



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

CARLOS HENRIQUE LISBOA DA CUNHA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
POSSIBILIDADES E LIMITES DE UM PROGRAMA DE
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Salvador

2005

CARLOS HENRIQUE LISBOA DA CUNHA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
POSSIBILIDADES E LIMITES DE UM PROGRAMA DE
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador

2005

AGRADECIMENTOS

Uma tarefa prazerosa...

A Deus, por ter iluminado a decisão de fazer o Mestrado e manter as luzes acesas o tempo todo até chegar aqui.

Ao Gerente Administrativo da Metalurgia que abriu as portas para o estudo e me apoiou institucionalmente para a realização do curso e do projeto de pesquisa; ao Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal por ter sido gentil, compreensivo e apoiador na fase da coleta de dados. Aos meus colegas de trabalho e a todos os empregados que aceitaram participar do *focus group*.

Aos Mestres do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS, aos empregados e colegas de curso que teceram uma rede de apoio ao meu aprendizado. Aos professores Edivaldo Boaventura, Mônica Mac Allister e Rocio Castro pela inspiração. Ao professor Luis Hosannah por sua receptividade.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Jair Santos, por sua paciência dedicação e relevantes contribuições para o meu crescimento acadêmico e o desenvolvimento desta pesquisa.

Arlete Lima, colega de curso, que sempre esteve presente, orientou-me, incentivou-me e foi amiga. Aos alunos bolsistas de iniciação científica da UNIFACS, Marcelo, Vanessa e Uendel que compartilharam comigo a coleta e o tratamento dos dados.

A minha família que sempre me dá forças para tudo que realizo. Minha mãe, o tempo todo torcendo, iluminando-me.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo **evidenciar as potencialidades e limitações de um programa de capacitação e desenvolvimento para a mudança em organizações**, a partir de um estudo de caso numa Metalurgia de grande porte que implantou, no período de 1999 a 2002, um programa de mudança denominado “Movimento de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional” (MCDO), num processo de intervenção que incluiu eventos de treinamento, ações comunicativas, acompanhamento de clima organizacional, trabalho de *coaching* e redes internas de sustentação. O programa de mudança foi conduzido por um consultor externo. Nesse sentido, **o problema investigado foi: quais os impactos provocados numa organização por um programa de capacitação e desenvolvimento organizacional?**

A pesquisa foi exploratória e essencialmente qualitativa, com procedimentos metodológicos que incluíram fontes primárias, com a aplicação da técnica de *focus groups*, que consistiu na realização de reuniões com dois grupos focais (lideranças e base operacional da organização), onde participaram 26 empregados. Também realizada análise documental como fonte secundária de dados. Foi possível verificar que o MCDO gerou mudança no componente humano da organização, saindo de um modelo de gestão autoritário para um modelo mais participativo e adotando valores e crenças, como o respeito às pessoas, a melhoria da comunicação e do relacionamento interno. Também, com o MCDO, houve a introdução de novas práticas de gestão de pessoas. A empresa melhorou seus indicadores financeiros como a receita bruta e os lucros, embora não se possa afirmar relação direta com o programa de mudança implementado. O MCDO não afetou componentes estratégicos, estruturais, políticos ou tecnológicos, limitando-se aos componentes informais da organização e essa foi uma das suas limitações.

Palavras-chave: Mudança; Desenvolvimento Organizacional; Capacitação; Intervenção Organizacional; Consultoria Organizacional; Gestão; Metalurgia.

ABSTRACT

This research had as objective to **evidence the potentialities and limitations of a qualification program and development for the change in organizations**, from a study of case in a Metallurgy of great transport that it implanted, in the period of 1999 the 2002, a called program of change "Movement of Qualification and Organizational Development" (MCDO), in a process of intervention that included events of training, communicative actions, accompaniment of organizational climate, work of coaching and internal nets of sustentation. The change program was lead by a external consultant. In this direction, the investigated problem was: which the impacts provoked in an organization for one program of qualification and organizational development? The research was exploratory and essentially qualitative, with methodologists procedures that had included sources primary, with the application of the technique of focus groups, that it consisted of the accomplishment of meetings with two focal groups (leaderships and operational base of the organization), where had participated 26 employed ones. Also carried through documentary analysis as secondary source of data. It was possible to verify that the MCDO generated change in the human component of the organization, leaving an authoritarian model of management for a participativo model and adopting values and beliefs, as the respect to the people, the improvement of the communication and the internal relationship. Also, with the MCDO, it had the introduction of new practical of management of people. The company improved its financial pointers as the gross revenue and the profits, even so if cannot affirm direct relation with the implemented program of change. The MCDO did not affect strategical, structural components, politicians or technological, limiting it the informal components of the organization and this were one of its limitations.

Key-Words: Change; Organizational development; Qualification; Organizational intervention; Consistorian Organizational; Management; Metallurgy.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 1 – MUDANÇA ORGANIZACIONAL	
1.1. EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	10 14
1.2. MUDANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	15
1.3. TIPOLOGIAS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	18
1.4. AS PESSOAS E AS MUDANÇAS	22
1.5. INTERVENÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES	
CAPÍTULO 2 - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O.).	
2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE D.O.	26
2.2. MÉTODOS DE INTERVENÇÃO NO PROCESSO DE D.O.	31
2.3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E CAPACITAÇÃO	35
CAPÍTULO 3 – A METALURGIA E O MCDO	
3.1. PERFIL E HISTÓRIA DA METALURGIA	39
3.2. O MOVIMENTO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	43
CAPÍTULO 4 - ESCOPO METODOLÓGICO	
4.1. O MÉTODO	49
4.2. A COLETA DE DADOS	50
4.2.1. PESQUISA DOCUMENTAL	50
4.2.2. A TÉCNICA DO FOCUS GROUP	51
CAPÍTULO 5 - RESULTADOS DA PESQUISA	
5.1. O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO (O MCDO)	56
5.2. O MODELO DE GESTÃO ANTES DO MCDO	66
5.3. O ENTENDIMENTO DOS EMPREGADOS SOBRE A PROPOSTA DE MUDANÇA	71
5.4. A REAÇÃO DOS EMPREGADOS AO MCDO	72
5.5. OS RESULTADOS DO MCDO	80
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES	88
REFERÊNCIAS	90

INTRODUÇÃO

As mudanças nas organizações são um fenômeno de grande interesse para a administração, sociologia do trabalho, psicologia organizacional, antropologia social; sendo que na administração são abordadas sob as óticas da estratégia, comportamento organizacional, gestão de pessoas, marketing, tecnologia da informação. Esse fenômeno diz respeito à organização em si, aos atores sociais que dela participam direta ou indiretamente e à sociedade. Esses fenômenos, na maioria das vezes, são pesquisados em organizações que implementam algum tipo de programa de mudança organizacional.

Pesquisa realizada pela empresa de consultoria americana, a Bain & Company (2005), os programas de gestão de mudanças representam 59% de uso no universo pesquisado (América do Sul, Ásia, Europa e América do Norte) e o grau de satisfação com a implantação desses programas corresponde a 3,7 (um pouco abaixo da média de 3,89, dentre programas e ferramentas de gestão). Essa referência reforça a importância do fenômeno da mudança organizacional e o interesse do mesmo pelos meios acadêmicos e organizacionais. Isso, por si só já se justifica esta pesquisa.

