e a conduta. Portanto, poder-se-ia pensar que o que falta em tais métodos é a experiência direta. A questão fundamental é que mesmo a experiência direta não produzirá, necessariamente, o resultado desejado. Para compreender as razões disso, impõe-se examinar algumas premissas que têm relação direta com o problema. Mesmo a ampla experiência direta não cria automaticamente, conceitos corretos (conhecimento).

Como ilustra **Kurt Lewin**, num clássico exemplo, o da teoria da Lei da Gradidade, não foi a observação assistemática dos objetos que caem que formulou a teoria, mas a busca sistemática da verdade, que levou à determinação dessa teoria. Assim, somente a experiência no mundo social não oferece elementos suficientes para a formação de conceitos corretos ou a criação de esteriótipos adequados.

A ação social necessita ser tão dirigida pela percepção quanto a ação física. Em toda situação, não se pode deixar de agir de acordo com o campo que se percebe; e essa percepção estende-se a dois aspectos diferentes desse campo. Um tem a ver com fatos; outro com valores.

Quando se transporta a analogia para o campo das resistências à reeducação, pensa-se, usualmente, em termos de obstáculos emocionais. É importante, contudo, não subestimar as dificuldades inerentes à mudança cognitiva. Ao evocar a ampla experiência com fatos físicos, estes não conduzem necessariamente, à percepção

física correta, ficar-se-á menos surpreendido com as resistências encontradas quando se tentar modificar estereótipos sociais inadequados.

Só quando se estabelece um vínculo psicológico entre a imagem dos indivíduos específicos e o estereótipo de um determinado grupo; só quando os indivíduos podem ser percebidos como representantes típicos desse grupo, é que a experiência com indivíduos tem a probabilidade de afetar o estereótipo.

Os estereótipos incorretos (preconceitos) são funcionalmente equivalentes a conceitos errôneos (teorias)

Pode-se supor, por exemplo, que as experiências sociais, necessárias para mudar estereótipos inadequados, tenham de ser equivalentes àquelas raras e específicas experiências físicas que suscitam uma mudança nas teorias e conceitos acerca do mundo físico. Não é possível depender da ocorrência acidental de tais experiências.

Uma corrente de pensamento, já confirmada na concepção da teoria da mudança, indica que a mudança de sentimentos não acompanha, necessariamente, mudanças da estrutura cognitiva. Mesmo que a estrutura cognitiva referente a um grupo seja modificada num indivíduo, seus sentimentos para com esse grupo podem continuar os mesmos. Estes são determinados menos por seu conhecimento do grupo que pelos sentimentos dominantes na atmosfera social que o cerca.

Assim, autores, desde Lewin até Motta, demonstram que um fator da maior importância, a provocar uma mudança de sentimento é o grau em que o indivíduo se envolve ativamente no problema. Sem isto, nenhum fato objetivo conseguirá atingir a condição de fato para o indivíduo implicado, influenciando-lhe a conduta social. A natureza dessa interdependência torna-se um pouco mais compreensível se for considerada a relação entre mudança de percepção, aceitação e participação no grupo.

2.4 - O Papel dos Grupos no Processo de Tomada de Decisão

Neste item, examinar-se-á o que é grupo, os estágios de desenvolvimento, a interação, as características internas que os diferenciam e o processo de tomada de decisão em grupo.

Para **Robbins** (1998: 153), *“...um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interagindo e interdependentes, que se juntaram para atingir objetivos particulares, podendo ser formais e informais.”*

Um grupo é mais que uma porção de indivíduos. Segundo **Lapassade** (1989) *“...um grupo é constituído por um conjunto de pessoas em relação umas com as outras e que se uniram por diversas razões: a vida familiar, uma atividade cultural ou profissional, política ou esportiva, a amizade ou a religião”.*

Berne (Sousa, 1978: 28) definiu grupo como *“... qualquer agregado social que tem uma fronteira externa (distinguindo membros de não-membros) e, no mínimo, uma fronteira interna (distinguindo os líderes dos liderados).”*

Para **Robbins** (1998), a preocupação central de qualquer grupo sadio é “sobreviver o mais possível ou, pelo menos, até que sua tarefa seja cumprida. Há dois tipos de influências que podem ameaçar a existência de um grupo: forças destruidoras de fora e forças desorganizadoras de dentro. Lidar com essas ameaças deve preceder a qualquer outra coisa, a fim de garantir a sobrevivência.(...) A essência de um grupo , a existência que precisa ser preservada é a sua estrutura grupal.”

Robbins (1998) subclassifica os grupos como grupos de comando, de tarefas, interesses ou amizades. Os grupos de comando e tarefa são ditados pela organização formal; enquanto grupos de interesse e amizade são alianças informais.

O autor classifica o grupo em cinco estágios de desenvolvimento, sendo o primeiro o de formação, que é caracterizado por uma grande dose de incerteza quanto ao propósito, estrutura e liderança do grupo. Os membros estão sentindo o clima para determinar o tipo de comportamento a seguir.

O segundo estágio é o da tempestade, que é o de conflito intragrupo. Os membros aceitam a existência do grupo, mas há resistências às restrições que o grupo impõe à individualidade. Além disso, há conflitos sobre quem irá controlar o grupo.

Quando esse estágio está completo, haverá uma hierarquia de liderança, dentro do grupo, relativamente clara.

O terceiro estágio é onde os relacionamentos próximos desenvolvem-se e o grupo demonstra coesão. Há, agora, um forte sentido de identidade de grupo e camaradagem. Este estágio de normatização estará completo quando a estrutura do grupo solidifica-se e já assimila o conjunto comum de expectativas do que define o comportamento correto de membro.

O quarto estágio é desempenho. A estrutura, neste ponto, está totalmente funcional e aceita. A energia do grupo passou de conhecer e entender cada um para desempenhar a tarefa que se apresenta.

Para os grupos de trabalho permanente, o desempenho é o último estágio em seu desenvolvimento. Entretanto, para comitês, equipes, forças-tarefa e grupos temporários semelhantes que tenham uma tarefa determinada para desempenhar, há um estágio de suspensão. Neste estágio o grupo prepara-se para a sua separação. Alto desempenho de tarefa não é mais prioridade do grupo. Em vez disto, a atenção é direcionada para complementar as atividades. As respostas do grupo variam nesse estágio, alguns são otimistas, sentando nos louros das realizações, enquanto outros podem estar deprimidos pela perda da camaradagem e amizades durante a vida do grupo de trabalho.

Para estudar as interações de grupo, foi criada uma ferramenta analítica, chamada sociometria. A sociometria ajuda a descobrir de quem as pessoas gostam ou não gostam e com quem elas desejariam trabalhar ou não. Através de entrevista ou questionário pode-se chegar a um sociograma, que é um diagrama que mapeia graficamente as interações sociais preferidas dos indivíduos na organização.

Existe uma crença de que *duas cabeças são melhores do que uma*. Para a tomada de decisão existem pontos fortes e fracos em relação à tomada de decisão de grupos *versus* a tomada de decisão individual.

Os pontos fortes da tomada de decisão em grupo são: grupos geram informação e conhecimento mais completo por agregar os recursos de vários indivíduos, além do que, os grupos trazem mais insumo para o processo de tomada de decisão. Além de mais insumo, os grupos podem trazer heterogeneidade para o

processo de tomada de decisão, oferecendo diversidade de visões aumentadas, a isso abre a oportunidade para mais abordagens e alternativas a serem consideradas. A evidência indica que o grupo quase sempre se desempenhará melhor, até mesmo, que o melhor indivíduo; assim, gera decisões de maior qualidade. Os membros do grupo, que participam da tomada de decisão, provavelmente apoiarão entusiasticamente a decisão e encorajarão os outros a aceitá-la.

Os pontos fracos da tomada de decisão em grupo: eles consomem muito tempo, geralmente despendem mais tempo para chegarem a uma solução do que se o indivíduo estivesse tomando -a sozinho. Existem pressões de conformidade de grupo. O desejo dos membros do grupo, de serem aceitos e considerados como trunfos, pode resultar em esmagar qualquer desacordo aberto. A discussão do grupo pode ser dominada por um ou poucos membros e, se essa coalizão é composta de membros de baixa e média capacidade, a eficácia geral do grupo sofrerá. As decisões do grupo ante a responsabilidade ambígua. Numa decisão individual, fica claro quem é o responsável pelo resultado final. Em grupo, a responsabilidade de qualquer membro é diluída.

O que determina a eficiência e a eficácia da tomada de decisão em grupo ou individual? Se grupos são mais eficazes do que indivíduos, depende dos critérios que se usa para definir eficácia. Em termos de exatidão, decisões de grupo tendem a ser mais exatas. A evidência indica que, na média, grupos tomam decisões de melhor qualidade do que indivíduos. Entretanto, se eficácia de decisão é definida em termos de rapidez, os indivíduos são superiores. Se a criatividade é importante, grupos tendem a ser mais eficazes do que os indivíduos. E se eficácia significa o grau de aceitação que a solução final atinge, a indicação novamente vai para o grupo.

Com poucas exceções, a tomada de decisão em grupo consome mais horas de trabalho do que se um indivíduo ataca o mesmo problema sozinho.

Em suma, grupos parecem oferecer um excelente veículo para desempenhar muitos dos passos do processo de tomada de decisão. Eles são uma fonte de amplitude e profundidade de insumos para a reunião de informações. Se o grupo é composto de indivíduos com formações diversas, as alternativas geradas devem ser mais extensas, e a análise, mais crítica. Quando a solução final é acordada, há mais

peessoas numa decisão em grupo para apoiá-la e implementá-la. Essas vantagens, entretanto, podem ser mais do que compensadoras para o tempo consumido pelas decisões de grupo, pelos conflitos internos que criam e pelas pressões que geram em direção à conformidade.

Ao examinar o pensamento de grupo e a mudança em grupo, pode-se afirmar que, dos dois subprodutos de tomada de decisão de grupo, o primeiro fenômeno, chamado de pensamento de grupo, é relacionado a normas. Descreve situações nas quais pressões do grupo, em relação à conformidade, impedem-no de avaliar criticamente visões incomuns, de minoria ou não-populares. Pensamento de grupo é visto por alguns autores como uma doença que ataca muitos e pode atrapalhar drasticamente o desempenho. O segundo fenômeno é chamado de mudança em grupo, o qual indica que, discutindo um dado conjunto de alternativas e chegando a uma solução, membros do grupo tendem a exagerar as suas posições iniciais. Em algumas situações, a prudência domina e há uma mudança conservadora. Mais freqüentemente, entretanto, a evidência indica que os grupos tendem em direção a uma mudança considerada arriscada.

De uma forma geral, os sintomas do fenômeno do pensamento em grupo são de que se membros racionalizam qualquer resistência às pressuposições que eles têm. Não importa quão fortemente a evidência possa contradizer suas pressuposições básicas, os membros comportam-se como para reforçá-las continuamente. Os membros do grupo aplicam pressões diretas naqueles que, momentaneamente, expressam dúvidas sobre quaisquer das visões partilhadas pelo grupo ou que questionam a validade dos argumentos, apoiando a alternativa favorecida pela maioria. Aqueles membros do grupo que têm dúvidas ou diferentes pontos de vista evitam desviar-se do que parece ser consenso do grupo, mantendo silêncio sobre apreensões e mesmo minimizando, para si próprios, a importância de suas dúvidas. Parece haver uma unanimidade se alguém não fala, presume-se que ele está de total acordo. Em outras palavras, a abstenção é vista como um voto sim.

Assim, pode-se concluir que todos os grupos são igualmente vulneráveis ao pensamento de grupo? As evidências sugerem que não. Pesquisadores enfocaram três variáveis de moderação – a coesão do grupo, o comportamento de seu líder e seu

isolamento em relação aos de fora – mas as descobertas não foram consistentes. Neste ponto, as conclusões mais válidas que se pode tirar são : grupos altamente coesos têm mais discussão e trazem mais informação, mas não é claro se desestimulam discordâncias; grupos com líderes imparciais, que incentivam insumo dos membros, geram e discutem mais soluções alternativas; líderes devem evitar expressar cedo uma solução preferida na discussão do grupo, porque isso tende a limitar a análise crítica e aumenta, significativamente, a probabilidade de que o grupo adotará essa solução como escolha final; e o isolamento do grupo leva a menos alternativas geradas e avaliadas.

Quanto à mudança em grupo, alguns autores afirmam que, ao compararmos decisões em grupo com decisões dos membros individuais dentro do grupo, evidências sugerem que existem diferenças. A presente pesquisa oferecerá uma visão mais abrangente sobre esse fenômeno. Em alguns casos, as decisões do grupo são mais conservadoras do que as decisões do indivíduo, além disto, a mudança é em direção a um risco maior.

O que os autores colocam é que a pesquisa irá avaliar, e o que parece acontecer em grupos é que a discussão leva a uma mudança significativa nas posições dos membros, rumo a uma posição mais extrema na direção em que eles já estavam se apoiando antes da discussão. Assim, tipos conservadores tornam-se mais cautelosos; e os mais agressivos assumem mais riscos. A discussão do grupo tende a exagerar a posição tomada inicialmente.

A mudança em grupo pode ser vista como, na verdade, um caso especial de pensamento de grupo. A decisão do grupo reflete a norma dominante de tomada de decisão, que se desenvolve durante a discussão. Se a mudança na decisão é em direção à cautela maior ou mais risco, depende da norma dominante previamente a discussão.

Como a ação é dirigida pela percepção, uma mudança de conduta pressupõe a percepção de novos fatos e valores. Estes devem ser aceitos, não só verbalmente como uma ideologia oficial; mas como uma ideologia de ação, que compreende o sistema específico, freqüentemente inconsciente, de valores que dirigem a conduta.

Em outras palavras: uma mudança da ideologia de ação; uma aceitação real de um conjunto modificado, de fatos e valores; uma mudança do mundo social percebido – os três não passam de expressões diferentes do mesmo processo.

Alguns denominam esse processo de mudança de cultura do indivíduo; outros de mudança do superego.

É importante observar que a reeducação só terá êxito, isto é, só levará a uma mudança permanente se tal mudança de cultura for suficientemente completa. Se a reeducação conseguir unicamente que o indivíduo torne-se um marginalizada, situado entre o sistema antigo de valores e o novo, não terá realizado nada de valor.

Lealdade para com os antigos valores e hostilidade para com os novos. Um indivíduo obrigado a mudar-se do seu país para outro, com uma cultura diferente, provavelmente enfrentará com hostilidade o novo conjunto de valores. O mesmo ocorre com o indivíduo sujeito à reeducação contra a vontade. Como se sente ameaçado, ele reage com hostilidade. Tal ameaça será sentida, ainda mais intensamente, se o indivíduo não se estiver expondo voluntariamente à reeducação. Uma comparação entre a migração voluntária e a involuntária, de uma cultura para outra, parece provar esta observação.

A tarefa de romper essa hostilidade torna-se um paradoxo, caso seja considerada a relação entre a aceitação dos valores e a liberdade de escolha.

Reeducação e liberdade de aceitação. Dá-se muita ênfase à criação de uma atmosfera de liberdade e espontaneidade, como parte do processo reeducativo. A freqüência livre, a informalidade das reuniões, a liberdade de expressão no tocante a reclamações, à segurança emocional e à evitação de pressões incluem todas tal elemento. A insistência de **Carl Rogers** (apud Robbins, 1999), na autodecisão do paciente, acentua o mesmo aspecto na psicoterapia do indivíduo.

Como a reeducação aspira a mudar o sistema de valores e crenças de um indivíduo ou grupo mudá-lo - a fim de torná-lo adequado à sociedade em geral, ou à realidade – parece ilógico esperar que semelhante mudança precise ser imposta de fora ao indivíduo. Parece se constituir numa necessidade tão evidente que, muitas vezes, é considerada natural.

Pode-se assinalar que se a reeducação significa o estabelecimento de um novo superego, segue-se, necessariamente, que o objetivo procurado não será atingido enquanto o indivíduo não sentir o novo conjunto de valores como algo livremente escolhido.

2.5 - A Dinâmica de Grupos

A dinâmica de grupo surgiu nos Estados Unidos, no final da década de trinta e sua origem, como especialidade separada, está ligada a Kurt Lewin, que popularizou a expressão dinâmica de grupo, dando significativas contribuições, tanto à pesquisa quanto à teoria e, que em 1945, estabeleceu a primeira organização dedicada à pesquisa neste campo.

A dinâmica de grupo foi resultado de um trabalho de diversos autores, além de Kurt Lewin, durante vários anos, e de várias disciplinas e profissões. A contextualização no tempo e no espaço, da dinâmica de grupo, aponta, não por coincidência, o local e época, nos Estados Unidos e na década de trinta, espalhando-se, também, para o noroeste da Europa, onde se enraizou, surgindo estudos em Israel, no Japão e na Índia.

A expressão dinâmica de grupo popularizou-se a partir da Segunda Grande Guerra, mas, infelizmente, com a maior divulgação, seu sentido tornou-se impreciso. Segundo um emprego freqüente, a dinâmica de grupo refere-se a um tipo de ideologia política, interessada nas formas de organização e direção dos grupos. Essa ideologia acentua a importância da liderança democrática, a participação dos membros nas decisões e nas vantagens, tanto para a sociedade quanto para os indivíduos das atividades cooperativas em grupos.

Outro conhecido emprego da expressão dinâmica de grupo refere-se a um conjunto de técnicas – tais como o desempenho de papéis, discussões, observação e *feedback* de processos coletivos – muito empregados em programas de treinamento, planejados para o desenvolvimento de habilidades em relações humanas e na direção de conferências e comissões. O segundo e o terceiro emprego da expressão - dinâmica de grupo - concerne refere-se a um campo de pesquisa dedicado a obter

conhecimento a respeito da natureza dos grupos, das leis de seu desenvolvimento e de suas inter-relações com os indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas. Ainda que não sejam capazes de apresentá-la muito explicitamente, todas as definições têm uma ideologia sobre as formas de organização da vida coletiva.

No início do século XX, quem sentia curiosidade pela natureza dos grupos, para obter respostas às questões, dependia, sobretudo, da experiência pessoal e de pesquisa bibliográfica. Sem a necessidade de explicar uma acumulação de dados empíricos cuidadosamente reunidos, os escritores desse período de especulações dedicaram suas energias à criação de explicações teóricas e compreensivas dos grupos.

A partir da segunda década desse mesmo século, começou a acontecer uma verdadeira rebelião empírica, principalmente nos Estados Unidos, ligada à psicologia e à sociologia. As pesquisas exigiam que se baseassem em dados seguros, que poderiam ser reproduzidos por outro pesquisador, e o principal esforço foi no sentido de aperfeiçoar as técnicas de pesquisa empírica e o planejamento, a fim de proporcionar precisão de medidas, padronização da observação, planos experimentais eficientes e análises estatísticas de dados.

No fim da década de trinta, a dinâmica de grupo começou a aparecer como campo identificável, dado que a rebelião empírica já tinha avançado na psicologia social e na sociologia, e, desde o início, a dinâmica de grupo pôde empregar os métodos de pesquisa característicos de uma ciência empírica. A característica que distingue a dinâmica de grupo em relação às predecessoras intelectuais dá-se, principalmente, por depender de observação, quantificação, mensuração e experimentação cuidadosas, devendo ter o cuidado de não identificar a dinâmica de grupo exclusivamente com um empirismo extremo.

As respostas às perguntas, a seguir, revelam como determinados processos dependem de outros, por exemplo: Se for modificada a participação num grupo, que outros aspectos do grupo se modificarão e quais permanecerão estáveis? Em que condições um grupo tende a sofrer uma mudança de liderança? Quais as pressões que, num grupo, produzem uniformidade de pensamento dos participantes? Quais as condições que inibem a capacidade criadora dos participantes? Quais as

transformações, num grupo, que aumentam, ou diminuem ou não alteram a produtividade?

As teorias de dinâmica de grupos tentam formular relações causais entre fenômenos como esses. À medida que forem elaboradas, essas teorias orientam o trabalho de dinâmica de grupo para a investigação intensiva de mudança, resistência à mudança, pressão social, influência, coerção, atração, rejeição, interdependência, equilíbrio e instabilidade.

Como no presente trabalho de pesquisa, que utiliza a dinâmica de grupo, todos aqueles que se interessam pelo aperfeiçoamento da qualidade do trabalho numa equipe de pesquisa podem aumentar sua eficiência, fundamentando-a num firme conhecimento das leis que governam a vida do grupo.

Características marcantes, como apoio da sociedade e elevado nível de especialização, facilitaram o aparecimento e desenvolvimento da dinâmica de grupo. Havia a crença de que num país democrático, no caso os Estados Unidos, a natureza humana e a sociedade poderiam ser deliberadamente aperfeiçoadas, através da educação, da religião, da legislação e, de muito trabalho.

Outra característica da dinâmica de grupo é o seu caráter interdisciplinar e multiprofissional, o que era coerente com as instituições acadêmicas americanas da época.

Quanto ao nível de especialização, na década de trinta, surgiram novas profissões e muitas delas trabalhavam diretamente com grupos de pessoas e, à medida que se preocupavam com o aperfeiçoamento qualitativo de sua ação, tentavam codificar processos e descobrir princípios gerais para lidar com grupos. Assim, quatro profissões desempenharam um papel especialmente importante na origem e desenvolvimento da dinâmica de grupo: Serviço Social, Psicoterapia de Grupo, Educação e Administração.

Das quatro profissões, a área da educação e da administração são as que apresentam maior proximidade com o presente estudo. Por exemplo, a educação pública americana passou por uma revolução no primeiro quarto de século. Ampliou a concepção das finalidades e dos processos de educação. *Aprender fazendo* tornou-se o slogan popular através de projetos coletivos. Os professores procuravam ensinar

capacidade de liderança, cooperação, participação responsável e relações humanas. Começaram a surgir as concepções do professor como líder de grupo, que influi na aprendizagem dos alunos, não só pelo seu conhecimento técnico, como, também, por sua habilidade em aumentar a motivação, estimular a participação e criar entusiasmo. A dinâmica de grupo utilizou-se dessa experiência, ao formular a hipótese de pesquisa, e seus especialistas estabeleceram estreitas relações de trabalho com os educadores. Tanto a prática educacional quanto a pesquisa de dinâmica de grupo se beneficiaram com essa associação.

No campo da administração, a orientação individualista foi predominante até 1930, quando apareceu o primeiro dos diversos livros de Mayo (apud Lewin, 1984) e colaboradores. Essas publicações apresentaram o programa extensivo de pesquisas, iniciadas em 1927, na fábrica *Hawthorne da Western Electric Company* e os resultados desse programa de pesquisa levaram Mayo e seus colaboradores a acentuar, principalmente, a organização social do grupo de trabalho, as relações sociais entre o supervisor e os subordinados, os padrões informais que dirigem o comportamento dos participantes dos grupos de trabalho, os motivos e atitudes dos operários no contexto do grupo. O aparecimento da dinâmica de grupo ocorreu quando administradores e teóricos da organização começavam a acentuar a importância dos grupos e das *relações humanas* na administração. Nos anos subsequentes, os resultados da pesquisa de dinâmica de grupo foram progressivamente incorporados aos tratamentos sistemáticos de administração, e um número cada vez menor de administradores apoiaram, de várias formas, a pesquisa de dinâmica de grupo.

O homem, inevitavelmente, faz parte de grupos, convive com pessoas e, portanto, suas potencialidades só podem ser plenamente realizadas com a participação de outros. Assim, uma das principais indagações da sociedade é a natureza dos grupos: como se formam, funcionam e desaparecem.

Destaca-se que em todos eles, ocorre uma dinâmica que só se processa de acordo com leis, etapas, fenômenos, determinando sua eficácia.

Independentemente da modalidade do grupo, esse será produtivo e atingirá seu objetivo se a sua dinâmica for satisfatória.

Os profissionais que lidam com grupos (seja gerenciando-os, coordenando-os ou com o objetivo de desenvolvê-los) nem sempre se dão conta de uma dinâmica e sentem dificuldade em compreender por que se comportam de determinada forma, por que muitas vezes não produzem como necessário; enfim, por que não atingem os objetivos esperados.

A dinâmica de grupo, como instrumento de investigação, é definida como um campo de pesquisa dedicado ao conhecimento progressivo da natureza dos grupos, das leis de desenvolvimento e das suas inter-relações com indivíduos, outros grupos e instituições.

É fundamental que o profissional que lida com grupos busque os resultados dessas pesquisas como referencial, para saber qual a dinâmica de grupo.

Para facilitar a produtividade e eficácia de um grupo, o facilitador deve promover o seu desenvolvimento e maturidade através da dinâmica de grupo, como instrumento de intervenção, sendo a dinâmica de grupo, como intervenção, um conjunto de procedimentos e técnicas que visa ao desenvolvimento das pessoas e do grupo e objetiva basicamente a promover autonomia e criar confiança nas pessoas, grupos e organizações; criar um clima aberto de resolução de problemas; tornar a competição mais aplicável aos objetivos do grupo, aumentando o esforço de colaboração; desenvolver um sistema que inclua a realização do objetivo da organização e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte.

Para se alcançar esses objetivos, a dinâmica de grupo não deve ser confundida com a simples aplicação de técnicas e exercícios, pois esses constituem recursos utilizáveis apenas quando oportunos. Se é adequado ou não recorrer a dinâmica de grupo depende dos objetivos do grupo, sua composição, o momento que está vivenciando e os fenômenos que estão ocorrendo.

Outro ponto a ser considerado refere-se à competência do facilitador. Competência não apenas abrangendo o embasamento teórico, mas fundamental e primordialmente as habilidades interpessoais.

Quando se trabalha com grupos sem atentar para esses aspectos, corre-se o risco de se bloquear ou prejudicar o desenvolvimento, gerando conseqüências negativas e até desastrosas para as pessoas e grupos.

Fazer dinâmica de grupo é adequado quando se quer desenvolver as potencialidades dos indivíduos, podendo ser aplicada em situações de aprendizagem, no desenvolvimento de equipes, na preparação para mudanças e decisões e, no aprimoramento da competência interpessoal, como é o caso do presente estudo.

Vimos, portanto, que os grupos são inevitáveis, seu funcionamento tem influências decisivas nos indivíduos, podem ter conseqüências boas ou más e que uma correta compreensão e utilização da dinâmica de grupo permite intensificar, deliberadamente, as conseqüências desejáveis.

2.6 - Conclusão

Evidenciou-se, neste capítulo, a importância da organização, como sistemas complexos, reveladores das atitudes, comportamentos e anseios dos seres humanos, suportados por pequenos grupos, cujas relações são complexas e multifuncionais.

Nesse contexto é que a mudança organizacional ocorre. Analisado sobre diversos prismas, permite uma compreensão do que é essencial alterar, para que o ambiente possa, permanentemente, ser redimensionado, nas perspectivas de mudança organizacional.

A compreensão do processo de aprendizagem organizacional, em cenário competitivo, permite uma visão mais adequada do processo de mudança, com maior produtividade, interatividade, redução de conflitos transformados e de forma dialética, onde os membros da organização podem, efetivamente, construir a mudança, de maneira consciente, desde que preparados para esse novo modelo, que requer a sinergia e resultados em equipe.

Como o resultado desse processo não é individual, a função do grupo torna-se relevante, inclusive, valendo-se de métodos de decisão em grupo, que apresentam um elenco de pontos fortes e algumas limitações, prevalecendo os pontos fortes para o resultado eficaz que as organizações contemporâneas tanto almejam.

Assim, pode-se concluir que a percepção social e a liberdade de escolha estão correlacionadas. Obedecer à consciência é o mesmo que obedecer às exigências intrínsecas percebidas da situação. Só quando o novo conjunto de valores é

livremente aceito. Aquelas mudanças de percepção social que, como vimos, constituem-se em condição prévia para uma mudança de conduta e, portanto, para um efeito duradouro da reeducação.

Os métodos e processos que procuram mudar, ponto por ponto, as convicções, são de pouca utilidade na efetivação da desejada mudança profunda. Verificou-se ser esta uma das experiências mais importantes para os que estão empenhados no campo da reeducação. Não é possível estabelecer qualquer mudança de convicção a respeito de qualquer questão específica, a não ser de maneira efêmera, enquanto o indivíduo não renunciar à sua hostilidade para com o novo conjunto de valores como um todo, passando, pelo menos, da hostilidade para o espírito aberto.

As oportunidades de reeducação parecem aumentar sempre que se cria um forte sentimento grupal. O estabelecimento desse sentimento, de que estamos todos no mesmo barco, passamos as mesmas dificuldades e falamos a mesma língua, é ressaltado como uma das principais condições para facilitar a reeducação....

A reeducação só influencia a conduta quando o novo sistema de valores e crenças domina a percepção do indivíduo. A aceitação do novo sistema liga-se à aceitação de um grupo específico, como novos pontos de referência.

Para a reeducação, é fundamental que seja muito íntimo o liame entre a aceitação dos novos fatos e valores e a aceitação de alguns grupos ou papéis, e que esta seja, amiúde, uma condição prévia daquela. Isto explica a grande dificuldade de mudar-se, gradualmente, de crenças e valores. Tal elo constitui-se em importante fator oculto na resistência à reeducação, mas pode, também, tornar-se um poderoso meio para o seu êxito.

CONCLUSÃO GERAL : CAPÍTULOS 1 e 2

Para que a mudança organizacional, em cenário de competitividade obtenha êxito, é necessário que as organizações avaliem o grau de burocracia existente na organização.

Em cenários de estabilidade, de lentas transformações, a burocracia mostra-se eficiente, contudo, outras formas de organização dão respostas mais adequadas às demandas do ambiente.

A metáfora da máquina de Morgan identificou as principais características da burocracia, fornecendo elementos para a análise da burocracia no processo de mudança organizacional.

No entanto, os desafios da globalização dos mercados virtuais, extremamente competitivos, fizeram com que as organizações mudassem suas estruturas para modelos de gestão de estruturas flexíveis e ágeis, característica determinante da ad hocracia, que, pela sua organização, propicia um clima de inovação e aprendizagem contínua, o que favorece a tomada de decisão em grupo, principalmente quando se utiliza de instrumentos que induzem à criatividade.

A evolução do modelo burocrático até a organização da aprendizagem, quando analisada sob a ótica das seis perspectivas abordadas por Motta (1997), propicia uma mudança planejada.

Assim, o presente estudo, a partir da pesquisa de grupo, oferece uma alternativa que facilita promover a mudança organizacional em cenário competitivo.

Capítulo 3

Delimitação Do Estudo

Este capítulo tem por finalidade apresentar a problemática geral e a questão de pesquisa do presente estudo, seus objetivos e metodologia utilizados para a coleta e a análise dos dados, bem como a caracterização da empresa pesquisada e o contexto em que foi realizada.

3.1 - Problemática Geral

A intensa e rápida transformação que as organizações têm enfrentado vem ocasionando mudanças na sistematização do trabalho, nos processos e na necessidade de atualização e aprendizagem contínua, em todos os níveis.

As mudanças organizacionais, de maneira geral, em cenário competitivo não têm conseguido o êxito esperado, e existe a necessidade de testar novos métodos de interação de grupos que propiciem um maior engajamento dos colaboradores nos processos de desenvolvimento, primordialmente na aprendizagem contínua, visando a busca de novas posturas, hábitos, crenças e valores, com o objetivo de tornar as organizações mais eficazes, elevando a interação entre os indivíduos.

Nesse contexto, o processo de privatização das empresas estatais, no caso em estudo, as empresas que compunham o Sistema TELEBRÁS, passam por intensa transformação. O modelo burocrático foi substituído por modelos mais evoluídos de gestão: como, por exemplo, a ad hocracia.

Assim, o presente estudo, consiste em pesquisar, através de estudo de caso, uma situação em que um grupo, questionado sobre uma questão complexa, a de como tornar o trabalho funcional, utilizando da abordagem SODA, cria alternativas de solução, discutindo-as em grupo e definindo, através de mapas cognitivos os objetivos, idéias-chave e ações, levando a responder se o processo de mudança organizacional, em cenário competitivo, depende da aprendizagem organizacional dos colaboradores da empresa.

O estudo pretende, por meio do método SODA, nas construções pessoais, facilitar o processo de desenvolvimento e aquisição de conhecimento do grupo, através da criatividade, construindo mapas cognitivos, que propiciem novas percepções, elaborados com o consenso do grupo, acerca de um problema organizacional.

A relevância deste trabalho é no sentido de propiciar aos profissionais confrontarem-se em situação de trabalho, como agentes do processo de mudança organizacional, para, num cenário cada vez mais competitivo, ter um referencial para a reflexão e direcionamento de suas ações, ampliando a utilização da abordagem SODA

para questões consideradas complexas das organizações em processo de mudança organizacional. Outro aspecto importante é que a aplicação da presente metodologia é inédita em empresas de telecomunicações, aumentando o acervo de pesquisa em assunto de escassa produção científica.

3.2 - O Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa foi formulado através da seguinte questão:

“ O processo de mudança organizacional, em cenário competitivo depende da aprendizagem dos colaboradores da empresa ? ”

O equacionamento desta questão de pesquisa permite analisar as mudanças organizacionais, examinar o processo de aprendizagem de um grupo multifuncional de colaboradores da empresa de telecomunicações de Mato Grosso do Sul, como suporte à viabilização das mudanças organizacionais, e analisar, nas teorias organizacionais, a relevância da dimensão psicológica no processo de mudança organizacional.

3.3 - Objetivo Geral

Verificar o processo de aprendizagem organizacional, utilizando a abordagem SODA, num cenário de competitividade.

3.4 – Objetivos Específicos

São objetivos específicos a serem alcançados por este estudo:

- 1- Analisar as mudanças organizacionais, visando à competitividade na empresa de Telecomunicações de Mato Grosso do Sul S. A .;
- 2- Examinar o processo de aprendizagem como suporte à viabilização das mudanças organizacionais;
- 3- Analisar, nas teorias organizacionais, a relevância da dimensão psicológica no processo de mudança organizacional.

3.5 - Caracterização da Empresa Objeto da Pesquisa

Neste item, far-se-á um histórico do Sistema TELEBRÁS, da TELEMAT e da sucessora TELEMS, além de enfocarem-se os principais aspectos da transição de empresa estatal para empresa privada. Apresentar-se-á, também a evolução da estruturas organizacional, bem como da missão da empresa, visão de futuro, clientes, produtos e serviços que a empresa disponibiliza para a comunidade.

Na criação da TELEBRÁS - a partir de 1970, visando equacionar uma política de telecomunicações, capaz de gerar recursos financeiros, meios materiais, pessoal especializado e a mais moderna tecnologia, o Ministério das Comunicações empenhou-se no estudo das questões do setor, com o objetivo de proporcionar ao Brasil um sistema integrado de comunicações. Assim, entre as idéias aprovadas, destacou-se a criação de uma entidade pública encarregada da coordenação e planejamento geral das atividades de telecomunicações no país, exercendo o controle acionário das Empresas do setor e reduzindo as concessionárias a uma por Estado ou região geoeconômica.

Em julho de 1972, o Governo Federal sancionou a lei 5972, que instituiu a política de exploração de serviços de telecomunicações e autorizou o poder executivo a constituir a Telecomunicações Brasileiras S. A . – TELEBRÁS.

A partir daí, a responsabilidade pelo funcionamento de todos os sistemas de telecomunicações do Brasil coube à TELEBRÁS e às demais Empresas, que, futuramente, comporiam o conjunto nacional, através de atos formais de incorporação.

A origem da TELEMAT - com a fundação da *Empresa Telephônica*, em 31 de julho de 1909, o povo passou a dispor dos serviços telefônicos, cujo direito de exploração a Prefeitura Municipal de Cuiabá concedeu ao Sr. João Pedro Dias.

Em 1953, foi constituída a *Companhia Telephônica de Cuiabá*, sob os auspícios da Associação Comercial de Cuiabá, que adquiriu o acervo de Lotufo & Irmãos, então proprietários da Empresa Telephônica.

Nessa época, chegou à capital mato-grossense, o serviço telefônico automático, iniciado com 1000 linhas, o qual Cia Telefônica Cuiabana confiou à Ericsson do Brasil

Comércio e Indústrias do Rio de Janeiro a instalação do equipamento adquirido diretamente da Suécia.

Até julho de 1973, a Cia Telefônica Cuiabana veio proporcionando à comunidade melhorias no sistema telefônico, atingindo a marca de 2.798 terminais instalados.

Em 23 de julho de 1973, a TELEBRÁS, já na condição de acionista majoritário da Cia Telefônica Cuiabana, realizou a Assembléia Geral Extraordinária, para deliberar sobre, entre outras medidas, a reforma estatutária para a adoção do estatuto padrão de subsidiárias da TELEBRÁS, mudança da denominação social, dando origem a Telecomunicações de Mato Grosso S. A . – TELEMAT.

No interior, os municípios contavam com serviços de telefonia – administrados por prefeituras e empresas particulares – que foram sendo incorporadas à TELEMAT, mediante aprovação de levantamento de acervos e avaliação de bens, realizados por equipes técnicas.