Muitas organizações implantam programas de capacitação, investem elevados recursos para mudar modelo de gestão, cultura, comportamento ou estilo gerencial, atitude das pessoas com relação ao trabalho e à empresa e não sabem, ao certo, se produziu resultado e se o investimento valeu a pena.

O problema investigado nesta pesquisa foi: **quais os impactos provocados numa organização por um programa de capacitação e desenvolvimento organizacional?** Em função da formulação do problema investigado as **questões de pesquisa foram:**

- a) Como um programa de capacitação e desenvolvimento organizacional se insere num contexto de mudança e gestão da mudança?
- b) Como os empregados percebem o modelo de gestão da organização antes da implementação do processo de mudança?
- c) Como os empregados entendem a proposta da mudança organizacional?
- d) Como os empregados avaliam a experiência de um processo de intervenção empreendido?
- e) Quais resultados são percebidos e/ou esperados pelos empregados na proposta de mudança?

O objetivo desta pesquisa foi: **evidenciar as potencialidades e limitações de um programa de capacitação e desenvolvimento para a mudança em organizações**. Para isso, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o programa de capacitação e desenvolvimento organizacional utilizado como um processo de intervenção para mudança na organização.
- b) Caracterizar o modelo de gestão da organização, pela ótica dos empregados, no início da implantação do programa.
- c) Verificar como os empregados entenderam a proposta da mudança organizacional.
- d) Descrever como os empregados reagiram ao programa de capacitação e desenvolvimento empreendido.
- e) Verificar se os empregados perceberam mudanças na organização com o programa de capacitação e desenvolvimento organizacional.

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso numa Metalurgia de grande porte que implantou, no período de 1999 a 2002, um programa de mudança denominado “Movimento de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional” (MCDO). O processo de intervenção foi considerado traumático pelos empregados, porque o principal articulador da mudança foi um consultor externo que adotou procedimentos intimidadores, ameaçadores e provocativos durante os treinamentos de sensibilização e demais estratégias de desenvolvimento.

Na revisão da literatura sobre o tema mudança organizacional há referências sobre a importância do comportamento nos estudos e na gestão de mudanças e, nesse sentido, ressaltam-se as contribuições dos programas de capacitação e as ações comunicativas como elementos para o aumento de adesão e redução de resistência das pessoas. A teoria do desenvolvimento organizacional (DO) foi uma abordagem que mais enfatizou estratégias educacionais e de treinamento na implementação de processos de mudança organizacional. As abordagens mais atuais sobre implementação de mudanças ainda consideram a questão comportamental importante.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: O Capítulo 1 é dedicado à compreensão do fenômeno da mudança organizacional. Nele é possível percorrer a evolução dos conceitos de mudança organizacional, contextualizar a mudança na contemporaneidade, conhecer suas tipologias, abordar os aspectos relacionados à gestão e sobre a possibilidade de examinar a práxis organizacional nos processos de intervenção e implementação da mudança, como as pessoas inserem e são afetadas pela mudança.

O capítulo 2 é dedicado, especialmente, para o desenvolvimento organizacional enquanto um modelo de intervenção, uma vez que tal modelo pressupõe forte investimento em capacitação comportamental para a mudança, ingrediente importante no título desta pesquisa.

O Capítulo 3 descreve o lócus e o objeto da investigação: a Metalurgia, seu perfil e sua história enquanto um empreendimento industrial, o processo de mudança empreendido, o “Movimento de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional” (MCDO), as estratégias de intervenção aplicadas na implantação do modelo.

O Capítulo 4 explica a opção de pesquisa científica, descreve o método e os procedimentos para a coleta e tratamento dos dados da pesquisa em questão.

O Capítulo 5 apresenta e discute os resultados da pesquisa tendo por base o problema, as questões de pesquisa e os objetivos propostos.

O Capítulo 6 refere-se às considerações finais com sugestões para outras linhas de pesquisa.

Esta pesquisa foi importante porque permitiu uma avaliação científica da implantação de um programa de capacitação para mudança organizacional. Foi uma oportunidade para conhecer potencialidades e limitações desses programas.

CAPÍTULO 1

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional deve ser estudada de uma forma relativamente ampla, para fundamentar as diversas possibilidades de análise da pesquisa em questão, uma vez que a abrangência e a complexidade do tema requerem um olhar amplo sobre suas múltiplas facetas.

Importante compreender a evolução dos conceitos de mudança, situá-la no contexto organizacional e sua ambiência, reconhecer suas tipologias e os reflexos da mudança na vida organizacional. Analisar o impacto que as mudanças causam nas pessoas, os mecanismos de resistência e adesão, as implicações na subjetividade, e como tudo isso se articula com os processos de intervenção e implementação de mudanças nas organizações, são os referencias deste capítulo.

1.1. Evolução dos Conceitos de Mudança

No livro *A Dança das Mudanças*, Senge (1999) esclarece que em francês arcaico o verbo *changer* era “*contorcer-se*” ou *desviar-se* (sic) e que a palavra *change* (mudança) tem diversas conotações contraditórias. Há mudanças no sentido externo: na tecnologia, nos clientes, na concorrência, na estrutura de mercado ou no ambiente sociopolítico. Há também as mudanças internas, ou seja, como as organizações se adaptam ao meio ambiente. Para Senge (1999), mudanças podem

significar programas de cima para baixo com reorganização, reengenharia, dentre outras formas. Além dessas considerações, existem outros elementos que formam o conceito da mudança e que aparecem nas definições teóricas sobre o tema. As mudanças organizacionais são complexas porque se situam numa amplitude que inclui dimensões sociais, econômicas, políticas, tecnológicas, psicossociais, culturais que são notadas em diversas outras considerações.

Lima e Bressan (2003) pesquisaram definições teóricas sobre mudança organizacional na ótica de diversos autores. A partir das definições pesquisadas listam os elementos convergentes entre os autores: intencionalidade, transformação, relevância do impacto da mudança, resposta ao ambiente, temporalidade, construção social da mudança, resposta à demanda interna. Pode-se acrescentar uma melhoria do desempenho organizacional como mais um elemento convergente. Essa melhoria no desempenho implica na modificação de indicadores de resultados tais como: lucro, rentabilidade, retorno de investimento, dentre outras medidas.

A intencionalidade se relaciona com um propósito, um fim, uma direção e uma decisão deliberada para mudar a organização. A transformação diz respeito à capacidade de alterar essencialmente a organização nos seus principais e primordiais processos. Quando à relevância do impacto da mudança, notam-se a amplitude e o grau de intervenção empregada. Já a resposta ao ambiente diz respeito ao atendimento às pressões ou demandas externas. No que se refere à temporalidade, inclui-se o prazo estabelecido para a obtenção dos resultados. Na construção social da mudança verifica-se o grau de participação, envolvimento e contribuição dos atores sociais envolvidos. Na resposta à demanda interna relaciona-se como o grau de atendimento às pressões internas para mudar a organização.

Com base nas definições expostas pode-se acrescentar a congruência, a convergência, o equilíbrio, as relações de dependência e interdependência entre os diversos componente organizacionais e a interação ambiente interno e ambiente externo no sentido da mútua causalidade.