Após decorridos dez anos da divisão do estado do Mato Grosso, a TELEMAT efetiva sua cisão, autorizada pelo Presidente Sarney.

Em 15 de outubro de 1987, uma Assembléia Geral Extraordinária autorizou a transferência da sede social e jurídica da TELEMAT para a capital do estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande; alterada a sua razão social para Telecomunicações de Mato Grosso do Sul S. A.; constituída a nova Empresa, com área de concessão abrangendo o território do Estado de Mato Grosso do Sul, com sede em Cuiabá(MT), e tendo por razão social o nome de Telecomunicações de Mato Grosso S. A . – TELEMAT; eleita e empossada a Diretoria da nova Empresa; e, por fim, parcelado o patrimônio entre as empresas cindidas e constituídas.

Permanecendo com a mesma Diretoria, a Telecomunicações de Mato Grosso do Sul, mais tarde define a sua logomarca – TELEMS.

A TELEMS, A TELEMS CELULAR e o processo de privatização – o período compreendido entre 1993 a 1997 foi marcado por grandes transformações. A partir da abertura econômica do governo Fernando Collor de Mello, houve novidades e inovações para os diversos setores da indústria, levando o país a investir mais em mão-de-obra qualificada. Depois, no primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso,

usando de uma política considerada de vanguarda, impuseram-se mudanças mais profundas, acelerando-se as privatizações de várias empresas da União, entre elas a TELEBRÁS. Com a aprovação da Lei 9.472, foi autorizada a venda da TELEBRÁS e criada, também, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), órgão responsável pela fiscalização do setor.

Para a privatização, o Sistema TELEBRÁS foi dividido em doze empresas diferentes: TELE CENTRO SUL PARTICIPAÇÕES S. A., TELE NORTE LESTE PARTICIPAÇÕES S. A. e TELESP PARTICIPAÇÕES S. A., na telefonia fixa. TELE CENTRO OESTE CELULAR, TELE NORDESTE CELULAR, TELE LESTE CELULAR, TELESP CELULAR, TELE SUDOESTE CELULAR, TELEMIG CELULAR E TELE CELULAR SUL, na telefonia móvel celular. E a EMBRATEL, como operadora de longa distância.

A TELEBRÁS termina sua existência como a 15^a empresa de telefonia do mundo e a primeira da América Latina. Em 1997 a empresa teve um lucro de US\$ 3,9 bilhões, muito superior, por exemplo, aos US\$ 472 milhões da FIAT, empresa de maior lucro entre as privadas. Com preço mínimo estimado em R\$ 13,47 bilhões foi vendida por R\$ 22 bilhões, no leilão realizado em julho de 1998.

A TELE CENTRO SUL, da qual a TELEMS faz parte, engloba os estados do Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins, Brasília(DF), Paraná, Santa Catarina e a região de Pelotas-RS, vendida por R\$ 2.070, bilhões ao Consórcio SOLPART PARTICIPAÇÕES, composto pelo Grupo TELECOM ITÁLIA, BANCO OPORTUNNYT, investidores internacionais e fundos de pensão.

Enquanto, em 1988, a TELEMS tinha em sua planta 90.922 terminais instalados e 1.928 terminais de uso público em serviços, a TELEMS encerra o ano de 1997 com uma planta de 237.284 terminais fixos e 69.358 acessos de celulares.

Com relação à evolução tecnológica, a TELEMS elevou para 81,4% o grau de digitalização, prevendo, para o exercício de 1998, atingir 100% da rede digital na capital do estado.

O cidadão que não tivesse acesso ao telefone fixo em sua casa poderia utilizar aparelhos públicos, os populares *orelhões*. A meta para o exercício de 1999 era que esse usuário precisasse se deslocar, no máximo, 800 metros para chegar ao telefone

mais próximo. A distância deverá diminuir para 500 metros a partir de 2001; e para 300 metros, já em 2003.

Um detalhe importante é que, a partir de dezembro de 1999, a TELEMS, a CTBC TELECOM e outras operadoras particulares, que venham atuar, terão que reservar pelo menos 5% dos telefones públicos de cada localidade para que originem e recebam chamadas locais e de longa distância nacional(DDD); e metade desses aparelhos terá que, adicionalmente, originar e receber chamadas de longa distância internacional(DDI).

Os serviços de telefonia já estão passando por um processo contínuo de melhorias e ficarão ainda mais eficientes. Isto porque o Plano Geral de Metas de Universalização prevê metas de qualidade, que deverão ser atingidas até 2005 por todas as operadoras de telecomunicações públicas e particulares. Uma delas é que, já a partir de 1999, todos os telefones públicos darão acesso gratuito ao serviço de informações de listas telefônicas.

Outro exemplo é que as operadoras terão prazo máximo para habilitar e instalar os telefones solicitados. Será de quatro semanas a partir de 2001, cairá para três semanas, a partir de dezembro de 2002, e diminuirá para apenas uma semana a partir de dezembro de 2004.

O Plano Geral de Metas de Qualidade – O atendimento ao cidadão também vai melhorar e ficar mais rápido. As operadoras, como a TELEMS e CTBC TELECOM, terão que promover reparos solicitados pelos usuários residenciais em até 24 horas para 95% dos chamados, a partir do ano 2000. A meta sobe para 96% em 2002, até chegar a 97% dos chamados em 2004. O mesmo deverá acontecer em relação às solicitações de reparos feitas pelos assinantes não-residenciais, como as empresas, só que o prazo para atendimento é de apenas oito horas após a comunicação feita às operadoras.

As reclamações de assinantes em relação às contas que contenham erro vão diminuir sensivelmente. A partir de 2000, a cada mil contas emitidas pela TELEMS e CTBC TELECOM, apenas quatro poderão conter dados errados.

O número baixa para três, a cada mil, a partir de 2002 e, para apenas duas a cada mil em 2004. A comunicação de eventuais cortes no serviço, por falta de

pagamento, terá que ser feita a todos os usuários, impreterivelmente, no prazo antecipado de 15 dias em relação à data do corte, já a partir de 1999.

As Metas de Evolução dos Serviços – A evolução dos serviços prestados pela TELEMS, de 1995 a abril de 1998, e as metas que a companhia deverá atingir, de acordo com o planejamento do Governo Federal, nos anos de 1999, 2001 e 2003. As estabelecidas para 1999, 2001 e 2003 na telefonia fixa e pública para todo o estado incluem desempenho da CTBC TELECOM.

A densidade telefônica das localidades servidas pela TELEMS, que é demonstrada pelo total de terminais instalados (fixos) e os acessos celulares em serviços para cada 100 habitantes, evoluiu positivamente, quando analisada, a quantidade de terminais telefônicos fixos e celulares.

De 1995 a 1997, a evolução dos terminais fixos somada a dos celulares foi de 545, ou seja, foram acrescentados mais 5,1 terminais para cada centena de residentes na área de cobertura da TELEMS.

Os investimentos econômicos feitos pela TELEMS, de 1995 a 1997, totalizaram 66,1 milhões de reais e a projeção de investimentos estimados para o período de 2000-2003, para o Estado, é de 537,8 milhões de reais.

Em função do quadro de desafios acima descrito, de metas a serem cumpridas em função de contrato assinado com a ANATEL e da concorrência em curso, a TELEMS teve que mudar sua estrutura de gestão organizacional em todas as perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

Como resultado desse processo a estrutura organizacional apresentou a seguinte evolução, conforme organogramas 1, 2 e 3 apresentados a seguir.

Numa análise rápida da performance apresentada nos organogramas, observa-se uma nítida diminuição de órgãos e níveis hierárquicos na estrutura. Muitas áreas foram fundidas, e as médias gerências praticamente desapareceram. A estrutura burocrática foi desarmada com reflexos positivos na comunicação, por outro lado, houve um desequilíbrio, pelo menos momentâneo, de acúmulo de funções em algumas áreas, como por exemplo recursos humanos, finanças, faturamento, comercial, e outras. Com a integração e migração de sistemas, esses impasses devem diminuir.

A nova estrutura, suportada num planejamento estratégico, evidencia a importância de mudança nas concepções de trabalho em grupo, multifuncionalidade, tomada de decisão, etc., voltada para a necessidade de atender rapidamente às demandas de serviços e institucional, o que reforça a importância do presente estudo, no sentido de testar novas formas de gestão, como a mudança pela aprendizagem contínua.

A missão da TELEMS é atender às necessidades do mercado de telecomunicações, utilizando-se dos mais avançados meios, de forma pró-ativa e customizada, com qualidade, quantidade e agilidade, assegurada a rentabilidade do negócio.

A visão de futuro da TELEMS está suportada pela perspectiva de se tornar líder na prestação de serviços de telecomunicações na região central da América do Sul.

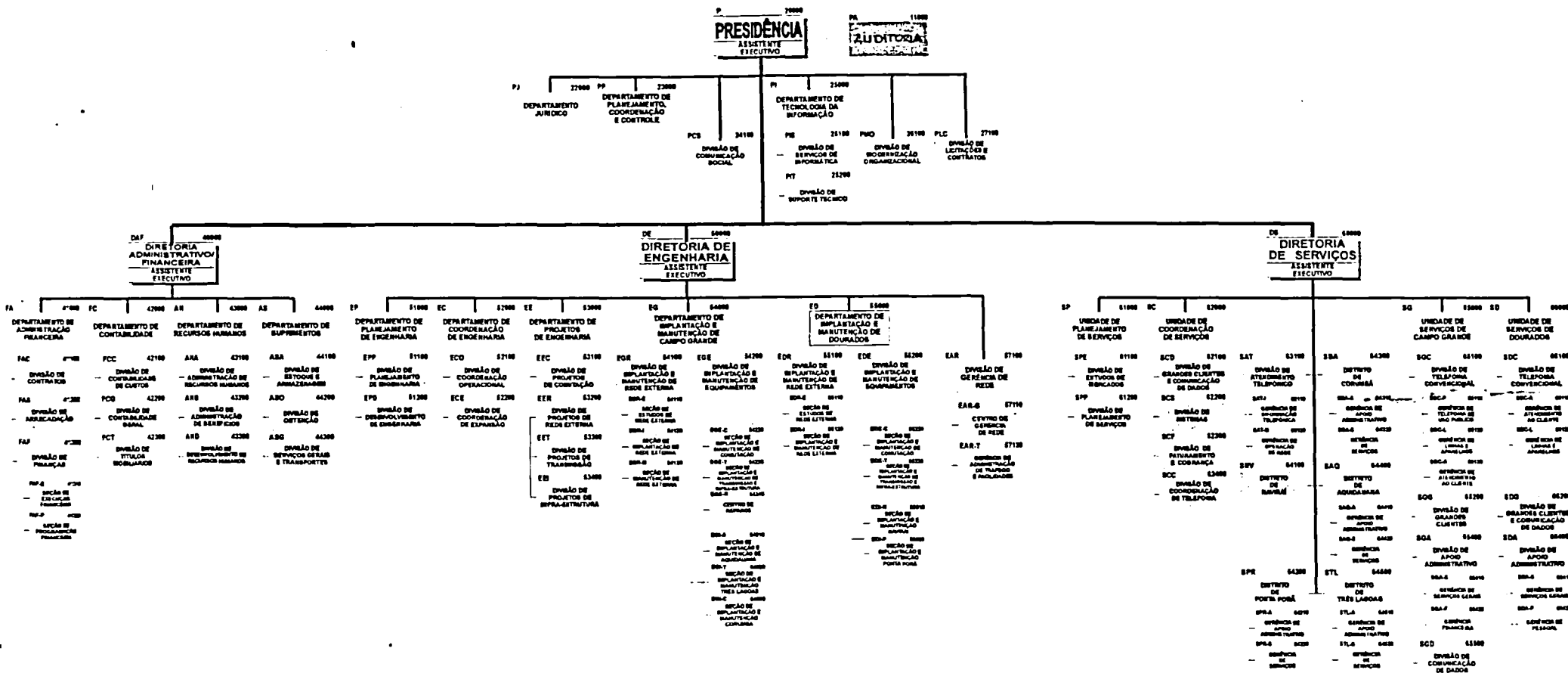
Os principais produtos/serviços da Telems estão assim distribuídos: busca automática, Telecard nacional; serviços especiais: de utilidade pública de emergência, de apoio ao cidadão, hora certa, despertador automático; serviços suplementares: discagem abreviada, transferência automática, linha executiva, chamada em espera, consulta/transferência e bloqueio de chamadas.

A Telems possui clientes distribuídos por todo o Estado de Mato Grosso do Sul e demais localidades. Dentre os quais apresentam-se o Estado, Empresas Públicas, Entidades Privadas, Governo, Sociedade de Economia Mista, etc.

Os grupos de clientes da Telems estão divididos em : Empresarial e Consumidor, Empresarial (Provedor, Especial, Avançado e Negócio) e Consumidor (Sofisticado e Básico).



Figura 1 - Organograma da Empresa (antes da privatização)



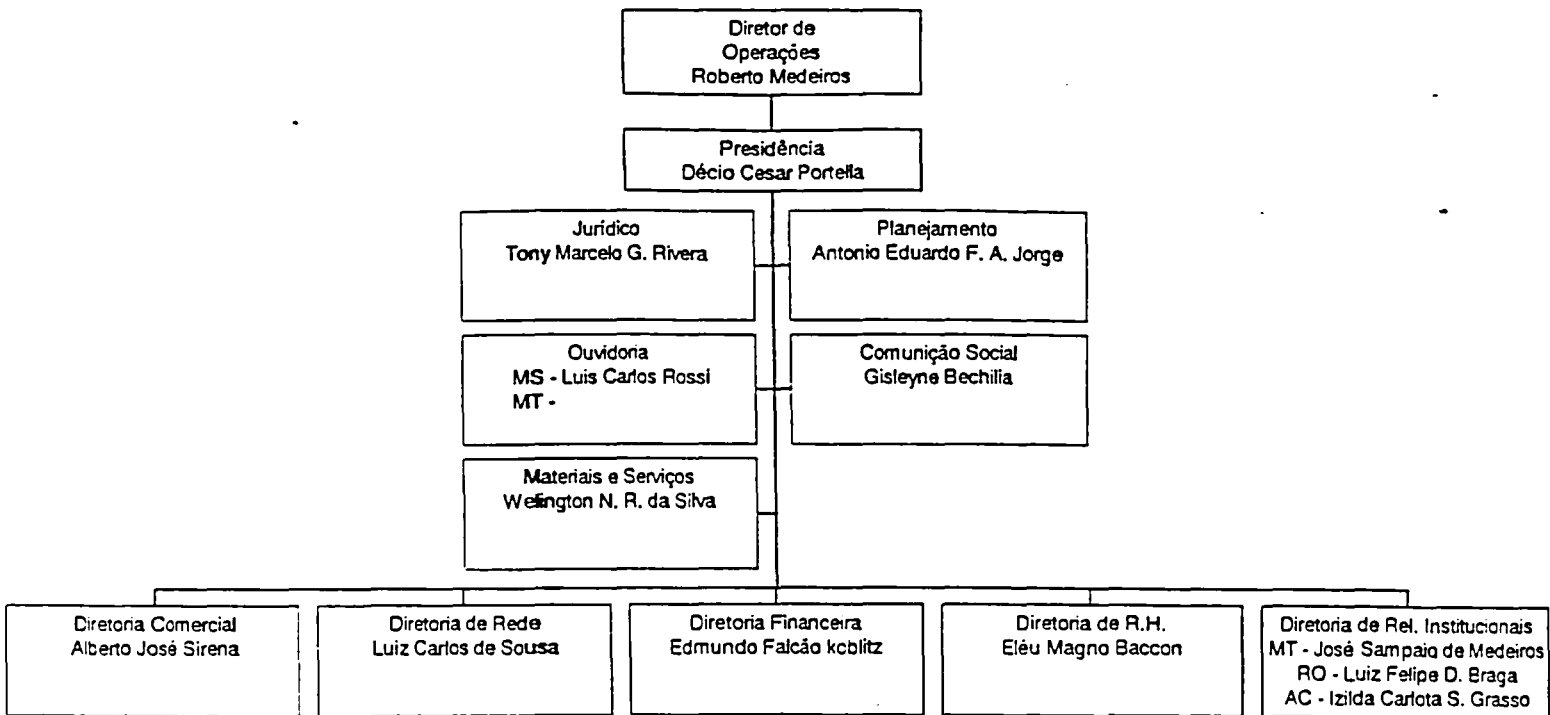
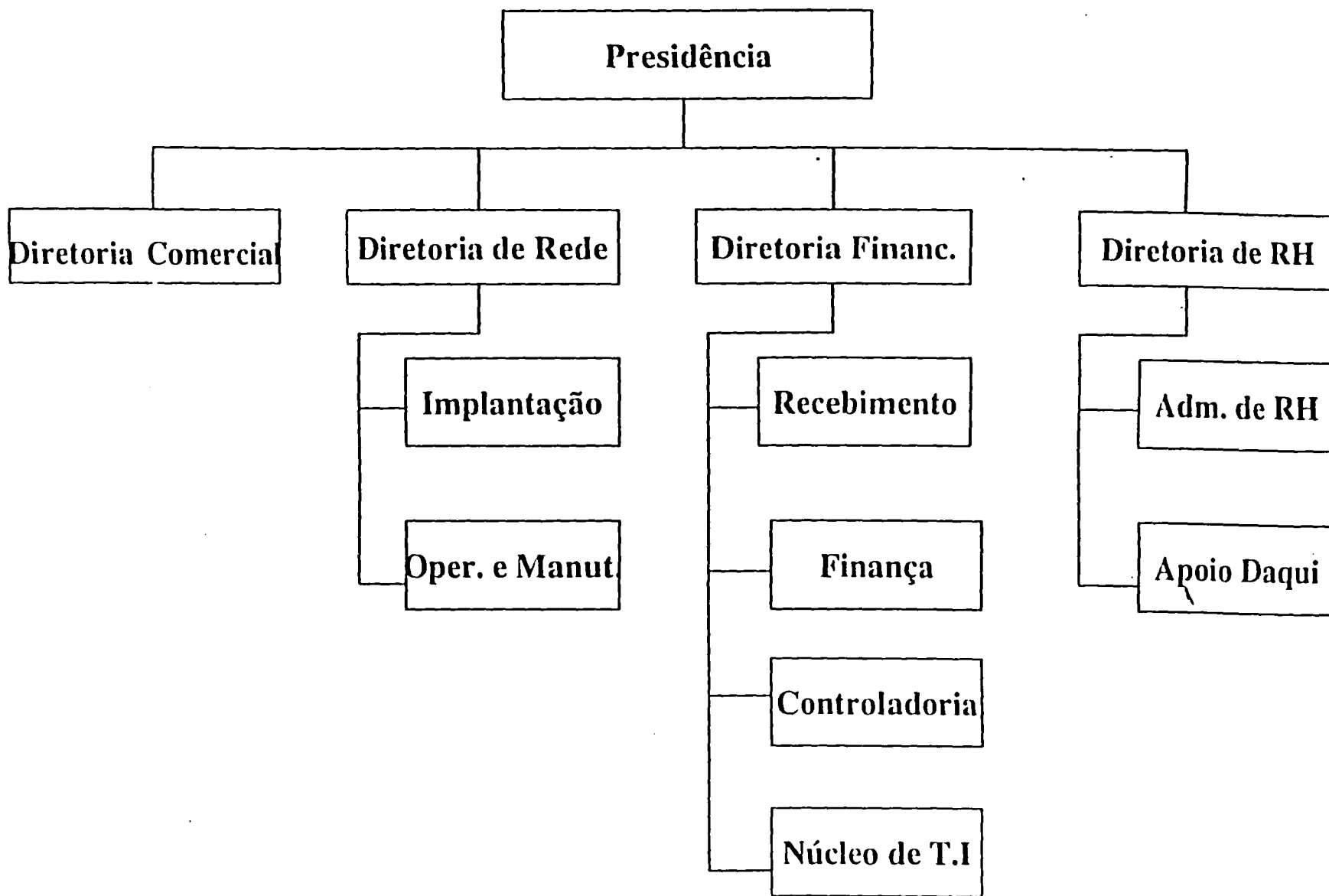


Figura 2 - Organograma da TELE CENTRO SUL PARTICIPAÇÕES - Regional Oeste (após a privatização)

Figura 3 - Organograma da TELEMS (após a privatização)



3.6 - Metodologia da Pesquisa

Esta dissertação possui características de estudo de caso, pois focaliza a pesquisa em ambiente definido em uma organização, não se utilizando de uma equipe para desenvolver uma pesquisa de campo.