No tópico deste capítulo que trata de tipologias das mudanças, é possível encontrar outros elementos que complementam, enriquecem e expandem essas definições e conceitos sobre mudança organizacional, tais como: continuidade ou descontinuidade da mudança, incremental, radical, dentre outros.

Para se conceituar mudança alguns autores enfatizam a mudança de paradigmas. Na opinião de Motta, P. (1998, p.40), a palavra paradigma tem sido vulgarizada e utilizada de forma inadequada. Paradigma, na concepção de Motta P., “... refere-se a um conjunto de crenças ou premissas sobre o que se julgue verdadeiro; requer uma escolha razoavelmente arbitrária sobre métodos e proposições, por vezes não examinadas”. Dessa forma determinam a validade do conhecimento, as regras e os princípios da causalidade.

O autor Motta, P. (1998, p.41) demonstra cinco principais formas de ver a realidade administrativa e se determinar a mudança organizacional e se apropria do termo “paradigmas”: a mudança como um novo compromisso ideológico; como um imperativo ambiental; como uma interpretação crítica da realidade; como uma interação social e como uma transformação individual.

Uma análise desses “paradigmas” propostos por Motta (1998), pode-se tecer algumas considerações:

- a) Uma mudança como um novo compromisso ideológico dependeria, talvez, de lideranças fortes o suficiente para mobilizar as pessoas para uma nova idéia.
- b) Uma mudança como um imperativo ambiental teria no seu nascedouro a preocupação com a resposta ao ambiente e a adequação do comportamento das pessoas às demandas externas.
- c) Uma mudança como uma interpretação crítica da realidade se situaria numa ótica pós-moderna, onde sujeitos articulados construiriam numa nova realidade.
- d) Uma mudança como uma interação social, estimularia a mudança de comportamento das pessoas para alcance de objetivos comuns construídos e validados nos grupos de trabalho.
- e) A mudança como transformação individual dependeria, essencialmente, de um processo de consciência e crescimento do indivíduo e, a partir dele, a mudança ocorreria naturalmente na trama organizacional.

Motta, P. (1998), diferentemente das percepções mais modernistas e funcionalistas, vê a mudança como um compromisso ideológico, um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional, de se alterar as relações sociais e uma transformação do indivíduo. Nesse sentido nota-se uma opção por ou mais de um paradigma.

Entende-se que a opção por um desses paradigmas poderá determinar a identificação com certa tipologia de mudança, método ou processo de intervenção e tempo para que a mudança se processe.

Uma outra forma de ampliar a percepção sobre os conceitos de mudança organizacional é analisar as perspectivas em que esses conceitos são formulados. Motta, P. (1998) estabelece seis perspectivas para análise e estudo da mudança organizacional: estratégica, estrutural, cultural, humana, tecnológica e política.

Em resumo, é possível enquadrar estas perspectivas da seguinte forma: Estratégica: reação estratégica da organização diante das vulnerabilidades que as cercam, relacionadas com mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Estrutural: re-definição de papéis, limites de autoridade e de responsabilidade, distribuição do poder hierárquico. Tecnológica: re-organização do processo de trabalho, alteração nas bases operacionais da produção. Humana: implica em políticas e práticas organizacionais na gestão de pessoas com fatores psicossociais do trabalho, tais como motivação, liderança, clima, desenvolvimento de pessoas e grupos, remuneração, reconhecimento e incentivos. Perspectiva Cultural: revisão de valores, crenças, hábitos e significados compartilhados. Perspectiva Política: atuar sobre o processo decisório, re-distribuir o poder, o acesso à informação, a administração de conflitos entre indivíduos e grupos, a negociação de recursos.

Esse quadro de referência para análise da mudança organizacional parece ser útil para entender e estudar os processos de mudanças nas organizações e também o tipo de intervenção mais apropriado. Embora essa classificação proposta por Motta, P. (1998) possa ser vistas num todo, há predominância de um tipo de classificação sobre as demais, dependendo de um fio condutor, uma vertente mais forte do processo da mudança que pode ser o estratégico, o estrutural, o cultural, o político, o tecnológico ou o humano.

Pode-se concluir que, devido à complexidade que o tema mudança organizacional encerra, não se deveria tomar uma única referência de análise para estudo ou implementação de processo de mudança nas organizações. É no contexto

da realidade organizacional que se pode observar com mais propriedade a aplicação desses conceitos.

1.2. Mudança no Contexto Organizacional

O mundo contemporâneo mudou muito e continua com mudanças cada vez mais rápidas em todos os campos do conhecimento. Palavras como inovação, competitividade, mudança de paradigma, responsabilidade social, meio ambiente, desenvolvimento sustentável, automação, parcerias estratégicas, acordos internacionais, biotecnologia, biodiversidade, dentre tantas, têm recheado os textos de livros, artigos, reportagens, teses acadêmicas, e conduzidas por uma grande diversidade de mídias. Tudo isso tem afetado as instituições, as organizações, os grupos e os indivíduos. Essas mudanças tanto podem ser promissoras quanto ameaçadoras. Silva (2003) recoloca a questão da mudança não como uma “época de mudança”, mas como uma “mudança de época” E que essa mudança de época gera uma crise de percepção, uma ruptura de ordem epistemológica.

Crainer (2000) diz que a mudança não é uma iniciativa; em geral é uma reação, o último recurso. As empresas tendem a se comprometer com a questão devido a pressões do mercado, queda de lucratividade ou até a uma perspectiva iminente de falência. Na opinião de Senge (1999), para que haja mudança é preciso enxergar o potencial de crescimento que é importante os líderes identificar e focalizar os processos limitantes, ou seja, aqueles que impedem ou retardem a mudança.

A mudança para Crainer (2000) é endêmica no mundo dos negócios. Numa outra visão, Grey (2004) questiona sobre essa abordagem frenética das mudanças organizacionais. Para esse autor as mudanças não são algo que as organizações têm que responder; ao contrário, são resultados de suas próprias ações. Drucker (2001, p.64) afirma: “... não se pode gerenciar as mudanças, somente estar à frente delas”. Nesse sentido, sugere-se que as mudanças devem ser consideradas como naturais, presentes, ao contrário de onipresentes e que sejam coletivamente construídas num contexto e num cenário histórico particular. “... O que estamos vivendo é uma nova realidade, em que será necessário desenvolver um novo modelo mental que nos permita compreender e sobreviver em um novo tipo de ambiente empresarial” (TRAJAN, 1999 p. 24). Lima e Bressan (2003) citam Clemmer e outros autores que afirmam a mudança não pode ser gerenciada.

Ao problematizar a questão da cultura, Crainer (2002) diz que se discute muito a mudança comportamental ou cultural, se ela é ou não resultado inerente de um programa de mudança ou se precisa ser lançada antes do início do programa. Considera que a mudança de culturas organizacionais é um processo difícil, demorado e delicado. Para ele é improvável que a mudança cultural bem sucedida possa ocorrer de forma indiscriminada. Não é muito fácil esquecer o passado e nem é preciso renunciar as formas mais positivas e estabelecidas de pensar e trabalhar.

Para Crainer, combinar culturas antigas e novas pode ser um ato de equilíbrio. "... Mudanças culturais permeiam a alma e a mente da organização. Mudam a forma como a organização pensa e percebe a si mesma" (ULRICH, 1998, p. 190). Convergindo com Cranier (2002), Kotter (1997) diz que a cultura não é algo que se manipule facilmente. Para Kotter, a cultura só muda depois que se consegue alterar com sucesso as ações das pessoas. Ressalta que tanto a mudança de atitude quanto de comportamento começa cedo num processo de transformação e que essas alterações criam mudanças nas práticas de fazer acontecer os projetos da organização. Acrescenta que, apenas no final do ciclo de mudança é que a maior parte dos comportamentos e das atitudes é fixada na cultura. "... É o conceito básico da proposta – entrar lá e modelar a cultura – torna o sucesso praticamente impossível desde o começo" (KOTTER, 1997, p. 159).

Kotter e Cohen (2002) dizem que a principal descoberta é que os problemas centrais das mudanças nunca giram em torno de estratégia, estrutura, cultura ou sistemas. Embora reconheça que esses elementos sejam importantes, o cerne da mudança está na mudança de comportamento das pessoas quando elas possuem um sentimento forte sobre a mudança e sua participação no processo. "... Os sentimentos alteram os comportamentos com intensidade suficiente para superar as muitas barreiras à mudança sensata e em grande escala" (KOTTER; COHEN, 2002, p. 12).

Diante das considerações dos autores citados, percebe-se o quão complexo é o fenômeno da mudança. Falar em mudança sugere-se uma contextualização do tipo de negócio, da base tecnológica, do ambiente onde a organização opera, no seu estágio evolutivo. Difícil definir um "cerne" tal como Kotter e Cohem (2002) o fizeram.

Para entender a mudança na ambiência organizacional, como se opera, como acontece, e quais suas potencialidades e limitações, faz-se necessário examinar as suas tipologias.

1.3. Tipologias da Mudança Organizacional

Um processo de mudança se inicia com uma decisão que é orientada por premissas e por critérios gerenciais. (MOTTA, P. 1998). Essas premissas, no entendimento desse autor são: a intenção estratégica, a reação adaptativa e o aprendizado contínuo. Na intenção estratégica as premissas são as inovações, a prioridade é uma escolha ou um posicionamento estratégico, o processo de cima para baixo, há dependência da autoridade política, da autoridade técnica e o processo é de assimilação. Na reação adaptativa, as premissas são a conciliação criativa sobre os problemas a serem enfrentados pela organização, a prioridade é a análise e solução de problemas e há interdependência, poder solidário, negociação e harmonia entre os atores sociais envolvidos na mudança para dar conta de uma situação ameaçadora da sobrevivência. É uma consciência da necessidade de mudar para sobreviver. No aprendizado contínuo a premissa é explorar o potencial criador de experiências e idéias na organização, a prioridade de análise é a experiência e a criatividade das pessoas (descoberta) e há interdependência, autonomia de grupos, ação coletiva e cooperação entre parceiros. Trata-se de uma aprendizagem emergente, de experimentação e exploração, de baixo para cima e em todas as direções.

Motta, P. (1998) defende a pluralidade, ou seja, incluir essas três premissas como partes interdependentes e complementares num processo de mudança. Semelhante à idéia do aprendizado contínuo, Senge (1999) defende o conceito de mudança profunda que combina com alterações internas nos valores, aspirações e comportamento das pessoas e alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. Verifica-se nessa visão que o interno é considerado o que está dentro das pessoas, empregados da organização e que o externo está fora das pessoas, no entorno das mesmas. Para Senge (1999), na mudança profunda a organização não cria simplesmente algo novo; ela constrói a capacidade de aprendizado, de mudança constante.

Mintzberg e Huy (2003) identificam três modalidades de mudanças: as radicais, as sistemáticas e as orgânicas que somente funcionam se combinadas, divididas, distribuídas ao longo do tempo. As radicais acontecem em momentos de crise ou em períodos de grandes oportunidades. Nesses casos as medidas podem

variar da redução ou racionalização de custos, a reestruturação da empresa e posicionamento estratégico. Em geral, conduzida por um líder que espera contar com o apoio das demais pessoas da organização. Pode ter sucesso; mas o risco de perda de rumo e resistência é grande.

Já as mudanças sistemáticas para Mintzberg e Huy (2003), são mais lentas, menos ambiciosas e mais coordenadas, encadeadas. Geralmente conduzidas por grupos-tarefa internos ou por consultores e fazem parte os programas da qualidade, a reorganização do trabalho, o *benchmarking*, o planejamento estratégico. Por fim, as mudanças orgânicas para Mintzberg e Huy (2003) surgem frequentemente das bases, sem depender do gerenciamento formal. As mudanças orgânicas correm o risco de serem diluídas e até anárquicas. Para os autores é preciso combinar essas modalidades, constituindo-se num ritmo de mudanças.

Lima e Bressan (2003, p. 28), a partir das tipologias da mudança que pesquisaram, sugerem as seguintes dimensões que envolvem as tipologias e os conceitos: intencionalidade da mudança, planejada ou não; transformação/congruência sistêmica; relevância do impacto; resposta ao ambiente; temporalidade da mudança; a mudança como uma construção social; a resposta à demanda interna; continuidade/descontinuidade da mudança no tempo; objeto da mudança (meios/fins; todo/parte); agenda da mudança; tempo de resposta a eventos externos (antecipação/reação); velocidade (devagar/rápida).

As mudanças tipificadas como incrementais, contínuas ou de primeira ordem não implicam numa quebra radical do cotidiano organizacional nem se propõe a uma mudança fundamental de arquitetura da empresa, muito menos a quebra de padrões existentes. Nessas mudanças quase não há “quebra de contratos”, redução de pessoal ou introdução de novas tecnologias. Um tipo de evolução contínua e natural, cumulativa, sem metas ou resultados a priori, o que Motta, P. (1998) chamou de aprendizado contínuo e Senge (1999) tipificou de mudança profunda em organizações de aprendizado. Mintzberg e Huy (2003) se referiram às mudanças orgânicas que não dependem do gerenciamento formal. São mais lentas e seus resultados, geralmente, são obtidos em longo prazo. As demandas ou pressões do ambiente externo muitas vezes atropelam este tipo de mudança.

A diversidade de tipologias, conceitos e definições sobre a mudança organizacional ratificam o caráter complexo que o tema encerra e implica na compreensão dos processos de gestão da mudança nas organizações. Daí a

importância de se considerar a pluralidade na abordagem e na gestão de mudanças organizacionais e como as pessoas são afetadas pelas mudanças.

1.4. As Pessoas e as Mudanças

A mudança para Gayotto (1996) vem acompanhada de crises e rupturas e que a crise é própria do desenvolvimento humano. Crise é transição em que modelos opostos convivem simultaneamente e isso gera instabilidade porque a ordem anterior deixa de existir ou está sendo questionada e a nova ainda não é suficientemente clara para fornecer parâmetros de comportamento. “As estruturas determinadas e conhecidas, que davam segurança, devem ser superadas e com isso colocam o profissional frente ao desconhecido” (GAYOTTO, 1996, p. 64).