Para **Stake** (1994), o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. Neste estudo a unidade de análise é um grupo. Conforme Platt (1988), mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade de cada um é retida, e o número de casos em si não é considerado significativo, conforme complementa **Roesch** (1999;197).

No caso específico do presente trabalho, ao se empregar a metodologia de estudo de caso procurou-se estudar o fenômeno em profundidade, dentro de seu contexto, explorando-o por diversos ângulos, visando ao entendimento do sentido e significado atribuído ao problema.

3.7 - O Método de Estudo de Caso

Um dos aspectos que caracterizam o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é permitir o estudo dos fenômenos em profundidade dentro de seu contexto.

Neste, o grupo é estudado dentro de seu ambiente natural, o que constitui uma vantagem.

Para **YIN** (apud Roesch, 1999), o estudo de caso é adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. O autor, no entanto, limita o caso ao estudo dos fenômenos contemporâneos.

Outro aspecto considerado como ponto forte dos estudos de caso, apontado por **Roesch** (1999:197), enfatizado por **Hartley** (1994), reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações.

A terceira vantagem do estudo de caso, apontada por **Cvaye** (1996), citada também por **Roesch** (1999:198), é a de permitir a consideração de grande número de variáveis, as quais não necessitam ter sido predeterminadas, como no caso de *survey* ou experimento.

Na presente pesquisa, a coleta de dados inclui instrumento qualitativo, no caso a aplicação da abordagem SODA.

Uma das desvantagens das dissertações, via estudo de caso, refere-se à análise; e a questão é como analisar e combinar a informação recolhida num texto coerente.

Assim, o desafio deste trabalho é a análise do mapa cognitivo, resultado do processo de criatividade do grupo e consenso do mesmo sobre a questão formulada.

Os diversos ângulos de análise dos objetivos, idéias-chave e ações, em especial das idéias-chave, recomendadas pelo grupo, acrescidos das informações do facilitador - quando da aplicação das seções de brainstorming - e a formatação do mapa cognitivo, bem como do relato das observações sobre os aspectos psicológicos, de interação grupal (liderança, conflitos evidenciados na formação do consenso do grupo) as decisões implementadas pela empresa e as relações com o referencial teórico serão determinantes para a qualidade do trabalho de análise.

3.7.1 - Os Instrumentos de Coleta de Dados

Mazzilli utiliza-se da abordagem - SODA- *Strategic Options Development and Analysis*, como uma técnica de estruturação, que tem como objetivo permitir aos membros de pequenos grupos a visão global dos problemas complexos da organização a qual pertencem, fornecendo, aos participantes, condições de reflexão sobre suas compreensões e sobre as representações consecutivas dos problemas, proporcionando aprendizagem.

A aprendizagem e participação de pequeno grupo no processo de mudança organizacional, num cenário competitivo, através da abordagem SODA, utiliza a construção e análise de mapa cognitivo, o qual se constitui numa representação dos padrões cognitivos e do conhecimento acerca de uma questão no âmbito da Telecomunicações de Mato Grosso do Sul S. A. - TELEMS.

O desenvolvimento do trabalho em grupo permite a reflexão e o surgimento de um consenso que, a partir das negociações consecutivas e da expansão das representações individuais para as representações globais, consolida, de uma forma

geral, a participação e o comprometimento dos participantes no processo de mudança organizacional.

Inicialmente, para a aplicação da presente pesquisa, foi necessária a negociação com os dirigentes da Empresa, quanto à possibilidade de aplicação da pesquisa: dia, local, horário, recursos, etc.

Posteriormente, foi identificado um grupo de especialistas, composto por dez colaboradores da empresa, entre administradores, economistas, engenheiros, assistente social, analista de sistemas e técnicos, selecionados em função do envolvimento com a problemática abordada e, também, buscando uma multidisciplinaridade de percepções.

A seguir foi formalizado, via *e-mail*, o convite aos participantes do grupo a ser pesquisado, contendo o dia, hora e local da reunião. O objetivo da pesquisa não foi antecipado na convocação, evitando-se criar uma expectativa e antecipação de eventual resposta ao problema. O local foi previamente preparado, utilizando uma sala do Centro de treinamento da empresa, totalmente isolada das atividades normais da organização, com todos os recursos instrucionais à disposição. A adesão foi total: quanto ao horário e número de participantes convidados.

No início dos trabalhos, o facilitador apresentou o objetivo da pesquisa, discorreu de forma geral sobre a metodologia e as vantagens do método SODA e, sobre possibilidades de aplicação nas organizações, o que contribuiu para aumentar o interesse dos participantes.

Foi ressaltado que o grupo constituiria uma das principais fontes de informação da pesquisa, e permanecendo constante até as etapas finais do trabalho, e que o tema da pesquisa envolveria um problema de ordem prática, da área de conhecimento dos elementos ativos da situação a ser investigada, e comprometidos com os resultados.

Outra colocação foi a de que o problema de pesquisa representava um desafio, tendo em vista a complexidade do caso em estudo, em uma empresa privatizada do setor de telecomunicações, onde muitas mudanças estão em curso, principalmente com relação à estratégia empresarial; estrutura organizacional; política de recursos humanos e cultura organizacional; além das mudanças dos processos, do conceito de clientes e fornecedores; da necessidade de desenvolvimento de novo perfil gerencial e

de gestão; da concepção de nova estrutura de cargos e remuneração; benefícios; de relações trabalhistas; da implementação de programas de qualidade e produtividade; da integração e adequação de sistemas, fusão de áreas; redefinição do planejamento estratégico, etc.

O facilitador de grupo, no caso o autor deste trabalho, apresentou o objetivo geral, ou seja o de verificar o processo de aprendizagem organizacional, utilizando o método de abordagem SODA (*Strategic Option Development and Analysis*), num cenário de mudança competitiva e, como perspectiva de resultado da pesquisa, permitir analisar as mudanças organizacionais, visando a competitividade das organizações como um desafio; além de examinar o processo de aprendizagem, como suporte à viabilização das mudanças organizacionais, e analisar, nas teorias organizacionais a relevância de outras dimensões do indivíduo, como a dimensão psicológica, para se conseguir êxito no processo de mudança organizacional, obtendo-se o compromisso e a participação do indivíduo na busca da competitividade.

Na reunião com o grupo de participantes aplicou-se a metodologia SODA, conforme a seguir, utilizando-se a figura do facilitador mediador - nas reuniões de grupo, desempenhando, assim, o papel de coordenador do processo de geração de idéias.

O facilitador, no caso, o autor deste, solicitou aos membros do grupo que escrevessem em *post its*, na forma de elipses, quaisquer idéias sobre a questão formulada:

- Como tornar o trabalho multifuncional.

Os participantes do grupo foram orientados a formar frases no infinitivo, contendo sujeito, e ação, com, no máximo, oito palavras

Assim, visando estimular a criatividade, o facilitador também orientou os participantes a exporem seus *post-its* em um quadro. Evitou-se, também a uniformidade de pensamento do grupo, colocando questões a todos os componentes e encorajando-os a avaliação crítica das idéias.

A agregação dos *post-its* formou conjuntos baseados na estrutura: > objetivos >

idéias-chave > ações, que teve como consequência a delimitação dos contextos, diferenciados através de canetas de cores diversas.

Cada membro do grupo escolheu, entre as frases citadas nos post-its, quatro idéias que julgou mais importantes, anotando-as em cartões individuais. Foi necessário que o facilitador reorganizasse os conjuntos de conceitos, levando em conta a importância atribuída às idéias.

O processo de geração de idéias resultou no estabelecimento de mapas cognitivos, conforme quadros apresentados no capítulo seguinte (Capítulo IV), a partir dos relacionamentos existentes entre os conceitos dos conjuntos construídos.

A geração de idéias surgidas com a abordagem SODA foi analisada através de mapas cognitivos individuais ou de uma adaptação do brainstorming.

Assim, o grupo- participante da seção de brainstorming pôde, através do mapa cognitivo, discutir as idéias geradas e realizar a simulação dos efeitos da decisão.

O facilitador executou o papel de negociador do grupo, muitas vezes direcionando a decisão.

Apesar do problema ser complexo, não foram observados sinais de fadiga física ou mental no grupo, no decorrer da aplicação, não necessitando de intervalos de repouso, havendo apenas um intervalo de *coffee-break*.

Ao longo do processo de negociação ocorreu, de maneira definitiva , o consenso.

O campo de observação, amostragem e representatividade da pesquisa é qualitativa, sendo o critério de representatividade, do grupo a ser investigado, não-quantitativo.

3.7.2 - A Descrição da Amostra

A TELEMS, até final de 1998, possuía um total de 880 colaboradores, sendo que a amostra a ser pesquisada correspondeu a 10 (dez) colaboradores, com nível de escolaridade superior, média de idade de, aproximadamente, 42 (quarenta e dois) anos, sendo seis do sexo feminino e quatro do sexo masculino, nos cargos de Administrador, Economista, Engenheiro, Assistente Social, Psicólogo e Técnico, com média salarial de R\$ 2.220,00 (dois mil e duzentos reais).

Os profissionais pesquisados, em sua maioria, passaram por várias áreas da empresa, ocuparam cargos de gerência. Eles conhecem as políticas e diretrizes da organização e, muitos deles, já participaram de planos estratégicos do sistema, dominando a cultura organizacional, os valores e crenças daquele contexto. Todos possuem senso crítico elevado, são líderes e formadores de opinião.

Quando convidados para participarem da aplicação desta pesquisa, aceitaram o convite com naturalidade e muita disposição para contribuir com o trabalho, avaliado por quase todos os participantes como muito interessante, construtivo e de grandes possibilidades de ser aplicado em outras questões complexas e para outras finalidades da organização, tais como: planejamento, marketing, solução de problemas, desenvolvimento de equipes, processo de tomada de decisão, etc.

Alguns deles já vivenciaram várias mudanças ao longo dos últimos vinte anos da organização. São criativos e de perfil inovador e representam uma amostra identificada com a postura de aprendizagem, dado que estão em permanente reciclagem de conhecimentos, realizando treinamentos, cursos de especialização e apresentam disponibilidade de aprender de forma continuada, contribuindo, permanentemente, para o processo de mudança na organização.

Quanto ao relacionamento entre eles, na organização, pode-se afirmar que se conhecem e que a maioria já realizou trabalhos juntos. Alguns trabalham juntos. Existe o respeito profissional entre os membros do grupo, são simpáticos uns com os outros, havendo um clima de camaradagem entre eles.

Quanto à formação do grupo, o nível de escolaridade é superior, de formação e especialização multidisciplinar, com formações diferentes, tais como: engenheiro,

contador, economista, administrador, assistente social, psicólogo e técnico. Dos dez colaboradores que participaram da pesquisa, oito são pós-graduados. Todos com conhecimento de informática, alguns com conhecimento de inglês e espanhol, e a maioria com estágio (visitas técnicas nas suas áreas de conhecimento) em outras empresas da holding TELEBRÁS.

O tamanho da amostra, ou seja, dez colaboradores da empresa, é coerente com a orientação adotada quando da aplicação da metodologia SODA, que trabalha - com pequenos grupos, portanto, não interferindo no processo de análise dos dados.

Assim, as ações investigadas envolvem produção e circulação de informação, elucidação e tomada de decisões, bem como outros aspectos, supondo-se a capacidade de aprendizagem dos participantes.

Esses já possuem aptidão adquirida na atividade normal, que é aproveitada e enriquecida, em função das exigências da ação em torno da qual se desenrola a investigação.

No trabalho em curso, para a escolha do grupo, levou-se em consideração o perfil profissional, faixa de renda, formação, multidisciplinaridade de formação, interesse pelo tema e experiência profissional.

Outra questão - Como se relacionam os atores e a instituição : convergências, atritos, conflito aberto?

Dos participantes da pesquisa, 40% são do sexo masculino e 60% do sexo feminino (vide Tabela 1).

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO QUANTO AO SEXO

SEXO	PARTICIPANTES	%
MASCULINO	4	40,00
FEMININO	6	60,00
TOTAL	10	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à faixa etária, os participantes se encontram-se entre as idades de 30 a 56 (anos), numa média em torno de 43 anos (vide Tabela 2).

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO QUANTO À FAIXA ETÁRIA

IDADE	PARTICIPANTES	%
26-30	1	10,00
31-35	-	-
36-40	-	-
41-45	6	60,00
46-50	2	20,00
acima de 51	1	10,00
TOTAL	10	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao estado civil, a grande maioria (90%) é casado ou com união estável (vide Tabela 3).

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO QUANTO AO ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	PARTICIPANTES	%
SOLTEIRO	1	10,00
CASADO	9	90,00
TOTAL	10	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao grau de escolaridade, a grande maioria possui curso superior, 90%, e é pós-graduado em alguma especialização 80%. Apenas um possui mestrado, ou seja 10% (VideTabela 4).

TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO QUANTO AO GRAU DE ESCOLARIDADE

ESCOLARIDADE	PARTICIPANTES	%
GRADUAÇÃO	2	20,00
PÓS-GRADUAÇÃO	8	80,00
TOTAL	10	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo de empresa, situa-se de 10 a 25 anos de empresa, sendo que a média de tempo na empresa gira em torno de 18 anos. (vide Tabela 5).

TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO QUANTO AO TEMPO DE EMPRESA.

ANOS	PARTICIPANTES	%
5-10	1	10,00
11-15	-	-
16-20	7	70,00
21-25	2	20,00
TOTAL	10	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à faixa etária salarial, os participantes situam-se entre 5 (cinco) salários mínimos até 40 (quarenta) salários mínimos, sendo que o salário médio do grupo gira em torno de 20 (vinte) salários mínimos (vide Tabela 6).

TABELA 6 – DISTRIBUIÇÃO QUANTO A FAIXA SALARIAL

Nº DE SALÁRIOS MÍNIMOS	PARTICIPANTES	%
0 A 5	1	10,00
6- 10	1	10,00
11-15	3	30,00
16-20	3	30,00
ACIMA DE 20	2	20,00
TOTAL	10	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à ocupação de cargos gerenciais, a maioria (70%) já ocupou função gerencial (vide Tabela 7).

TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO QUANTO À OCUPAÇÃO DE FUNÇÃO GERENCIAL

OCUPAÇÃO	PARTICIPANTES	%
NÃO GERENCIAL	3	30,00
GERENCIAL	7	70,00
TOTAL	10	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando da aplicação da pesquisa, pode-se afirmar que o grupo comportou-se dentro da expectativa, com participação efetiva de, praticamente, todos os elementos, com destaque para os dois líderes, que manifestaram posições contrárias em algumas idéias, quando da aplicação do brainstorming, até chegarem ao consenso.

* o salário mínimo da época era de R\$ 136,00 (cento e trinta e seis reais).

No decorrer do processo de geração de idéias, quando do conflito de idéias, o facilitador (autor do presente trabalho) procurou mediar. A expectativa pelo assunto foi crescente no grupo, demonstrada no início dos trabalhos, quando vários componentes quiseram saber quais as conseqüências das respostas e o objetivo da pesquisa. Após as explicações do facilitador, os membros do grupo se propuseram a colaborar com afinco, demonstrando iniciativa ao pegarem os *post-it*, concentração no momento da geração das idéias, disposição em argumentar e defender os seus pontos de vista, capacidade de aceitar os argumentos dos outros quando convincentes.

Outra característica de comportamento foi o respeito pelas posições dos colegas em relação às idéias formuladas, sem, contudo, deixarem de expressar, quando pertinentes seus questionamentos. Houve, por parte de um colaborador mais novo e menos experiente uma participação menor, no entanto não deixou de contribuir. Alguns comentários, nos intervalos, de alguns colaboradores, foram no sentido de enfatizar a importância do tema e a necessidade da organização adotar a metodologia para outras questões de natureza complexa, que venham requerer envolvimento, criatividade e participação no processo decisório.

Destaca-se ainda, que houve uma integração do grupo no decorrer do trabalho, pelo interesse em conversar sobre o tema, demonstrando seriedade quanto aos resultados alcançados pelo consenso do grupo. Um dos membros esboçou um certo ceticismo em relação à aplicação das idéias, contudo foi alertado, pelo facilitador, de que os resultados ali alcançados seriam submetidos aos dirigentes, e que o crescimento do grupo, com a aplicação do método, em si, já era um avanço em termos da aprendizagem em grupo e a disposição em buscar soluções através de um método participativo. Outra característica importante do trabalho.