Vasconcelos, F. e Vasconcelos I. (2004) situam essas crises e rupturas dentro do conceito de dissonância cognitiva de Festinger (1957), que é um processo psicológico que acontece com as pessoas pela dicotomia, ambivalência, ou impasse entre a sua ação e os sentimentos que provocam tensão, desconforto psicológico.

Continuidade. É para isso que a instituição tradicional é concebida. Drucker (2001); Ansoff (1990). A mudança é uma descontinuidade e é isso que explica a resistência da mudança. As pessoas precisam saber onde estão, com quem trabalham, o que espera delas, como se conduzirem diante de valores e regras da organização. Se o ambiente for imprevisível, incompreensível, desconhecido, as pessoas têm dificuldade em funcionar. Não só na organização, mas na vida social a continuidade é desejada. Drucker (2001, p. 78) diz que “mudança e continuidade são **pólos (sic)** e não opostos”. Quando uma organização é líder de mudança ela estabelece continuidade interna e externa e equilibra mudanças (descontinuidade) com continuidade.

Na percepção de Ansoff (1990), a resistência à mudança ocorre sempre que uma mudança introduz um afastamento descontinuo em relação a comportamento, cultura e estrutura de poderes anteriormente prevalentes. E quando uma mudança cultural é acompanhada por uma transferência do poder, a resistência aumenta.

Lima e Bressan (2003) dizem que se podem analisar as conseqüências da mudança para os empregados em dois momentos: no início do processo e quando as mudanças já estão introduzidas, e que esses momentos geram incerteza. Ao citarem Ashforth e Mel fazem referência à resistência autorizada (quando a mudança

acontece dentro do implicitamente aceitável) e a não autorizada (quando ultrapassa esses limites).

A mudança quando “autorizada” pelos empregados há uma natural manifestação de desacordo mediante queixas e expressões explícitas de descontentamento com o rumo das mudanças ou mecanismos de recusa em participar do processo. Esse tipo de reação facilita a administração do processo da mudança que poderá corrigir rumos ou reorientar a ação. A mudança quando “não autorizada” pelos empregados provoca uma forte resistência e mecanismos de sabotagem ao processo. É possível na gestão da mudança “não autorizada” se valha de procedimentos coercitivos.

Ansoff (1990) e Grey (2004), dizem que as resistências são previsíveis e naturais. Grey (2004) salienta que faz sentido a resistência, uma vez que, para alguns, a implementação de mudanças confere mais trabalho, menos salário ou demissão. Como contraponto à consideração de Grey (2004), Motta, P. (1998) diz que há mudanças que oferecem oportunidades de carreira, sucessão, bônus, poder, status, aprendizado. “... O equilíbrio entre mudança e continuidade precisa se basear em compensação, reconhecimento e recompensas” (DRUCKER, 2001, p.79).

Crainer (2000) esclarece que os efeitos da mudança afetam tanto gerentes quanto empregados que pode implicar em medos e frustrações. Para Wood Jr. (2000), os líderes geralmente não gostam de lidar com a ambigüidade e o desconhecido, e são tentados a buscar um instrumental antigo em situações, às vezes, inteiramente novas. Segundo a *Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1977)*, Aktouf (1996), as pessoas da base operacional da organização geralmente oferecem menor resistência e que a maior resistência costuma vir dos escalões intermediários pela possibilidade de perda de poder ou no risco de fracassar. Segundo Carnier (2000) as pesquisas mostram que os gerentes são os principais obstáculos à efetivação da mudança.

Mudar as estruturas organizacionais e o pensamento gerencial desafia e abala as bases tradicionais do poder. Para Senge (1999), a maior parte das iniciativas de mudanças acaba se esbarrando em questões intrínsecas ao sistema gerencial prevalecente e que o comprometimento dos gerentes com as mudanças se mantém até quando eles não são afetados. Na visão de Hurst (1996), os jovens são mais abertos a mudanças porque têm pouco investimento no *status quo*, e as

peças dissidentes, se conseguiram sobreviver durante a prosperidade do ciclo convencional ou tradicional.

As resistências às mudanças são naturais do ser humano, fazem parte de qualquer processo. Parece que em algumas situações pode ser administrada e controlada, outras vezes não é possível nada fazer; apenas deixar o curso natural do processo dar conta das resistências ou até mesmo reconhecer que a proposta da mudança não é interessante para as pessoas e resistir é legítimo.

A questão da adesão ou resistência à mudança trilha por questões de subjetividade das pessoas e aspectos culturais da organização e quão esses pontos são considerados na gestão da mudança.

Os gerentes ou líderes têm um importante papel na mudança, mas não a constrói sozinho, que padrões culturais devam ser respeitados e coletivamente compartilhados numa perspectiva de mudança, que a comunicação e a linguagem sejam elementos imbricados em todo o processo, considerar o impacto das mudanças sobre as pessoas e o cuidado para não destruir as identidades histórica e socialmente construídas no ambiente da organização, demonstrar com atos concretos a direção desejada pela organização, que a participação da área de gestão de pessoas na mudança deva ser considerada estratégica.

Existe a proposta de uma cultura hegemônica, única, que procura socializar seus novos membros e desenvolver os antigos, num sistema de significados, a tal ponto de atuarem “coerentemente” com os valores e padrões de conduta da organização. Há, atualmente, uma perseguição pela eficácia, pelo domínio total do mercado, um sentido de onipotência e onipresença no mundo globalizado e espera-se do indivíduo adesão incondicional. Muitas vezes percebe-se uma pretensão em induzir as pessoas a lutarem por um ideal, uma causa da organização que se pressupõe delas devam ser também. Para Enriquez (2001), é um confisco da interioridade das pessoas; se elas não se dão conta desse processo, podem praticar qualquer ato, mesmo os mais repreensíveis, pois são vistos pelas pessoas como atos valorizados pela organização a que pertencem.

As organizações buscam um ser humano guerreiro, capaz de ultrapassar seus limites, se comunicar de forma assertiva, de ser obcecado pela excelência. Anseia-se e faz-se uma apologia a um ser humano de corpo e mente saudável, o suficiente para os desafios da competitividade, “matar um leão por dia” (ENRIQUEZ, 2001, p. 177). Tudo pela busca da eficácia a qualquer preço. Para Silva (1999), *apud*

Davel e Vergara (2001) o discurso organizacional busca um ideal de pessoa como um ser múltiplo, multidimensional, polivalente, integrado, criativo, intuitivo, flexível, aprendiz, inovador. Para Vasconcelos, F. e Vasconcelos, I. (2004), o indivíduo ao ver negado o valor social de suas competências, antes valorizadas pela organização, durante o processo de mudança, vivencia um mecanismo de negação simbólica do que constituía sua identidade, o que aumenta sua angústia e dissonância cognitiva.

Esse elenco de exigências é aumentado diante das imposições do mercado, da competitividade, da velocidade das mudanças. Esse é o campo da objetividade, o apelo ao trabalho em equipe, a adesão a uma cultura forte. Além de tudo isso há as contradições entre o que a organização prega e o que ela permite aos indivíduos.

Entender a subjetividade é importante para que seja possível associá-la aos conceitos de identidade, aprendizagem, transformação e mudança das pessoas num contexto de grupo, de organizações, gestão de pessoas, capacitação e implementação de processos de intervenção na cultura organizacional, e de que forma essas associações afetam o indivíduo, seu pensamento, sua ação e seu sentimento.

Para Crainer (2000), o medo da mudança é compreensível. Ela cria um novo senso de ambigüidades. As pessoas sentem-se inseguras quanto à sua função e ao que devem fazer e como essas ambigüidades afetam a definição de cargos, responsabilidades e expectativas.

Na opinião de Townley (2001), as organizações devem ter como preocupação a construção da identidade das pessoas.

Assim, as práticas organizacionais não são simples processos de acesso ao conhecimento adquirido pelas pessoas; são também atos para construir a pessoa, fornecendo-lhe certa identidade sempre vista como contingente, provisória e em processo contínuo. (TOWNLEY, 2001, p. 48).

As mudanças afetam as identidades e as subjetividades das pessoas. Silva e Vergara (2002) salientam que as identidades dos indivíduos são múltiplas quando afetadas pelas situações de mudanças e isso requer que as novas identidades sejam negociadas, constituídas num ambiente compartilhado para novos significados no contexto organizacional e precisa levar em conta os sentimentos, as opiniões e as percepções dos indivíduos.

1.5. Intervenção e Implementação de Mudanças nas Organizações

Nas opiniões de Kotter (1997), Senge (1999), Grey (2004), as técnicas de gerenciamento de mudanças são grandes fracassos e que melhorias nos resultados foram decepcionantes, recursos desperdiçados, empregados dispensados, apreensivos ou frustrados.

É preciso, na reflexão de Grey, (2004) deixar de considerar a onipresença do conceito de mudança e que “muitas mudanças organizacionais estão provocando estragos na vida das pessoas e suas comunidades” (GREY, 2004, p.23).

Para Aktouf (1996), algumas mudanças tidas como revolucionárias são, na verdade, mudanças impostas, coercitivas. Daí não confundir revolucionária com reacionária.

Há uma tendência a galvanizar o seu sentido de revolução e aplicá-los a procedimentos que têm mais a ver com combates reacionários do que com atitudes realmente impregnadas de uma vontade de rupturas e reconstruções (AKTOUF, 1996, p.170).

Ao referir-se às barreiras para implementação de mudanças, Ulrich (1998, p. 196) lista alguns dos motivos que impedem a mudança: não estão amarradas com a estratégia; são vistas como moda ou como remédio rápido; expectativas grandiosas *versus* sucesso simples; os projetos de mudança são inflexíveis; falta de liderança quanto à mudança; falta de resultados mensuráveis, tangíveis; medo do desconhecido; Incapacidade de mobilizar envolvimento que sustente a mudança.

Num outro tipo de análise Kotter (1997, 2002) enumera alguns erros na implementação de processos de mudanças: não estabelecer um alto senso de urgência e necessidade da mudança para gerentes e empregados; para que a mudança ocorra é preciso que as pessoas saiam de suas zonas de conforto, que sejam desafiadas, estimuladas, que percebam crises e oportunidades; falhar na criação de uma coalizão administrativa forte, o que implica na formação de uma espécie de grupo-tarefa, liderada pelo principal executivo, composto de alguns níveis gerenciais de linha, talvez *staffs*, para arquitetar o processo da mudança; falhar na criação de vitórias em curto prazo, porque as transformações levam tempo; dessa forma, deve-se definir etapas, estabelecer metas e indicadores de curto prazo que sejam atingidos e comemorados.

Notam-se algumas similaridades entre as percepções de Ulrich (1998) e Kotter (2002), a estratégia ou a visão, a liderança, os resultados identificados, e a mobilização dos empregados.

Ansoff (1990) oferece alguns passos e conselhos para a implementação de um processo de mudança: primeiro, construir uma plataforma de lançamento para minimizar a resistência inicial, o que implica em construir uma base de poder e observar seguintes pontos: um plano de mudanças, um diagnóstico comportamental, identificação e apoio ou de resistência, informar conseqüências benéficas da mudança, impactos positivos ou negativos sobre as pessoas, mudar a estrutura de poder, envolver os prováveis defensores e neutralizar importantes opositores, excluir do processo pessoas ou grupos que continuam resistindo.

Quanto ao planejamento da mudança num nível de detalhe que se observa nas “receitas” do como fazer ou não fazer a mudança, há que se observar os princípios das mudanças contínuas, adaptativas, de aprendizado contínuo, ou orgânicas. Aktouf (1996) questiona esse planejamento da mudança.

A mudança não pode ser objeto de um planejamento ou de uma estratégia concebidos para serem implantados através de objetivos de programas impostos. Como na prática o que se muda pode ser planejado? Só se pode planejar o previsível e, no limite, as modalidades e políticas de integração da mudança como um elemento do funcionamento. (AKTOUF, 1996, p.176).

Vários outros autores recomendam etapas de planejamento das mudanças. As recomendações de Ansoff (1990) na implementação de mudança são semelhantes às recomendações da Equipe de *Change Integration da Price Waterhouse (1997)* e que em diversos outros aspectos também se assemelham com as recomendações de Kotter (1997), de Ulrich (1998) e Kotter (2002).

O que se pode notar nas referências é que, embora se conteste o planejamento ou o gerenciamento de mudanças, sempre há em algum grau o planejamento de estratégias para mudanças.

Parece que ter um líder patrocinador é uma condição importante para um processo de mudança. A intensidade desse fator deve ser determinada pelo poder institucional que esse líder possui, mas pode-se incluir outros como a legitimidade, o poder simbólico, o exemplo, e a coerência com os princípios da mudança. Uma mudança substantiva que consiga a adesão das pessoas deve passar por essas

questões. Um líder sozinho pode ter seu poder diminuído se comparado com uma equipe de coalizão interna.

A comunicação é um outro meio de se ter um processo de mudança com mais envolvimento, comprometimento ou compreensão. A percepção sobre os benefícios – o que vamos ganhar com isso tudo ou o que não vamos perder – são garantias ou expectativas de empregados. A visualização de resultados durante o processo de mudança, ainda que provisórios, são indicativos de que a mudança em curso está dando resultados e que vale a pena o esforço.

Na opinião de Aktouf (1996), o primeiro passo em qualquer mudança deve ser dado por aqueles que a defendem. Cabe aos dirigentes mostrar em que sua vontade de mudança se manifesta no cotidiano e em suas próprias ações, prerrogativas e responsabilidades, ou seja, a coerência e o exemplo.

Senge (1999) reflete que a mudança impulsionada pela autoridade é mais eficientemente organizada e mais eficaz no curto prazo. Se tudo ocorrer bem, poderão ser obtidos grandes resultados de produtividade, lucratividade e moral dos empregados, na medida em que reconheçam que “as coisas estão melhorando” (sic). No entanto, pondera: a mudança somente acontece enquanto empurrada pela determinação, energia, entusiasmo, iniciativa e idéias da autoridade. Se, por alguma razão, o líder perde força ou interesse, o processo de mudança desacelera e pode até parar completamente. Ao contrário, se a mudança for impulsionada pela aprendizagem, pela comunidade de liderança, o processo pode tornar-se auto-sustentável.