Ao final da aplicação da pesquisa houve uma reação de contentamento do grupo, percebida pelos comentários de elogios à forma como foi conduzida e à validade do método. Pode-se afirmar que houve, por parte do grupo, uma aceitação do método e uma sensação de satisfação em ter sido escolhido para participar daquele momento. Enfim, o grupo passou a percepção de que, no decorrer da aplicação da dinâmica, surtiu um sentimento de coesão, o que contribuiu para a construção dos mapas cognitivos e, conseqüentemente, para a solução do problema formulado.

Capítulo 4

Análise Dos Resultados – Processo SODA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados deste estudo, através dos mapas cognitivos, examinando-se profundamente os objetivos, as idéias-chave e as ações formuladas pelo grupo, para a solução da questão de pesquisa.

4.1 – Apresentação Metodológica da Abordagem SODA: à guisa de Análise da Mudança Organizacional

A escolha do método SODA deu-se pela relevância de acertos quando aplicado em outras pesquisas, tendo contribuído para examinar questões complexas de outras organizações, utilizando o sistema interativo de apoio à tomada de decisão de grupo, como recurso para a aprendizagem em processo de mudança organizacional.

Os passos aplicados na empresa estudada estão expostos e detalhados a seguir.

Em uma primeira etapa, foi constituído o grupo de especialistas, composto por dez colaboradores, componentes da empresa entre administradores, engenheiros, economista, assistente social, psicólogo e técnicos. Os componentes do grupo foram selecionados em função do envolvimento com a problemática abordada.

Em uma segunda etapa foi aplicado um brainstorming no grupo, tendo como questão: Como tornar o trabalho multifuncional.

A utilização do método SODA, através da aplicação da técnica de brainstorming facilitou aos componentes do grupo a criação de objetivos, idéias-chave e ações, tomando por base a questão formulada.

O *brainstorming*, na abordagem SODA, é utilizado como técnica de estruturação de grupo, visando gerar e analisar idéias que podem ser incorporadas à estrutura dos mapas cognitivos.

O *brainstorming*, presumivelmente, vence pressões de conformidade no grupo de interação que retarda o desenvolvimento de alternativas criativas. Ele faz isto utilizando um processo de geração de idéias que estimula qualquer iniciativa e trabalha todas as alternativas, enquanto suspende qualquer crítica a essas alternativas.

O *brainstorming* tem, ainda, como vantagem, a ruptura da inércia cognitiva, fenômeno caracterizado pela delimitação dos temas discutidos, considerando os aspectos visíveis e objetivos que podem ser explorados pela imaginação e a redução

da produção do bloqueio.

Em uma terceira etapa foi analisada as idéias geradas, realizada pelo grupo, discutida e consensada, com o apoio do facilitador, que organizou as idéias em três grupos de objetivos, idéias-chave e ações, formando o que se denomina de mapa cognitivo, em número de três.

Para a questão formulada Como tornar o trabalho multifuncional ? O grupo listou, através da aplicação da técnica de brainstorming, várias idéias que foram classificadas em objetivos, idéias-chave e ações, e consensadas, relacionadas no ítem 4.2, deste Capítulo.

Em última etapa, procedeu-se a análise e interpretação do resultados, com base nos mapas cognitivos, na percepção do comportamento vivenciado pelo grupo no processo de aprendizagem e tomada de decisão em grupo (quando da aplicação da dinâmica), somados ao referencial teórico.

Para **Mazzilli** (1996), *“A presença do indivíduo na abordagem SODA identifica seu princípio de base. A compreensão dos aspectos subjetivos, nos conceitos discutidos pelo indivíduo, permite a negociação para a resolução de problemas complexos.”*

O processo de criação das idéias pelo grupo até a construção do mapa cognitivo é dinâmico, pois possibilita que cada elemento teste seus conhecimentos, amplie-os e aprenda, propiciando a todos os elementos do grupo mais interação, desenvolvendo, com isso, as habilidades de relacionamento grupal.

Em função da mudança que a organização experimenta, decorrente da privatização e suas conseqüências, os colaboradores pesquisados apresentaram-se reflexivos sobre o seu futuro na organização, revendo, inclusive, seus próprios valores, suas crenças, suas atitudes, seus paradigmas e suas formas de atuação.

Com a reestruturação organizacional da empresa, o processo decisório foi afetado, principalmente pela extinção da média gerência e da drástica redução dos níveis hierárquicos.

Contrariando a visão tradicional, as propostas de ação ou decisões, a serem tomadas dentro de uma ação préexistente não são obtidas a partir da simples leitura de dados.

Assim, a aplicação da abordagem SODA parece poder compor o método mais adequado para a tomada de decisão das organizações em processo de mudança.

O facilitador, quando da aplicação da pesquisa, com o intuito de aumentar a produtividade e a eficácia do grupo, procurou promover e desenvolver os elementos do grupo, propiciando-lhes autonomia e autoconfiança, tornando o grupo aberto à solução do problema, objeto da pesquisa.

A dinâmica de grupo parece adequada quando se quer desenvolver as potencialidades dos colaboradores, podendo ser aplicada em situações de aprendizagem, no desenvolvimento de equipes, na preparação para mudança, no processo de tomada de decisão e no aprimoramento da competência interpessoal.

Neste capítulo, com a aplicação da abordagem SODA, busca-se, também, entender como as organizações aprendem com o processo de aprendizagem organizacional. Os vários enfoques, desde Deming até Senge, reforçam a importância da dinâmica da aprendizagem como forma de mudança contínua.

A estrutura cognitiva, o processo de aceitação de novos valores e a participação nos grupos, através da técnica de dinâmica de grupos, são essenciais para que a abordagem SODA possa ser aplicada e os resultados tornem-se eficazes.

O item seguinte apresenta os mapas cognitivos construídos pelo grupo, no decorrer da aplicação da pesquisa, de forma consensual, onde as escolhas, para sua confecção, foram compartilhadas por todos.

4.2 - A Construção dos Mapas Cognitivos

Jones & Eden (1981) definem mapas cognitivos como sendo “*grafos elaborados sobre os aspectos subjetivos de determinado problema, explicitados com o uso da indução*”.

Os mapas cognitivos, estabelecidos segundo a estrutura individual da personalidade dos participantes da pesquisa, permitem compreender as imagens e as palavras que as pessoas utilizam para a representação de um processo de raciocínio.

Os mapas cognitivos são, ao mesmo tempo, segundo **Axelrod** (1976), um modelo normativo e um modelo descritivo de processo de decisão.

Como modelo normativo, segundo **Mazzilli** (1994), os mapas cognitivos mostram um processo de decisão utilizado pelo indivíduo. É possível identificar a derivação de novos conceitos sobre um problema específico, a partir de conceitos já existentes.

Como modelo empírico, os mapas cognitivos permitem analisar as operações empregadas pelo decisor, possibilitando, ao grupo, inferir sobre seu comportamento, através da captura de sua estrutura de raciocínio.

Dessa forma, existem três conceitos de base geral de um mapa cognitivo:

- os conceitos que identificam os objetivos (*heads*) do mapa cognitivo;
- os conceitos que assumem o papel de idéias-chave, direcionados ao raciocínio do decisor, e
- os conceitos terminais que indicam as ações (*tails*) que podem ser tomadas pelo decisor.

Os efeitos diretos e indiretos em um mapa cognitivo são definidos como a influência de um conceito sobre um outro conceito, mesmo se estes não são nem conceitos antecedentes, nem subseqüentes. O método empregado para avaliação dos efeitos diretos e indiretos, existentes entre os conceitos nos mapas cognitivos, foi proposto por **Nozicka et alii** (1976).

Esse método, segundo **Mazzilli** (1996), "...baseado na teoria dos grafos diretos, representa um mapa cognitivo como matriz quadrada $n \times n$ na qual n é o número total de conceitos existentes nesse mapa (Roy, 1969a; Roy 1969b). Na matriz estabelecida, todos os conceitos relacionam-se entre si. A inexistência de relacionamento negativo pelo símbolo -1 e o positivo por + 1."

Na matriz quadrada, a soma dos valores de uma linha i corresponde ao número total de conceitos afetados pelo conceito i . Por outro lado, a soma dos valores absolutos de uma coluna i corresponde ao número total de conceitos que afetam de maneira direta o conceito

A soma total desses dois resultados determina o efeito total dos conceitos no mapa cognitivo. É possível localizar, através da construção dessa matriz, o caminho que mais se aproxima do processo de raciocínio do decisor.

Para a questão formulada *Como tornar o trabalho multifuncional?* o grupo listou,

através da aplicação da técnica de *brainstorming*, várias idéias que foram classificadas em objetivos, idéias-chave e ações, assim consensadas:

Dinâmica de grupo – Como tornar o trabalho multifuncional.

Relação de idéias:

- envolver as pessoas na concretização de seus sonhos (metas pessoais e profissionais (1);
- exercitar o corpo e a mente fora da organização (2);
- desenvolver o potencial criativo das pessoas (3);
- poder sempre fazer críticas em relação a tudo que diz respeito à organização (4);
- ter liberdade de idéias.Criar oportunidade para mostrar o trabalho (5);
- premiar individualmente e em grupo (6);
- premiar a equipe que atingir metas (7);
- valorizar o profissional generalista (multifuncional) (8);
- disseminar conhecimentos da empresa (9);
- desenvolver as gerências de cada área (10);
- informatizar todas as atividades possíveis (11);
- eliminar duplicidade de trabalho (12);
- acessar as informações com facilidade (14);
- registrar as dificuldades ocorridas na elaboração anterior (15);
- deixar acessível aos colegas o seu método de trabalho (manual) (16);
- definir os objetivos das soluções adaptadas (17);
- pesquisar e aprofundar conhecimentos (18);
- ter pessoas com formação compatível com as atividades da área (19);
- promover o conagraçamento por equipe, departamento, região (20);
- agregar detentor de conhecimento de cada função num grupo de trabalho (21);
- reunir a equipe para falar sobre assuntos diversos referentes ao trabalho (22);
- conhecer os objetivos e metas da organização (23);
- amenizar as influências externas (24);

- implantar a filosofia de aprender trabalhando (*learning organization*) (25);
- desenvolver trabalhos rotineiros (26);
- integrar grupos de trabalho (27);
- executar trabalhos em equipe (28);
- discutir as tarefas com soluções rotineiramente em equipe (29);
- conhecer as atividades de dentro e fora da organização (30);
- conhecer os resultados do trabalho realizado (31);
- conhecer as atividades da área de atuação (32);
- manter inter-relacionamentos com outras áreas (33);
- dissecar a empresa: quem somos, o que queremos, quem faz, quanto ganha (34);
- desenvolver a mudança cultural (35);
- estimular os colaboradores a terem uma visão global da empresa (36);
- analisar o impacto no sistema organizacional na proposta de mudança (37);
- desprendimento do *eu* em prol do grupo (38);
- facilitar o intercâmbio de RH (39);
- incentivar críticas construtivas nos trabalhos realizados (40);
- exercer na equipe o que há de melhor em você (41);
- definir indicadores (quais e quem são os responsáveis e como melhorar o trabalho (42);
- definir mercado (quem quer os nossos serviços? quanto estão dispostos a pagar? (43);
- formar um time (44);
- promover trabalhos em equipe (45);
- capacitar profissionais generalistas (46);
- buscar comprometimento de todos para atingir as metas (47);

As 47 (quarenta e sete) idéias relacionadas foram agrupadas em **Objetivos >> idéias-chave >> ações**, organizadas pelo facilitador, discutidas e consensadas pelo grupo, formando os três mapas cognitivos, conforme a seguir:

Figura 4 – Mapa Cognitivo 1

COMO TORNAR O TRABALHO MULTIFUNCIONAL

I- OBJETIVOS

Conhecer os objetivos e metas da organização

Amenizar as influências externas

Dissecar a empresa: quem somos, o que queremos, quem faz, quanto ganha

Desenvolver a mudança cultural da política

Buscar o comprometimento de todos para atingir as metas

II - IDÉIAS - CHAVE

Implantar a filosofia de aprender trabalhando (Learning Organization)

Conhecer atividades dentro e fora da organização

Estimular os colaboradores a ter uma visão global da Empresa

Desenvolver trabalhos rotineiros

Conhecer os resultados do trabalho realizado

Conhecer as atividades da área de atuação

Manter interrelacionamento com outras áreas

Analisar o impacto no sistema organizacional na proposta de mudança

Desprendimento do "eu" em prol do grupo

Facilitar o intercâmbio de RH

Desenvolver na equipe o espírito de time

Incentivar críticas construtivas nos trabalhos realizados

Exercer na equipe o que há de melhor em você

III - AÇÕES

Integrar os grupos de trabalho

Executar trabalhos em equipe

Discutir as tarefas com soluções rotineiramente em equipe

Acompanhar e avaliar a execução do trabalho

Definir indicadores (quais e quem são os responsáveis e como melhorar o trabalho)

Definir mercado (quem quer os nossos serviços? Quanto está disposto a pagar?)

Formar um time

Promover trabalhos em equipe

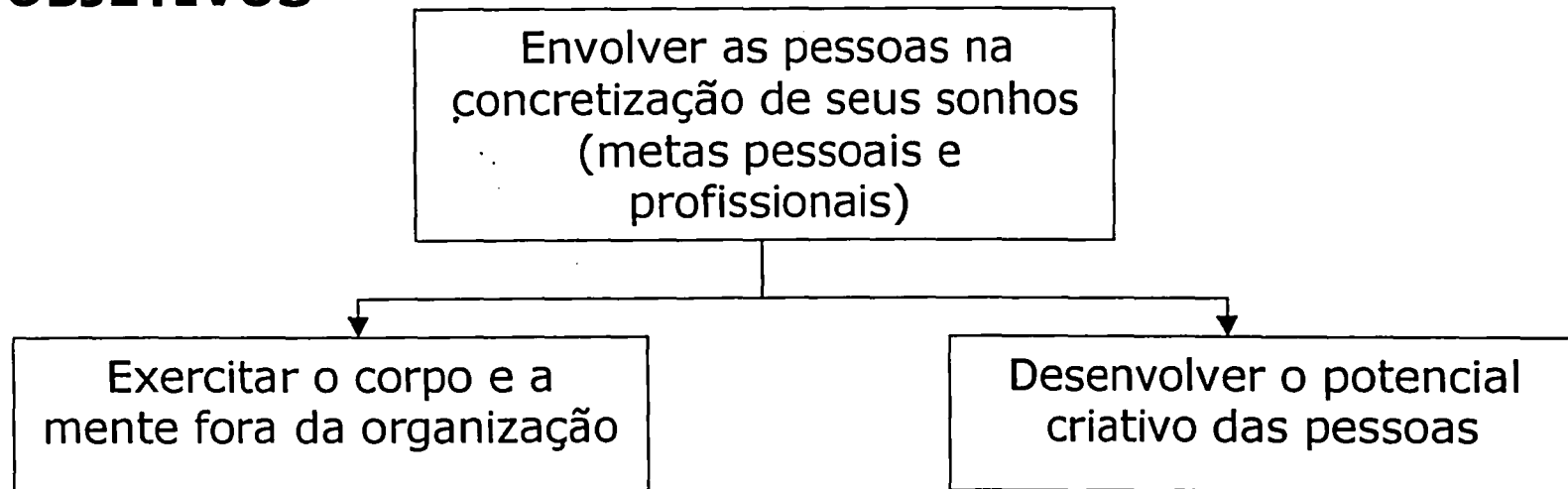
Capacitar profissionais generalizados

Treinamento de técnicas a serem utilizadas

Aprender a "ouvir" soluções apresentadas pelos colegas aos problemas do dia-a-dia

Figura 5 – Mapa Cognitivo 2
COMO TORNAR O TRABALHO MULTIFUNCIONAL

I – OBJETIVOS



II – IDÉIAS – CHAVE

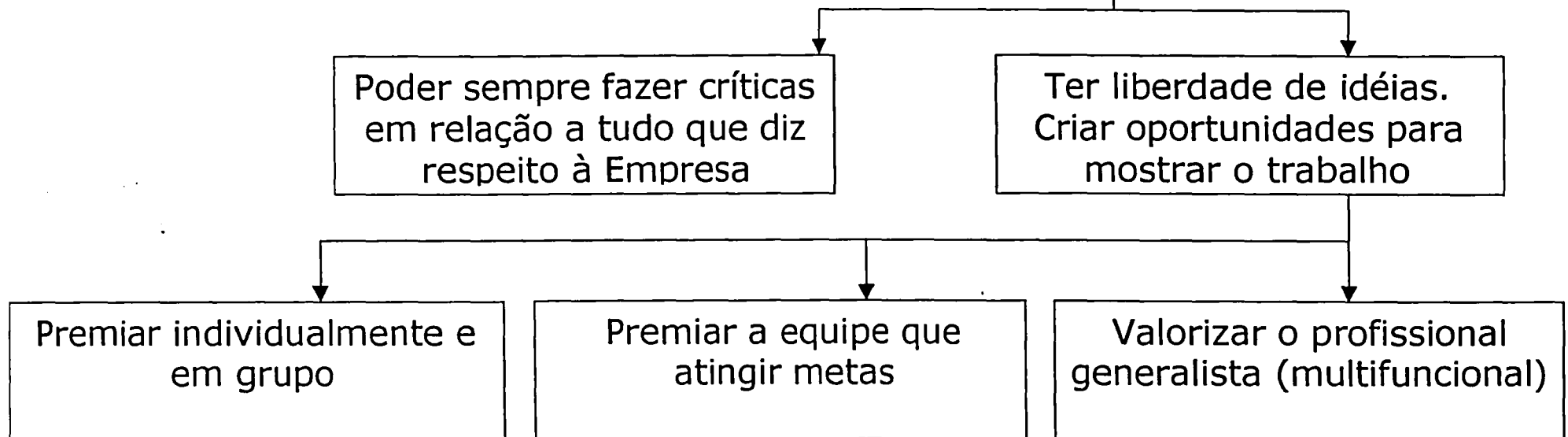
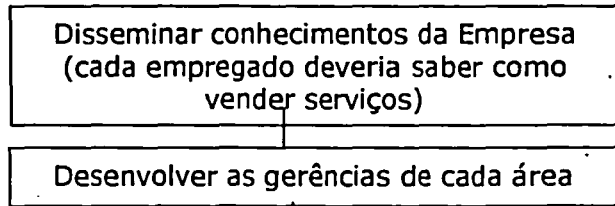


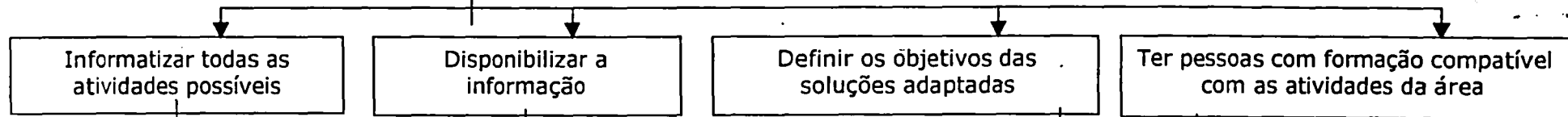
Figura 6 – Mapa Cognitivo 3

COMO TORNAR O TRABALHO MULTIFUNCIONAL

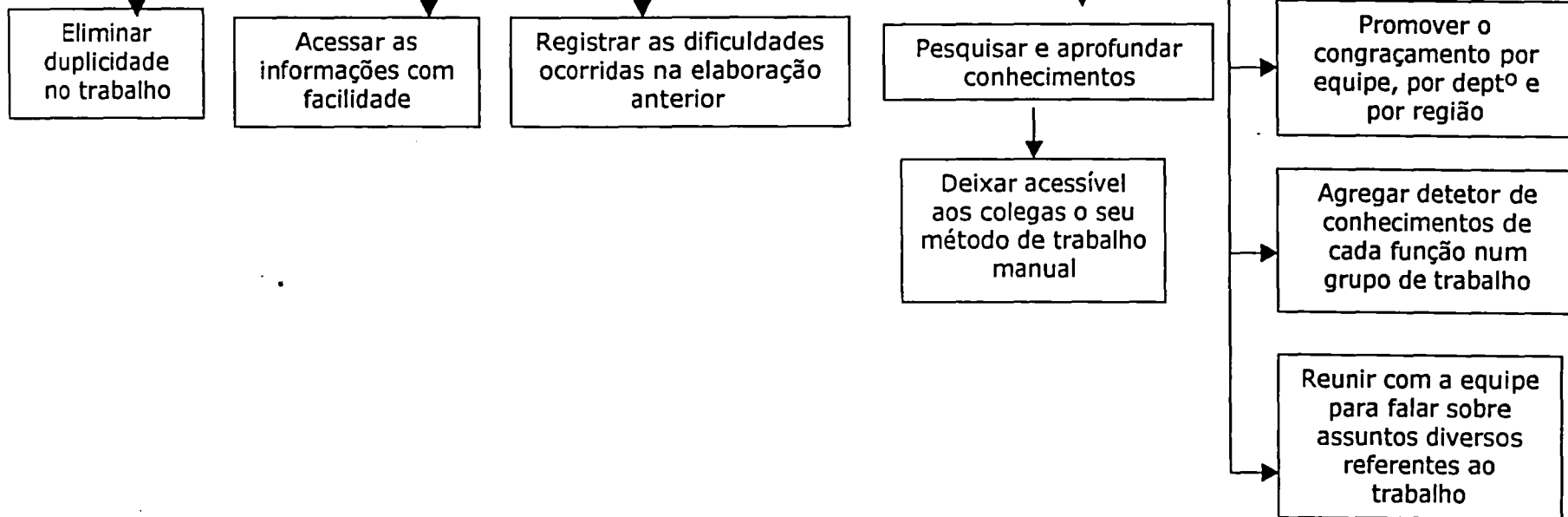
I – OBJETIVOS



II – IDÉIAS - CHAVE



III - AÇÕES



4.3 – Análise e Interpretação dos Resultados

Por meio do presente estudo, propõe-se a investigação dos resultados da pesquisa aplicada a um pequeno grupo, constituído de dez colaboradores da empresa de Telecomunicações de Mato Grosso do Sul S. A . – TELEMS, visando responder à seguinte pergunta:

Como tornar o trabalho multifuncional?

Neste trabalho, foi prestigiada a abordagem SODA (Análise de Desenvolvimento de Opções Estratégicas), com a elaboração de mapas cognitivos, os quais permitiram a representação mental de um processo de raciocínio.

O método SODA, como já elucidamos, tem como objetivo fornecer aos participantes de um grupo condições de reflexão sobre suas compreensões e sobre as representações consecutivas dos problemas, proporcionando, desta maneira, a aprendizagem.

Esta dinâmica vai se refletir na aparição do consenso no interior do grupo, conforme salienta **Mazzilli** (1994).

Dentre os objetivos e idéias-chave enumerados pelo grupo, a serem analisados, os listados a seguir foram considerados os mais importantes.

Mapa Cognitivo 1

- (1) Envolver as pessoas na concretização de seus sonhos (metas pessoais e profissionais);
 - exercitar o corpo e a mente fora da organização; e
 - desenvolver o potencial criativo das pessoas.

Mapa Cognitivo 2

- (2) Disseminar conhecimentos da empresa (cada colaborador deve saber como vender serviços); desenvolver as gerências de cada área;

Mapa Cognitivo 3

- (3) Conhecer os objetivos e metas da organização;
 - amenizar as influências externas;
 - dissecar a empresa:
 - desenvolver a mudança cultural e política;
 - buscar o comprometimento de todos para atingir as metas.

Alguns dos objetivos anteriores foram desdobrados em idéias-chave que, por sua vez, foram desdobradas em ações.

Em seguida proceder-se-á à análise da implementação na organização, desses objetivos, idéias-chave e ações, com ênfase nas idéias-chave, suas conseqüências, resultados positivos e negativos, relação com as teorias sobre o assunto e enfoque das mudança e aprendizagem.

MAPA COGNITIVO 1 (Figura 4)

- (1)– Envolver as pessoas na concretização de seus sonhos (metas pessoais e profissionais); exercitar o corpo e a mente fora da organização; desenvolver o potencial criativo das pessoas.

IDÉIAS-CHAVE:

- **Poder sempre fazer críticas em relação a tudo que diz respeito à empresa;**
- **Ter liberdade de idéias. Criar oportunidades para mostrar o trabalho: premiar individualmente e em grupo; premiar a equipe que atingir metas; valorizare o profissional generalista.**

As transformações em curso, na TELEMS, alteraram a estrutura organizacional, de uma estrutura verticalizada, com vários níveis hierárquicos e com dificuldades notáveis de comunicação, para uma estrutura enxuta com poucos níveis

hierárquicos, com distribuição de autoridade e responsabilidade.

O grupo pesquisado, como desdobramento do objetivo 1 (envolver as pessoas na concretização de seus sonhos), identificou as cinco idéias –chave, analisadas a seguir.

As duas primeiras idéias-chave - **Poder fazer críticas em relação a tudo que diz respeito à Empresa e Ter liberdade de idéias**, criar oportunnides de mostrar o trabalho - estão sendo gradualmente implantadas na empresa, à medida que a relação entre as lideranças e os colaboradores se estreitaram, principalmente pela redução dos níveis hierárquicos, melhorando o processo de comunicação. Outro fator que contribuiu para a implementação das idéias acima foi a oportunidade que pessoas tiveram de trabalhar em grupo (força-tarefa) , criada para o desenvolvimento de projetos, estudos, etc., o que permitiu a liberdade de idéias e criou condições para que colaboradores mostrassem o seu potencial de trabalho. Com isso, novas lideranças surgiram e muitas delas foram aproveitadas em cargos de coordenação de equipe.

Os pontos positivos desse processo estão relacionados com a flexibilidade da empresa em passar de uma estrutura burocrática para uma estrutura ad hoc e vice-versa, não comprometendo o desempenho, pelo contrário, obtendo ganhos de escala na produção de trabalho. Outra vantagem foi a eliminação das atitudes do tipo *nós-versus-eles*, em função do trabalho em equipe. O trabalho em equipe também exigiu que pessoas de diferentes áreas trabalhassem juntas.

À luz da abordagem da organização de aprendizagem contínua observa-se o reforço e a importância da liberdade e da perda do medo de errar. O custo do medo para as organizações é incomensurável. A estrutura burocrática, vista no primeiro capítulo, fornece elementos suficientes para se avaliar o fato de como não se deve estimular a rigidez hierárquica, a subserviência, muito comuns nas organizações em transformações causadas pelo medo da perda do cargo, do emprego, ou até mesmo de estar ou não pertencendo a um determinado grupo, etc. O desdobramento da idéia-chave - **Ter liberdade de idéias. Criar oportunidades para mostrar o trabalho** - revela, através do grupo, a necessidade do reconhecimento, da premiação e da valorização do profissional que buscou a multifuncionalidade, alcançando maior produtividade individual e em grupo.

Os pontos críticos do processo de implantação das idéias-chave, concentram-se na desconfiança que ainda está existindo sobre o futuro de cada um na organização. Considerando que as mudanças ocorrem com muita rapidez, as pessoas não estão preparadas para a nova cultura da mudança e da aprendizagem contínua, sentindo-se, desta forma inseguras, tornando o clima organizacional inadequado.

Segundo **Herzog** (1991), citado por Wood, *“o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando valores para ganhar vantagem competitiva”*, o que também é corroborado por **Motta** (1997), quando analisa a perspectiva humana da mudança, ao afirmar que *“para se mudar a organização acredita-se necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. Isto envolve, desde a intervenção sócio-psicológica de pequenos grupos para incentivar a colaboração, passando pela revisão de práticas de motivação, liderança, e distribuição de poder, reconstrução do sistema de recompensas, de carreira e de aperfeiçoamento pessoal.”*

Assim, a implementação de um processo de mudança, também visto através da perspectiva da educação organizacional continuada não acontece da noite para o dia, tendo, como ponto principal, a criação de uma mentalidade sinérgica, que só pode ser desenvolvida com: poder sempre fazer críticas em relação a tudo que diz respeito à empresa e ter liberdade de idéias, criando oportunidades de mostrar o trabalho, valendo-se dos ensinamentos de **Mariotti** (1996) que ainda complementa que o passo inicial para se conseguir a sinergia quando *“... indivíduos que se transformam e começam a caminhar em direção à excelência formam, antes de mais nada, um grupo que aprendeu a aprender.”*

Do desdobramento de uma das idéias citadas, duas dizem respeito a recompensas, ou seja **premiar individualmente** e em grupo e **premiar a equipe que atingir metas**.

Quanto à premiação em grupo, a TELEMS, através da política de recursos humanos da holding (TELE CENTRO SUL) está implementando ações e alterando a sua política **de** participação nos lucros **para** participação nos resultados. Para a empresa, a participação nos resultados parece ser a forma mais justa de remuneração, por estar vinculada ao alcance de metas e indicadores financeiros, e

demonstrar, de forma direta, a importância do desempenho dos colaboradores para os resultados da organização.

Segundo o diretor de Recursos Humanos da *holding* (TCS), “ *Os colaboradores precisam conhecer os objetivos do negócio e a importância do seu papel para consecução dos mesmos. Não basta a simples publicação das metas, precisamos estimular as pessoas a superá-las, recompensando-as por seu desempenho. A preocupação com a sintonia com a modernidade, no contexto de gestão de recursos humanos das organizações, foi manifestada também pelo mesmo diretor com a seguinte afirmativa A TELE CENTRO SUL tem a convicção de que, como na maior parte das organizações modernas, a Participação nos Resultados é um modelo que vai destacar a contribuição de todos os colaboradores e estimular a melhoria contínua.*”

A sugestão do grupo está sendo implementada também na premiação para algumas funções diferenciadas, através da avaliação de desempenho individual, como, por exemplo, o pessoal de Vendas Corporativas (consultores externos), que recebem remuneração variada, em função da produtividade individual e do grupo a que pertencem.

A participação nos resultados está vinculada à estratégia de mercado da TCS e ao cumprimento das metas definidas pela ANATEL (órgão oficial regulamentador e fiscalizador das telecomunicações no país) e será proporcional às metas atingidas.

Outra ação implementada pela *holding*, para as operadoras, foi o lançamento do Programa Gente em Destaque , que visa premiar projetos, ações ou campanhas realizadas pelos colaboradores, individualmente ou em equipe, e que tenham contribuído para agregarem valores aos clientes, pessoas, comunidades, processos e negócios da organização. Depois de ter sido indicado pelo gerente da área, o projeto é avaliado por um Comitê e concorrerá à premiação anual do programa, ocasião em que todos poderão conhecer quem vem criando ações para diferenciar a TELE CENTRO SUL das concorrentes. O objetivo do projeto é otimizar o trabalho e render reconhecimento para o colaborador.

A vantagem oriunda do processo de premiação, no caso da Participação nos Resultados, é o fato de ser considerado mais justo pela maioria dos colaboradores que

o aprovaram em assembléia, promovida pelo sindicato, quando da votação da proposta da empresa. Por outro lado, os programas que envolvem os colaboradores e os estimulam a participar com a perspectiva de recompensas são sempre bem-vistos, e acabam por fomentar a iniciativa de desenvolvimento de novos projetos.

Já a idéia-chave de **valorizar o potencial generalista (multifuncional)** tem sua implementação repercutido diretamente na forma de trabalhar da TELEMS, em função do aumento das exigências de trabalho em todas as áreas, quer pelo volume, quer pela variedade de atividades de todos os níveis que os colaboradores estão tendo que executar na revisão de processos, ou, até mesmo na substituição de um processo por outro, o que afetou, sobremaneira, o *modus operandi* de trabalho na organização. Essas alterações deram-se por vários motivos, tais como: mudança na estrutura organizacional, criação de várias equipes de trabalho (força-tarefa) para o desenvolvimento, alteração, e/ou migração de sistemas, estudos, projetos, em especial nas áreas de recursos humanos, arrecadação, gestão de crédito, faturamento, finanças, marketing, planejamento estratégico, tecnologia da informação, etc.

A valorização do potencial generalista (multifuncional) pode ser evidenciada também no trabalho em equipe, em função da formação multidisciplinar das equipes, da experiência diferenciada de cada um dos membros, da origem (dado que os participantes dos grupos de trabalho são originários de nove empresas diferentes, que se situam em estados diferentes do país, desde o Acre, passando pelo Distrito Federal (Brasília), Mato Grosso do Sul, Paraná e até o Rio Grande do Sul), apresentando diferenças acentuadas de cultura, valores, tecnologia, costumes, crenças, apesar de, anteriormente, fazerem parte de um sistema de telecomunicações único, que apresentava evidências de performance diferenciada de desempenho.

As vantagens do trabalho em grupo multidisciplinar, eclético em todas as suas características, são apresentadas pela união das diferenças em torno de objetivos comuns e muito bem-definidos, com cronograma de trabalho e ambiente de desafio, em função da competitividade, metas governamentais, mesmo com o do risco da perda do emprego, que ficou patente com os primeiros planos de demissão incentivada.

No entanto, como pontos negativos, o excesso de trabalho e a pressão do tempo têm contribuído para o *stress* entre os colaboradores, manifestados em pesquisa de opinião realizada pela empresa, para avaliar o clima organizacional, a qual será comentada em outra etapa deste trabalho.

Outro ponto negativo, a ser considerado, é o comprometimento que - num ambiente de mudança, no qual, tem-se que executar, ao mesmo tempo, todo tipo de tarefas, das mais complexas às mais elementares, num curto espaço de tempo; da disponibilidade para o planejamento e da análise mais aprofundada das ações a serem empreendidas,- o que pode acarretar desperdício de potencial criativo e perda da visão de longo prazo. Muitas vezes, profissionais altamente qualificados veem-se envolvidos em tarefas de baixa complexidade, que lhes tomam tempo e que nem custam um valor significativo de horas de trabalho para a empresa, em detrimento desse profissional estar executando atividades de conteúdo mais técnico, exercitando o pensar a organização que, sem dúvida, agrega maior valor à instituição.

Assim, **valorizar o potencial generalista (multifuncional)** também se constitui numa preocupação dos colaboradores, principalmente do pessoal das áreas técnicas, tecnologia da informação, negócios, etc., que estavam acomodados, que tiveram de deixar a estabilidade das funções que desempenhavam, de pouco risco, para atuarem de maneira dinâmica, buscando novas habilidades, revitalizando seu potencial criativo, reciclando conhecimentos.

Acredita-se que o processo de demissão incentivada tenha propiciado oxigenação do quadro de colaboradores, com a saída dos mais antigos e a contratação de novos.

No entanto, o tempo decorrido entre a mudança e a presente análise não foi suficiente para uma avaliação da relação custo-benefício para a organização. Em números, pode-se afirmar que houve redução de custo e aumento de produtividade, não se podendo dizer o mesmo com relação ao ganho de massa crítica e outros fatores que constituem **valores** para a organização.

O paradoxo da **valorização do potencial generalista (multifuncional)** ocorre na medida em que os profissionais necessitam saber mais de tudo e com profundidade, ponto este que parece ser crítico no processo da multifuncionalidade,

fazendo com que profissionais de alto nível técnico demandem um tempo significativo em tarefas de baixa complexidade.

No entanto, o caminho da mudança parece coerente com a tendência das organizações contemporâneas, que, segundo Motta (1997), constitui em sua estrutura, equipes de trabalho com polivalência funcional, usa grupos temporários de trabalho e energiza os colaboradores, dando-lhes o máximo de autonomia possível para lidar com os clientes.

A análise do ponto de vista da perspectiva humana, aponta, também, para o avanço da multifuncionalidade, com a necessidade crescente de perfil profissional, com habilidades múltiplas e de equipes multifuncionais, tendo no desempenho pessoal o grande diferencial de progresso e de aumento da possibilidade de emprego para profissionais com esse perfil.

Com a implantação de um plano de carreira, em curso pela empresa, através do Sistema HAY, cuja avaliação dos cargos requer uma generosa dose de “juízo por parte dos avaliadores, cada um com seus próprios valores, percepções e sensibilidades”, as atividades serão melhor balanceadas nos conteúdos, requisitos, perfis e valorização.

Simultaneamente à implantação do plano de carreira, iniciou-se um diagnóstico, com o mapeamento de todas as atividades da empresa, visando subsidiar a implementação da gestão pela qualidade total. Assim, a organização poderá ajustar melhor o perfil profissiográfico de seus colaboradores e obter um novo padrão de serviços, que seja compatível com a formação e habilidade de seus profissionais, podendo, com isso, valorizar o potencial do generalista, obter maior sinergia, para um contexto de uma organização para aprendizagem, na qual as mudanças venham a ocorrer de forma natural, fazendo parte de um novo modelo de aprendizagem contínua, sem sobressaltos e com menor impacto psicológico sobre o trabalho, evitando, assim, o stress organizacional e a fadiga.

Em suma, a análise do mapa cognitivo, conforme a Figura 4, permite a reflexão sobre os objetivos colocados de **envolver as pessoas na concretização de seus sonhos** (metas pessoais e profissionais), sendo que **exercitar o corpo e a mente fora da organização** e **desenvolver o potencial criativo das pessoas**, permitem

inferir que o grupo não se sente realizado apenas do ponto de vista profissional. O grupo quer mais, o que parece justo e produtivo, dado que a realização deve ser plena para os indivíduos e a organização. A organização necessita compreender isto. Assim, acredita-se que todos possam sair ganhando.