A implementação da mudança pode ter mais ou menos êxito com ações administrativas que podem afetar positivamente ou negativamente o processo de implementação da mudança. Penteado e Silva (2004), quando se referem a medidas administrativas tomadas pela organização, focalizaram que, quando há um programa de oportunidades internas para ascensão profissional decorrente das mudanças torna-se um ponto positivo para a identificação com um novo perfil desejado pela organização. E que, a demissão de empregados autoritários e truculentos na organização que pesquisaram, serviu como uma demonstração positiva do tipo de comportamento esperado e não desejado pela organização. Nesse bojo de medidas os autores citam como pontos favoráveis: a inserção de novos empregados e o treinamento comportamental para melhorar o relacionamento e a integração entre os níveis hierárquicos.

Quanto ao papel exercido pela comunicação e pela linguagem nos processos de mudança, Silva e Vergara (2002) identificam a comunicação como uma arena na qual os indivíduos reencontram suas identidades, constroem um sentido para a realidade, reconstituindo-se como sujeitos e atores conscientes e competentes. Então a comunicação não pode ser um mero instrumento de transmissão de mensagem e convencimento da mudança. Para Cnrkovic (2003) o processo de comunicação exerce uma função fundamental. Lanz e Tomei (2004), na pesquisa que realizaram, notaram como pontos fundamentais o sistema de comunicação estabelecido e o *endomarketing*. Mendonça e Mesquita (2002) concluem que a comunicação e a linguagem na cultura organizacional têm ao mesmo tempo os papéis de conservação e de transformação.

Na percepção de Reis (2002), a inter-relação entre comunicação e mudança organizacional estratégica é de natureza imbricativa e isto envolve intersecção e não apenas conexão. Essa relação holística faz da comunicação e mudança processos inseparáveis. Para Reis a opção por iniciativas de caráter apenas informativo ou que no máximo buscam o envolvimento, não leva os agentes de mudança à reflexão sobre o seu trabalho e o seu comprometimento. Aktouf (1996) observa que a comunicação organizacional tal como é conduzida, teorizada e ensinada, visa mais o controle e a dominação das situações e dos empregados do que o colocar em comum.

A implementação de processos de mudança parece demandar ações concretas ou decisões administrativas palpáveis como forma de demonstração o que a organização quer, onde pretende chegar e o que pode e oferecer aos seus empregados.

Este capítulo possibilitou compreender mudança organizacional a partir da evolução dos seus conceitos e definições, entendê-la no contexto da vida cotidiana organizacional, tipificar as mudanças para melhor entendê-las e inserir uma análise sobre a vertente “pessoas”.

CAPÍTULO 2

DESENVOLVIMENTO ORGANIACIONAL (D.O.)

O Desenvolvimento Organizacional, considerado por alguns autores como teoria organizacional, outros por modelo de gestão, foi a provável base usada pelo Consultor do processo de mudança “Movimento, de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional” (MCDO), objeto desta pesquisa. Justifica-se o “provável” porque na pesquisa documental não há alguma referência sobre o referencial teórico utilizado pelo Consultor. É pelo título e pelas ações de intervenção que se infere ter sido o D.O. modelo ou método adotado.

Neste capítulo, se descreve a origem e a evolução dos conceitos do D.O., uma síntese dos principais métodos de intervenção para mudança aplicados nesse tipo de intervenção. Importante observar as críticas que foram feitas a cerca das limitações do D.O, apesar de que seus princípios básicos ainda influenciarem processos de mudança organizacional na contemporaneidade e na perspectiva do desenvolvimento humano que inclui a capacitação individual para obtenção de novas competência ou habilidades, o trabalho nas equipes e entre as equipes, a revisão de valores e crenças da organização.

2.1. Origem e Evolução dos Conceitos de D.O.

A teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) emergiu na década de 60 (BENNIS, 1972; CHIAVENATO 2000; FEREEIRA, A. A, 2002). Uma década marcada por transformações sociais profundas e, conseqüentemente, um ambiente que demandou novos posicionamentos das organizações.

CHIAVENATO (2000) traça uma trajetória de teorias que antecedem e que influenciarão o D.O.: A teoria Clássica, A Teoria das Relações Humanas, A Teoria da Burocracia, A Teoria Estruturalista, A Teoria Comportamental ou Behaviorista que resultou o D.O.

Essa abordagem comportamental que influenciou o D. O., vê a organização como um organismo social, donde nasce o conceito de cultura organizacional, ampliam-se os estudos sobre motivação humana, os laboratórios de sensibilidade.

Antes do D.O. imperava o modelo burocrático de organização, preponderante no século XIX, época após a Revolução Industrial, e que não representava mais uma resposta satisfatória para a realidade do século XX. Para Bennis (1972, p. 22) a burocracia é formada pelos seguintes componentes: uma bem definida cadeia de comando; um sistema de regras e de procedimentos para lidar com todas as contingências que se relacionem com as atividades de trabalho; uma divisão do trabalho baseada na especialização; promoção e seleção baseadas na competência técnica; Impersonalidade (sic) nas relações humanas.

Um modelo de máquina, tal como descrito por Morgan em *“Imagens da Organização”* (1996). Segundo Bennis (1972), idealmente ajustada aos valores e crenças da “Era Vitoriana”.

Para Bennis (1972), alguns fatos foram preponderantes para a insuficiência do modelo burocrático: a duplicação da produtividade homem-hora da produção nos Estados Unidos, um alto investimento americano em pesquisa e desenvolvimento durante o ano de 1965, a velocidade das mudanças, o aumento populacional, o tamanho das grandes empresas, a diversificação. Ferreira A. A. (2002) acrescenta as transformações sociais, as inovações tecnológicas, os novos produtos, novos hábitos de consumo na população, concorrência mais acirrada e internacionalização das organizações empresariais.

Do ponto de vista do comportamento administrativo, Bennis (1972) e Ferreira A. A. (2002) citam a emergência de um novo conceito de homem, um novo conceito de poder e de valores organizacionais, exigência de independência, autovalorização e desempenho de tarefas estimulantes para a realização profissional do indivíduo.

Stoner (1985) diz que o Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é um método de mudança de longo prazo, abrangente, que visa a fazer com que a organização passe para um nível mais alto de funcionamento e, ao mesmo tempo, melhore o desempenho e a satisfação dos membros da organização.

Para Lawrence e Lorsch (1972), quando se fala em desenvolvimento organizacional, procura-se encontrar maneiras de mudar a organização do seu estado corrente para um estado melhor.

Ao referir-se a mudanças, Bennis (1972); Stoner (1985) condiciona o ambiente externo com uma das forças que influencia o comportamento das organizações, ou seja, demandas que afetam a capacidade das organizações, tais como custos, escassez de recursos, consumidores, concorrência, tecnologia, políticas governamentais, situação econômica. Comenta sobre as forças internas ou pressões vindas da própria organização para dar conta desse ambiente externo. Essa visão não difere da percepção de muitos de autores citados em capítulos anteriores.

A mudança planejada, como se caracteriza a abordagem do desenvolvimento organizacional (DO) tem como perspectiva a sobrevivência. Stoner (1985) traz à tona o conceito de agente de mudança que é a pessoa responsável por assumir um papel de liderança na administração do processo de mudança.