O grupo pesquisado, através do mapa cognitivo 1 (Figura 4), conseguiu sintetizar as linhas gerais que estão norteando as ações de mudança na TELEMS. A percepção do grupo também coincide com as tendências da organização da aprendizagem contínua, no entanto, o curso das ações merece ajustes, visando equilibrar o volume de tarefas e tempo para realizá-las, em compatibilidade com os recursos humanos e tecnologia disponíveis.

MAPA COGNITIVO 2 (Figura 5)

(2) Disseminar conhecimentos da empresa (cada empregado deveria saber como vender serviços).

Esse objetivo requer algumas considerações sobre o ambiente de monopólio, vivenciado pela empresa na maior parte da sua existência.

Em regime de monopólio, os colaboradores, na maioria das vezes, não se davam conta de que existiam produtos e serviços a serem comercializados e acreditavam que seria o bastante se enclausurarem em sua área de atuação, desempenharem os seus papéis, muitas vezes alienados pela estrutura hierárquica, verdadeiras *igreginhas*, fazendo da sua divisão, seção ou departamento o fim em si mesmo. Não se atentavam de que do outro lado estava um mercado ávido de serviços, com demandas crescentes, com clientes em busca de soluções para os mais diversos problemas, requerendo serviços adequados às suas necessidades, no tempo e com custos compatíveis com o mercado. Essa realidade foi totalmente alterada com a privatização, e uma das maiores contribuições do grupo pesquisado foi a de identificar a **disseminação de conhecimentos da empresa** como objetivo para tornar o trabalho multifuncional.

Em princípio, a política de negócios da empresa, ditada pela *holding* TELE

CENTRO SUL, controladora das empresas, através da área de *marketing*, implementou uma série de ações, dentre elas a capacitação dos colaboradores, com o treinamento de todo o pessoal de vendas, com repasse de técnicas de vendas, portfólio de serviços, etc., que está sendo extensivo a todos os colaboradores da empresa. No caso específico da TELEMS, já foi iniciado um treinamento sobre portfólio de serviços, no qual todos os colaboradores terão a oportunidade de conhecer mais profundamente, os serviços disponibilizados pela empresa para, com certeza, podem comercializá-los de forma adequada. Simultaneamente a essas ações de capacitação, a TELEMS lançou um desafio para todos os seus colaboradores: vender um produto novo (Superfone 14), lançado inicialmente na TELEMS, tendo como contrapartida a premiação para os vencedores das vendas, ou sejam prêmios (TV, Viagens...) para aqueles melhores classificados no *ranking* de vendas.

A iniciativa permite avaliar a importância do colaborador competitivo, que esteja sintonizado com os objetivos da organização.

Essa ação permite, também, avaliar a mudança de postura da gestão, pela busca da inovação e flexibilidade de decisão, o que ocorre com maior facilidade em regime de concorrência, o que vem corroborar a sugestão do grupo de fazer dos colaboradores *vendedores de serviços*.

Outro ponto forte da organização, na busca da disseminação da informação, foi a iniciativa de elaboração de um informativo periódico, de uma abrangência maior, no qual temas como estratégia empresarial, política de recursos humanos, ações sociais, *marketing* e serviços, inovações e experiências e orientações são repassadas a todos os colaboradores e de duas formas: uma via rede e outra com o envio simultâneo, para todos os colaboradores, de forma individualizada. Esse informativo registra o momento de mudança, sempre com um editorial do presidente e/ou do diretor de recursos humanos, onde são traçadas as principais linhas e feita uma reflexão sobre os resultados alcançados. Questões de ordem também são tratadas, visando informar, esclarecer e solicitar empenho sobre os mais variados temas.

A disseminação da informação em todos os níveis da organização, desde Deming até Senge, já é um dos princípios consagrados nos programas de gestão pela qualidade total. No entanto, o direcionamento que a TCS deu foi no sentido de

direcionar para o negócio da empresa: *cada empregado deveria saber vender serviços.*

Saber vender serviços é muito mais que o ato da comercialização em si. A análise elaborada permite concluir a preocupação do grupo com a necessidade de ampliar os conhecimentos dos colaboradores, em direção aos objetivos da organização e indicar a importância de que todos devem ampliar seus conhecimentos técnicos sobre o negócio da organização. A competitividade exige colaboradores extremamente bem informados, cientes não só das necessidades dos clientes; mas, até mesmo, daquelas que os clientes ainda não manifestaram e que podem ser traduzidas em novos produtos ou serviços.

A análise das duas primeiras idéias-chave: **informatizar todas as atividades possíveis e disponibilizar informações**, desdobradas do objetivo (2) **disseminar conhecimentos da empresa**, demonstra que a organização, desde o início da privatização, buscou traçar um plano estratégico de Tecnologia da Informação-TI (popularmente batizada de informática), que passou de uma mudança de nome para uma mudança de conceito. Enquanto a maioria das organizações ainda a utilizam apenas como instrumento para administrar dados, a TELE CENTRO SUL, *holding* que controla a TELEMIS, já está empregando a TI para desenvolver serviços e produtos sintonizados com as oportunidades de negócios que surgem no mercado.

Para atuar em cenário de mudança cada vez mais competitivo, a empresa está implantando, de forma acelerada, as duas idéias-chave acima mencionadas, como ponto de partida para alavancar resultados com ganhos de escala, considerados fundamentais pela gestão. Mais uma vez, a percepção do grupo foi ao encontro das tendências da multifuncionalidade e identificou pontos fortes, para tornar o trabalho multifuncional, com o necessário comprometimento dos colaboradores, o que, em princípio, parece óbvio, mas que, muitas vezes, a maioria das corporações demoram a assimilar, ou não dispõem de mecanismos eficazes para a implementação. Como consequência dessas idéias-chave, as ações estão direcionadas para a migração de sistema de uma única plataforma operacional, que antes se encontrava subdividida em duas, IBM e Bull, e, além da vantagem de padronizar os procedimentos de nove Operadoras, permitirá que todas falem a mesma língua, assim, os novos sistemas

ganham em flexibilidade e velocidade. Os ganhos são visíveis, no exemplo que, ao se realizar promoções de tarifas, uma mudança que levava duas horas para ser processada, com a migração, teve seu tempo de duração reduzido para apenas dez minutos, o que, num regime de competitividade, constitui um ganho significativo.

Outra vantagem é que a integração de vários sistemas em uma só base de dados, por exemplo, o Sistema de Faturamento, automaticamente se reflete nos Sistemas de Arrecadação, Atendimento ao Cliente e Contabilidade – evitando falhas na atualização das informações.

Para se chegar a uma implementação como a acima exposta, foi preciso trabalhar a sinergia do grupo, buscar esforços de equipe, trabalhar com o que havia de melhor em cada Operadora, representada, no grupo, pelos profissionais de cada uma delas. O resultado do esforço foi o ganho de uma valiosa ferramenta de apoio ao processo decisório, pelo volume e qualidade de informações gerenciais disponíveis em tempo real.

A organização está implementando uma verdadeira revolução quanto ao tratamento e novas formas de organizar a informação, utilizando os recursos de telecomunicações e processamento eletrônico de dados disponíveis.

No entanto, apesar dos ganhos de escala, qualidade e rapidez no processamento das informações, é de fundamental importância promover a participação dos colaboradores, integrando-os às novas tecnologias, fortalecendo, também, a interação humana como recurso de comunicação gerencial, somando facilidades da comunicação eletrônica para fortalecer o processo de aprendizagem contínua, visando à tomada de decisão com eficiência e eficácia.

O objetivo de disseminar conhecimentos faz parte dos princípios das organizações contemporâneas.

Para o processo de mudança pelo aprendizado contínuo, a disseminação dos conhecimentos inicia-se pela sensibilização dos colaboradores sobre a importância do atingimento das metas da organização.

Esse princípio da disseminação de informações constitui o primeiro passo para o fortalecimento do processo da tomada de decisão em grupo. À medida que todos participam do conhecimento da organização, aflora o sentimento de comprometimento

e o processamento das informações leva o indivíduo a contribuir para a sinergia do grupo ao qual pertence, quando a contribuição individual passa a ser efetiva para a organização.

Assim, a disseminação do conhecimento permite tornar o trabalho multifuncional, em função, principalmente, da oportunidade de acesso dos colaboradores a um volume maior de informações.

As idéias-chave de **informatizar todas as atividades possíveis e disponibilizar as informações, desdobradas do objetivo de disseminar conhecimentos**, são analisadas em conjunto pela correlação existente entre uma idéia e outra. Várias ações já foram implantadas quanto à informatização das atividades, à eliminação de duplicidade de informações, ao acesso à informação, sistema de registro mais adequado e disponível a todos os colaboradores.

Na seqüência das idéias-chave, desdobrada do objetivo(2), foi consensada, pelo grupo, a de **definir os objetivos das soluções adaptadas e ter pessoas com formação compatível com as atividades da área**.

Essas duas idéias-chave mencionadas, quando analisadas mais profundamente, leva a examinar o momento psicológico de sua formulação, em especial a segunda. A profunda transformação pela qual a empresa vem passando afetou a estabilidade profissional e o emocional de todos os colaboradores, e a preocupação manifestada pelo grupo pode ser avaliada como uma autodefesa, ou seja, resistência aos novos colaboradores, ou uma preocupação em resguardar as atividades estratégicas, que a maioria do grupo pesquisado detinha, além de se considerar mais talentoso, ou, ainda, uma auto-avaliação de que cada elemento do grupo, pela experiência e tempo de cargo na empresa, presume-se, também, mais preparado e em condições adequadas para assumir os desafios.

Por outro lado, as ações decorrentes de ter pessoas com formação compatível com as atividades da área indicam a necessidade de promover congraçamento por equipe, por departamento e por região, o que denota a preocupação em fortalecer o laço de equipes bem entrosadas e com trocas de conhecimentos e informações, reafirmando a importância do relacionamento, como forma de crescimento do grupo, complementando com a ação de agregar detentor de conhecimentos de cada função

num trabalho de grupo e de reunir com a equipe para falar sobre assuntos diversos referentes ao trabalho. Cabe, aqui, uma ressalva, onde se percebe a preocupação, manifestada pelo grupo, de que o processo de aprendizagem deva ser cada vez mais contínuo e com o envolvimento de todos.

A teoria da mudança permanente, da qual todos participam, parece ser o caminho identificado pelo grupo, para tornar o trabalho multifuncional sem as perdas que, normalmente, ocorrem quando a competição aparece. A necessidade de se trabalhar a sinergia do grupo mais uma vez se manifesta.

Como desdobramento da idéia-chave informatizar todas as atividades possíveis foi consensada pelo grupo a seguinte ação: **eliminar a duplicidade no trabalho, que será analisada a seguir.**

Assim, para Hammer (1997), quando os processos assumem posição de destaque na consciência de uma organização, suas limitações ficam aparentes e são abordadas. Na análise do autor, essas limitações são avaliadas com base no conceito de que as atividades desenvolvidas em uma organização podem ser de três tipos:

- o trabalho que agrega valor;
- ou o trabalho que o Cliente está disposto a pagar;
- ou o trabalho que não agrega valor para o Cliente, mas que é necessário para a realização do trabalho que agrega valor e desperdício, ou o trabalho que não agrega valor nem permite a sua criação.

A duplicidade no trabalho se enquadra, principalmente, no terceiro tipo, pois não agrega valor ao trabalho, nem permite a sua criação.

A visão sistêmica, que orienta a transformação organizacional da empresa, tem direcionado para ações eficazes, que resultam na eliminação da duplicidade no trabalho. O exemplo que tem causado mais impacto é a integração de sistemas, tais como: faturamento, atendimento ao cliente e arrecadação e gestão de crédito.

A percepção do grupo, quanto à necessidade de eliminar a duplicidade no trabalho, e a prontidão da organização na ação têm contribuído para mudar o cenário das relações na organização. Com a integração dos sistemas, anteriormente citada, várias áreas foram enxugadas e outras praticamente eliminadas.

Vantagens e desvantagens desse processo refletiram nos recursos humanos,

criando oportunidades para os mais aptos, com habilidades multifuncionais e agilidade em adaptarem-se à mudança; para os menos preparados está sendo mais difícil, com perdas de estima e com poucas perspectivas de se encaixarem em uma nova atividade.

Com isso, os colaboradores estão realizando mais tarefas diferenciadas, utilizando a plenitude de seu tempo e tornando o trabalho multifuncional.

Outro aspecto a considerar foi a mudança de visão do negócio da organização, pois muitas atividades foram terceirizadas e até quarteirizadas, como, por exemplo, a atividade de rede, instalação de telefones, Call Center, etc.

Os pontos fortes da eliminação da duplicidade de trabalho são, com certeza, a redução de custo operacional, principalmente com recursos humanos e materiais, com maior rapidez de processamento das informações, com ganhos para o processo de tomada de decisão, com melhor tempo de resposta, além da uniformidade da informação.

Para as ações, desdobradas da idéia-chave – **disponibilizar a informação**, ou seja **acessar as informações com facilidade; registrar as dificuldades ocorridas na elaboração da anterior**, e **deixar acessível aos colegas o seu método de trabalho (através de manual)**, a primeira ação (acessar as informações com facilidade) está contemplada pela TELEMS nas mudanças de processos e na integração de sistemas, com a migração para um único banco de dados, com acesso facilitado e informação em tempo real.

O acesso à informação estratégica, com a reestruturação organizacional, tornou-se mais restrito, em função da redução de níveis hierárquicos e assessorias. Em regime de concorrência, a empresa fica mais vulnerável, necessitando de redimensionamento para um tratamento mais seguro de suas informações.

Para sanar essa dificuldade, a empresa já está capacitando os gerentes, através de seminários de sensibilização, ressaltando a importância da informação e seu uso adequado.

Para as ações: **registrar as dificuldades ocorridas na elaboração anterior e deixar acessível aos colegas o seu método de trabalho (através de manual)**, observa-se que a estrutura do antigo Sistema TELEBRÁS, no qual a TELEMS estava

inserida, obedecia a uma complexa regulamentação. Com o fim do monopólio estatal das telecomunicações e a constituição da *holding* TELE CENTRO SUL S.A., a TELEMS iniciou uma nova fase de desregulamentação interna de seus procedimentos administrativos e operacionais. A antiga estrutura de normas (práticas, como era denominada) está sendo radicalmente alterada. Com isso, a empresa perdeu o seu referencial normativo, que foi construído ao longo de vinte e cinco anos. O sistema normativo retratava uma filosofia de gestão, onde as políticas e diretrizes eram traçadas de forma centralizada pela antiga *holding* TELEBRÁS, e as empresas tinham que as adaptar às suas realidades locais, totalmente diferentes, tratando-se de um país com níveis culturais, valores e crenças tão diversos, com tecnologias e necessidades de mercado tão disformes. O sistema TELEBRÁS, pelas restrições que a legislação das comunicações impunha, ficou *engessado* em suas ações, não atendendo às demandas de serviço que a sociedade exigia.

Assim, novas formas de registro de informações estão sendo construídas, como uma nova história.

As desvantagens dessa mudança parecem ser momentâneas, até que os novos paradigmas sejam consolidados, causando desconforto e, muitas vezes, angústia, que tomam conta daqueles que passaram longos anos fazendo as mesmas coisas, realizando as mesmas tarefas e cumprindo rigorosamente as normas, a exemplo das burocracias do modelo de Weber. Por outro lado, o contexto passou a exigir que a empresa mudasse sua forma de gestão para *ad hoc*racia, com ênfase na flexibilidade e na agilidade, valores tão necessários ao ambiente de mudança constante que se pretende para as organizações contemporâneas.

MAPA COGNITIVO 3 (Figura 6)

O Mapa Cognitivo nº 3 (Figura 6), construído pelo grupo, identificou os seguintes objetivos:

- (3) - Conhecer os objetivos e metas da organização;
- (4) - Amenizar as influências externas;

- (5) - Dissecar a empresa (quem somos, o que queremos, quem faz, quanto ganha);
- (6) - Desenvolver a mudança cultural da política;
- (7) - Buscar o comprometimento de todos para atingir as metas.

A primeira idéia-chave, desdobrada do objetivo (1) é a de implantar a filosofia de aprender trabalhando (learning organization) e desenvolver trabalhos rotineiros.

A TELEMS ainda não incorporou totalmente os pressupostos da teoria do Learning Organization. As estratégias de mudança sem curso ainda não permitiram uma reflexão sobre as vantagens do modelo da organização da aprendizagem, no entanto, os colaboradores estão sentindo que o caráter da mudança só será absorvido de forma menos traumática, na medida em que for incorporado à perspectiva de que mudar faz parte do cotidiano da organização.

Várias ações são decorrentes das idéias-chave, tais como - integrar os grupos de trabalho – e - executar trabalhos em equipe; e discutir as tarefas com soluções rotineiramente em equipe, condizente com a abordagem de **Senge** (1990): *“o processo de learning organization busca ser intencional, ou seja, as organizações não aprendem só quando querem, elas aprendem todo o tempo; as pessoas aprendem para criarem algo novo, para buscarem resultados com os quais estão realmente comprometidas, porque querem transformar a realidade. “*

Outra característica que se relaciona diretamente com a execução de trabalho em equipe é a da organização da aprendizagem ter características democráticas, porque necessita do envolvimento dos colaboradores, em todos os níveis, através de informações que fluem claramente e em todos os sentidos.

A organização da aprendizagem (*Learning Organization*) parece ser muito coerente com os objetivos de se tornar o trabalho multifuncional, em decorrência de que a proposta visa integrar esforços de uma organização para que seja capaz de estar em permanente processo de mudança, para se adaptar ao ambiente turbulento, através de um sistema, de estrutura e de profissionais que estão sempre aprendendo, adaptando-se, mudando.

A filosofia da sociedade de aprendizagem começou a tomar corpo por volta de 1968, através de Robert Hutchins, que foi o precursor do termo “*Sociedade de Aprendizagem*” como a “*sociedade de indivíduos que estão em constante processo de aperfeiçoamento de suas habilidades e potencialidades*”. **Peter Senge** (1990) resgata a filosofia apontando vantagens para as organizações que investirem “na melhoria da qualidade de raciocínio, na capacidade de desenvolver objetivos comuns e análises em conjunto com problemas complexos”. A metodologia SODA, adotada na presente pesquisa, apresenta característica de uma organização direcionada para a aprendizagem, além de procurar solucionar um problema complexo da organização.

O processo de aprendizagem de uma *Learning Organization* busca ser intencional, voltado para o futuro, democrático, sistêmico e monitorado (SENGE, 1990).

A segunda idéia-chave, **Conhecer os objetivos e metas da organização**, é importante quando todos estiverem cientes dos sucessos e fracassos, sobre pontos fortes e pontos fracos da empresa e das informações sobre clientes, suas expectativas e seus conceitos sobre a organização. Neste cenário, ninguém é *dono* de nenhum campo de conhecimento, de nenhum setor. A empresa necessita estar voltada para o futuro, porque as pessoas que trabalham juntas precisam se comprometer, inventando um futuro. O conhecimento dos objetivos e metas da organização está ligado à disseminação da informação.

Outra característica da idéia-chave de **Conhecer os objetivos e metas da organização**, é o de desenvolver uma empresa com visão sistêmica, dado que precisa do envolvimento de todos, integrando o aprendizado individual com o aprendizado dos setores, com a sociedade. Todos e cada um devem estar atentos às repercussões de que as mudanças afetam tanto a organização quanto a sociedade na qual está inserida. Neste ponto, em particular, deve-se analisar a questão dos reflexos do *downsizing*, que, a médio e longo prazo as demissões acarretam na sociedade. A questão -recolocação profissional e qualificação da mão-de-obra - também é um fenômeno que deve ser melhor avaliado na gestão de recursos humanos das empresas que têm a preocupação em mudar de forma acelerada, afetando, diretamente, as relações de trabalho e a forma como é realizado.

As organizações da aprendizagem têm, também como característica, o monitoramento, porque se espera a verificação periódica do quanto se tem avançado em direção ao futuro desejado (com números, estatística, relatórios, avaliações) e, a verificação do quanto a aprendizagem tem refletido em mudanças de comportamentos e práticas. Uma aprendizagem só é considerada eficaz quando resulta em uma ação modificada.

Nesse contexto, conclui-se que a TELEMS tem apresentado várias características de uma organização da aprendizagem, não se podendo, no entanto, caracterizá-la como tal.

Para alguns autores, é determinante a cultura para a implementação da filosofia do *learning organization*, a combinação de fatores, tais como possuir identidade, propósito ou missão; capacidade de se adaptar e manter-se frente a mudanças internas e externas; capacidade de perceber e testar a realidade; e que os subsistemas que compõem o todo organizacional possuam um grau de integração ou alinhamento interno.

Os colaboradores pesquisados tiveram a percepção da importância do modelo de *learning organization*; contudo, várias ações terão que ser implementadas para que, de fato, a organização venha trabalhar num ambiente tão harmonioso e de crescimento contínuo, o que é desafiador, em decorrência da expectativa dos colaboradores em relação ao seu futuro na organização.

A seguir, examinar-se-á a segunda idéia-chave **conhecer as atividades dentro e fora da organização** desdobrada nas ações: **conhecer os resultados, conhecer as atividades da área de atuação e manter inter-relacionamento com outras áreas.**

A TELEMS, de certa forma tem procurado propiciar o conhecimento aos seus colaboradores. A questão é a necessidade de uma política que torne transparente essa intenção.

Vários fatores, como a descontinuidade administrativa, falta de uma política de recursos humanos, indefinição quanto à estratégia de *marketing* e outros fizeram as gestões passadas perderem sinergia de seus colaboradores.

No entanto, a privatização e a perspectiva da concorrência fizeram com que a empresa rapidamente diagnosticasse os seus problemas e iniciasse uma nova fase, ampliando os seus conhecimentos dentro e externamente.

Os instrumentos de gestão, como, por exemplo, os de planeamento estratégico, estão sendo mudados, para fornecer novos parâmetros de análise da organização, através de indicadores que possam avaliar o desempenho e direcionar as ações para os resultados.

As vantagens dos novos modelos de gestão são inúmeras, sendo que não existe organização que se dispunha a mudar continuamente, sem instrumentos de avaliação e controle, onde o conhecimento seja amplamente disseminado e compartilhado em todos os níveis da organização.

A teoria da mudança organizacional e o processo de aprendizagem organizacional parecem ser melhor compreendidos quando suportados por teorias relacionadas com a cognição, percepção, conhecimento e dinâmica de grupo.

O conhecimento das atividades por todos, não deve ser, necessariamente, entendido como um processo meramente racional.

É importante não subestimar as dificuldades inerentes à mudança cognitiva, considerando que existem vínculos psicológicos importantes que necessitam ser trabalhados no indivíduo e no grupo.

A geração de conhecimento depende de vários fatores, e o processo de reeducação será atingido quando cada indivíduo, na organização, começar a se identificar com os novos valores.

Esses indivíduos que se transformam pelo conhecimento começarão a caminhar em direção à excelência, formando um grupo que aprende a aprender.

A terceira idéia-chave **estimular os colaboradores a ter uma visão global da empresa** é essencial, como diz o provérbio por falta de visão o povo perecerá. O mesmo ocorre com as pessoas na organização, ou seja, sem visão global não haverá mudanças.

No caso da TELEMS, os líderes da mudança em curso estão com o firme propósito de estimular os colaboradores a terem uma visão global, porque acreditam

que os colaboradores, sem terem uma visão do **porquê**, do **quê** e do como, não sofrerão mudança de comportamento.

Para alguns autores, as visões eficazes do **quê** e do **porquê** têm que ser simples, sensatas, propositadas, orientadas para o desempenho, significativas e abrangentes.

As visões para esses autores devem conter um pequeno número de aspirações claras, que podem ser facilmente lembradas, ser baseadas na estratégia, visto que as pessoas necessitam de uma enorme energia para vencer os períodos de mudança e precisam de inspiração; ao utilizar a visão para articular o **quê** e o **porquê** da mudança, o líder deve falar ao coração e à mente das pessoas, abordando o desejo, a emoção, a experiência e o risco. Em síntese, a visão deverá ter um propósito maior, mais nobre, e até mesmo irracional, que a torne realidade. As aspirações devem ser claras e mensuráveis. O importante da visão é que ela tenha palavras e conceitos que norteiem a opção do que fazer - e do que não fazer – dentro dos milhares contextos de desempenhos diferentes que compõem a organização. Enfim, todos aqueles que esperam contribuição e benefícios da visão devem fazer parte dela.

Capítulo 5

Considerações Finais

Neste capítulo, evidenciam-se as conquistas alcançadas com a pesquisa, construída a partir da abordagem SODA e retomados os aspectos mais significativos do referencial teórico, bem como a relação entre os fatos verificados e a teoria, quando sustentação ao estudo, especialmente aos referentes ao processo de mudança organizacional em cenário competitivo, no qual a aprendizagem depende dos colaboradores da organização.

Acredita-se que este trabalho pode contribuir com a nova visão, a de como tornar o trabalho multifuncional, e ampliar o enfoque da mudança organizacional através da aprendizagem contínua dos colaboradores da organização

Esta pesquisa teve por objetivo verificar o processo de aprendizagem, através da aplicação da abordagem SODA, em uma empresa de telecomunicações, num cenário de mudança organizacional.

A metodologia para a realização da pesquisa foi a do estudo de caso, com a aplicação da técnica de *brainstorming* a um pequeno grupo, selecionado pelas suas características de relacionamento e interesse pelo tema: *Como tornar o trabalho multifuncional*. A aplicação da abordagem SODA permitiu a construção dos mapas cognitivos, estabelecidos segundo a estrutura individual da personalidade, e compreender as imagens e palavras utilizadas pelas pessoas (integrantes do grupo pesquisado) para a representação mental de um processo de raciocínio.

A pesquisa identificou três tipos básicos de conceitos na estrutura geral dos mapas: objetivos, idéias-chave (direcionando o raciocínio do decisor) e os terminais, identificando as ações, que podem ser tomadas pelo decisor.

As estruturas dos três mapas cognitivos permitiram identificar a eficiência das decisões.

No Mapa Cognitivo 1, o objetivo de **envolver as pessoas na concretização de seus sonhos**, resultou nas ações **poder sempre fazer críticas em tudo que diz respeito à empresa e Ter liberdade de idéias. Criar oportunidades para mostrar o trabalho**, ações que convergiram para a idéia-chave de: **desenvolver o potencial criativo das pessoas**, torna o trabalho multifuncional.

A figura do Mapa Cognitivo 2 teve como objetivo **disseminar conhecimentos da empresa**. As ações decorrentes **eliminar a duplicidade no trabalho** convergiram para a idéia-chave **informatizar todos as atividades possíveis**. As ações de **acessar as informações com facilidades, registrar as dificuldades ocorridas na elaboração anterior e deixar acessível aos colegas, o seu método de trabalho**, que convergiram para a idéia-chave de **disponibilizar a informação**. Ação de **pesquisar e aprofundar conhecimentos** converge para a idéia-chave: **definir os objetivos das soluções adaptadas**. O último elenco de decisões: **promover o conagraçamento por equipe, por departamento e região, agregar detentor de conhecimentos de cada função num grupo de trabalho e reunir com a equipe**

para falar sobre assuntos diversos referentes ao trabalho, convergiram para idéia-chave: **Ter pessoas com formação compatível com as atividades da área.**

No terceiro e último Mapa Cognitivo, que visou **conhecer os objetivos e metas da organização**, identificou as ações de **integrar os grupos de trabalho com soluções rotineiramente em equipe, definir indicadores e definir mercado**, convergiram para a idéia-chave de **analisar o impacto no sistema organizacional na proposta de mudança.**

E, finalmente, como destaque do objetivo: desenvolver a mudança cultural e política, as ações: **formar um time, promover trabalhos em equipe, capacitar profissionais generalistas, treinamento de técnicas a serem utilizadas, e aprender a ouvir soluções apresentadas pelos colegas aos problemas do dia-a-dia**, convergiu para a idéia-chave de **desenvolver, na equipe, o espírito de time.**

A contribuição da pesquisa fica evidenciada pela riqueza de alternativas devidamente hierarquizadas, em objetivos, idéias-chave e ações, para a questão de como tornar o trabalho multifuncional e, ao mesmo tempo, resolver a questão de pesquisa: o processo de mudança em cenário competitivo depende da aprendizagem organizacional dos colaboradores da organização.

A conclusão é que a metodologia utilizada da abordagem SODA permitiu ampliar as percepções individuais e obter a sinergia do grupo para a construção das alternativas.

As ações, quando comparadas com as teorias que deram suporte teórico ao trabalho, permitiram avançar de forma crítica, a partir da teoria burocrática de Max Weber, cuja teoria apresenta características incompatíveis com as demandas das organizações em processo de mudança, que requerem estruturas flexíveis e ágeis a exemplo da *ad hocracia*.

Assim, as ações propostas na construção dos mapas cognitivos são opostas às teorias da burocracia de Weber, a exemplo da Lapassade, que em sua crítica ao modelo de Weber cria alternativas teóricas para uma nova abordagem de mudança.

Outra conclusão refere-se à metáfora das máquinas de Morgan, sobre a forma de se trabalhar nas organizações, que apresenta os limites dos modelos de organizações com dificuldades de se adaptarem a circunstâncias de mudanças, dado

que desencadeiam um tipo de burocracia sem significado e indesejável, apresentando conseqüências imprevisíveis, à medida que os interesses daqueles que trabalham na organização ganham precedência sobre os objetivos que foram planejados, para serem atingidos pela organização: apresentam efeitos desumanizantes sobre os colaboradores, especialmente sobre aqueles posicionados mais abaixo, na hierarquia organizacional.

Os resultados da pesquisa reforçam as principais características da gestão ad hoc, com o trabalho multifuncional, os colaboradores são tidos como co-responsáveis pelo processo produtivo, em que se procura viabilizar ao desenvolvimento físico, intelectual e emocional do indivíduo.

A pesquisa evidencia a força da decisão em grupo na construção do processo de aprendizagem, ao mesmo tempo que propicia a ampliação do campo de acertos e, conseqüentemente, diminui as limitações da decisão individual.

Assim, conclui-se que as ações propostas pelo grupo corroboram com o enfoque na aprendizagem e reeducação, ao reforçarem a participação democrática dos colaboradores na construção de novas formas de pensar o trabalho multifuncional, com novas atitudes e comportamentos.

Outra conclusão é que as mudanças, nas organizações, só serão possíveis se existir um corpo de líderes, capaz de dar suporte ao comprometimento com a mudança, considerando que o êxito das mudanças depende das atitudes dos colaboradores. As organizações não têm alcançado sucesso em um processo de mudança do tipo *top down* e o processo de tomada de decisão será mais eficaz se fizer parte de um aprendizado contínuo da organização.

Ao tornar o trabalho multifuncional, por exemplo, os colaboradores aprendem a fazer algo diferente; decidem fazer algo diferente, Isso é um processo de amadurecimento, de conscientização. Na presente pesquisa, ao se aplicar o método SODA, o grupo de colaboradores teve a oportunidade de buscar várias alternativas de decisões diferentes, para a solução de um problema considerado complexo nas organizações.

A contribuição dos colaboradores para o processo de mudança organizacional, em cenário competitivo, torna o trabalho multifuncional uma necessidade, mas

pressupõe uma forma diferente das empresas se estruturarem. As organizações como máquinas, dificilmente se adaptarão aos novos desafios, dado que a forma de pensar do processo de tomada de decisão será coerente com a visão da Era Industrial, ou seja, por exemplo, se algo acontecesse de errado com a máquina, seria preciso tentar consertá-la, ao contrário da visão dinâmica de uma organização em processo de aprendizagem contínua que está aprendendo a aprender e que, a cada momento o ambiente se apresenta diferente. Em síntese, conclui-se que a visão mais adequada é a da organização como ser vivo, em constante mutação, aprendendo a aprender.

5.1 - Limitações do Estudo

Os resultados da pesquisa são construções baseadas na percepção de um pequeno grupo sobre uma questão relevante, em um momento de pressão, ao qual o grupo estava submetido. A possibilidade de aplicação em outro grupo poderia ampliar a visão sobre a questão de pesquisa. No entanto, ficou validada a questão do método utilizado, que permitiu um elenco de soluções criativas.

A escolha do grupo pesquisado partiu da premissa de que os colaboradores selecionados são comprometidos com o processo de mudança organizacional. Essa avaliação pode não ser verdadeira. Por outro lado, a maior parte dos insucessos, na tentativa de promover mudanças organizacionais em cenário competitivo ocorre porque há um número muito pequeno de colaboradores comprometidos com as mudanças e eles não têm poder para criar alterações profundas, nem capacidade de suportar processos de aprendizagem necessários para as de longo prazo.

Sabe-se, no entanto, que esta pesquisa deveria ser feita em um maior número de empresas, que os resultados poderiam ser confrontados e a análise enriquecida.

5.2 - Implicações para Novas Pesquisas

Acredita-se que o presente trabalho possibilitou a identificação de várias alternativas de ações que favoreçam tornar o trabalho multifuncional. No entanto, a constatação de quais as alternativas ou qual a alternativa mais eficaz pode ser objeto de pesquisa futura.

Outra manifestação de interesse para a futura pesquisa é quanto ao grau de satisfação ou sofrimento existente nos processos de privatização, após a implantação das mudanças organizacionais, especialmente no setor de telecomunicações, que passa por profundas transformações na forma e conteúdo do trabalho.

Assim, crê-se que a abordagem SODA, para as questões complexas acima sugeridas, possa contribuir para novas pesquisas, bem como ser amplamente divulgada nas organizações.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

ARGYRIS, Cris. *Integrando indivíduo-organização*. São Paulo, SP: Atlas, 1975.

CASTILHO, Áurea. *Liderando grupos – um enfoque gerencial*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Editora, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinando. *Administração em tempo de grandes mudanças*. São Paulo, SP: Pioneira, 1995.

EQUIPE DE CHANGE INTEGRATION DA PRICE WATERHOUSE. *Mudando para Melhor: as melhores práticas para transformar sua empresa*. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

FREITAS, Henrique; BECKER João Luiz, KLADIS, Constantin M.; HOPPEN, Norberto. *Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre, RS: Ortiz, 1997.

KATZENBACH, Jon. *Os Verdadeiros Líderes da Mudança: como promover o crescimento e o alto desempenho na sua empresa*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1996.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marian de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo, SP: Atlas, 1992.

LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro, RJ.:

Livraria Francisco Alves Editora S. A ., 1989.

LEWIN, Kurt. *Problemas de Dinâmica de Grupo*. São Paulo, SP: Editora Cultrix, 1984.

MARIOTTI, Humberto, 1941. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

MARX, Roberto. *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação*. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

MAZZILLI, Cláudio. *Sistema Interativo de Apoio à Decisão: um processo coletivo*, **Revista de Administração da USP**. São Paulo, SO, vol.29, n 3, 41-54, setembro 1994.

MAZZILLI, Cláudio e SCHEFFER, Angela. *O Processo de Maturação de pequenos grupos na Resolução de Problemas Complexos*. Anais XVII Encontro Anual da ANPAD. Curitiba, PR, setembro 1994.

MAZZILLI, Cláudio e LUNADI FILHO, Wilson Danilo. *A Evolução do significado do Trabalho*. **Revista Executivo**. Porto Alegre, RS, Volume 17, n.1, Volume 17, n.1, Out/nov. 1995, pp25-32.

MOSCOVICI, Fela. *Renascença Organizacional*. Rio de Janeiro,RJ, José Olympio, 1995.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo,SP: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: teoria e prática de inovar*. Rio de janeiro, RJ: Qualitymark Ed.,1997.

PASTE - **Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações Prestados no Regime Público**, - ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações, 1997.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos editora S. A ., 1999.

ROESCH, Sylvia M.A. *A Dissertação de Mestrado em Administração: proposta de uma Tipologia*. ERA, São Paulo: v31, n.1,p.75-83, jan/março 1996.

SCHUTZ, William C. *O prazer – expansão da consciência humana*. Rio de Janeiro RJ, Imago Editora Ltda,1974.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, SP.: Best Seller, 1990.

SIMON, Herbert A . *Comportamento Administrativo*, Nova York, Mac Millian Company, 1957.

SIMON, Herbert A . *A capacidade de decisão e de liderança*. New York, Editora fundo de Cultura S. A . , Harper and Brothers Publishers, 1963

SMITH, Douglas K. *Fazendo a Mudança Acontecer: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.

SOUSA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais; como se manifestam e como se manejam* – São Paulo, SP: Editora Edgard Blücher Ltda, 1978.

WOOD Jr., Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em*

administração de empresas. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

WATERMAN Jr., Robert H. *Ad hocracia: o poder para mudar*. São Paulo, SP:
Pioneira, 1992,

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Zará, 1979, 4ª ed.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. da *IBM: O desafio da mudança*. São
Paulo : **Revista de Administração de Empresas da FGV**, vol.33,1993.