Stoner (1985) classifica três métodos de mudança: de estrutura, ou seja, foco na reformulação da organização no fluxo de trabalho; de tecnologia ou reformulação nos operações de trabalho e das pessoas (atitudes, qualificações, expectativas, percepções). É no método de mudança das pessoas que Stoner situa o desenvolvimento organizacional (DO) como o principal vetor de transformação nas organizações.

Bennis (1972,) classifica os problemas as serem enfrentados pelas organizações no D.O.:

1. Integração – como integrar as necessidades individuais com as metas organizacionais?
2. Influência social – como distribuir o poder na organização, revisar o poder da liderança?
3. Colaboração – como administrar os conflitos de interesses e valores?
4. Adaptação – como se adaptar às mudanças decorrentes do avanço da ciência e da tecnologia?
5. Individualidade – como trabalhar as diversidades num ambiente organizacional difuso?

6. Revitalização - como lidar com crescimento e declínio, capacidade de aprender e lidar com *feedback*?

Segundo Stoner (1985) e Ferreira A. A. (2002), embora o D.O. inclua mudanças estruturais e tecnológicas, sua ênfase ou enfoque primário é a mudança das pessoas e da natureza e qualidade de suas relações de trabalho. Essa é uma das principais críticas que se faz ao D.O., ou seja, na sua ênfase comportamental, nas relações interpessoais, na cultura organizacional.

Desenvolvimento Organizacional é melhorar o processo de auto-renovação da organização para que os administradores possam adotar mais depressa um estilo de administração mais apropriado para os novos problemas por eles enfrentados. (STONER, 1985, p.266)".

Bennis (1972) diz que, antes de tudo, o Desenvolvimento organizacional é uma estratégia educacional adotada para se chegar a uma mudança organizacional planejada. Para Bennis (1972), o D.O. quase sempre se concentra nos valores, atitudes e clima organizacionais. Valorizam-se mais as variáveis pessoas que metas, estruturas e tecnologias.

Blake e Mouton (1978), a partir da teoria GRID de Estilos Gerenciais, concebem o desenvolvimento organizacional (DO) como um procedimento educacional. Pressupõe desenvolver não somente o comportamento individual, mas também a relação interpessoal, as relações nos grupos e entre os grupos (intergrupais). "Uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios" (BENNIS, 1972, p.2).

Segundo Blake e Mouton (1978), os objetivos do desenvolvimento organizacional passam por uma concepção de gerência sistemática que promova a dedicação, o envolvimento e a criatividade das pessoas que, orientadas para equacionamento de problemas e para a produção, sejam capazes de desenvolver padrões de comportamento e valores voltados para a excelência e a inovação.

Para Bennis (1972, p.13) "... na maioria das vezes, o desenvolvimento organizacional toma o lado humano da empresa, como o seu mais convincente e

cômodo ponto de atenção”. Embora a visão do lado “cômodo” seja muito relativa, pois atuar na mudança de comportamento e valores das pessoas não seria tão cômodo assim, uma vez que afetam questões como subjetividade, identidade e intersubjetividade.

Bennis (1972) classifica o desenvolvimento organizacional como um sistema orgânico onde a ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos, se baseia em confiança e crença recíprocas, há interdependência e responsabilidade compartilhada, participação e responsabilidade multigrupal, amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle, solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas. Valoriza-se colocar para fora os sentimentos das pessoas, dar fluidez ao processo de comunicação e o *feedback* como técnica de realimentação do processo de mudança.

Stoner (1985) define premissas e valores do D.O., quais sejam:

- a. As pessoas como indivíduos. As pessoas têm um desejo natural por de desenvolvimento e crescimento pessoal e que a maioria das pessoas têm potencial para dar uma maior contribuição á organização.
- b. As pessoas como membros de grupos e como líderes. É importante para as pessoas serem aceitas por seu grupo de trabalho e que o clima em quase todos os grupos e organizações não estimula a livre expressão dos sentimentos. Esconder tais sentimentos tem um efeito negativo sobre a disposição e a capacidade dos membros do grupo para resolver os problemas construtivamente e afeta a satisfação e o desempenho no trabalho. É necessário o incentivo à abertura.
- c. As pessoas como membros de organizações. A forma como os grupos de trabalho estão ligados e organizados tem uma grande influência em seu grau de eficácia e afetam aspectos de comunicação e colaboração entre seus integrantes. O método utilizado por níveis hierárquico superiores, também tem influência sobre a forma de funcionamento dos grupos. Conflitos e estratégia

de poder para ganhar ou perder pode levar a organização ao fracasso.

d. Os valores dos agentes de mudança do D.O. Influenciam os tipos de mudança por eles propostos, quais sejam: a satisfação das necessidades e aspirações humanas, a auto-realização das pessoas; o estímulo da consciência e do desenvolvimento dos sentimentos e a distribuição igualitária do poder.

Embora a proposta do D.O. tenta como cerne equilibrar ou compatibilizar interesses e objetivos individuais com os propósitos da organização, as contradições do mundo do trabalho são complexas o suficiente para que essas premissas sejam colocadas de uma forma tão idealizada.

Na concepção de Blake e Mouton (1978), o desenvolvimento organizacional (DO) não deve ser confundido com outras estratégias de mudança que implicam em alteração de estrutura, substituição de lideranças ou identificação de empregados relapsos ou pressões para aumentar a produção. A orientação estratégica do D.O. começa pelo exame da organização como um todo, por um processo de diagnose de áreas-problema, tais como o planejamento, as políticas e práticas gerais da organização e nos seus diversos segmentos produtivos. A partir do diagnóstico elabora-se um plano e é na sua execução que se dá à implementação das mudanças e cujo plano é auto-administrado pelos membros da organização e com o apoio de uma consultoria. São ações típicas de métodos do D.O.

2.2. Métodos de Intervenção no Processo de D.O.

Lawrence e Loesch (1972) identificaram três tipos de ações intervencionistas: uma de natureza educacional, que tem por finalidade mudar as expectativas da pessoas; outra de natureza estrutural, para modificar a distribuição do trabalho e, finalmente, uma mudança de estratégia transacional básica da organização.

Balke e Mouton (1989) referem-se a três tipos de abordagens do Desenvolvimento Organizacional. O D.O. centrado na técnica, em que a mudança provém da introdução de novos métodos de gestão e de trabalho, como exemplos citam-se a gerência por objetivos, o enriquecimento dos cargos, os horários flexíveis de trabalho, os círculos de qualidade e as pesquisas de opinião. Nesse tipo de

abordagem despende-se pouco ou nenhum esforço no sentido de capacitar os gerentes a investigar seus próprios estilos gerenciais. As técnicas são empregadas sem o devido cuidado e ficam à mercê do estilo gerencial de que as aplica, podendo gerar distorções e fracassos.

A segunda abordagem é o D.O. centrado no processo para aumentar a eficácia do comportamento nas organizações. Abordagem implica no desenvolvimento do comportamento gerencial, dos grupos e de cada um de seus membros e o *feedback* é o principal mecanismo. Aplica-se a técnica por meio de treinamento com dinâmica de grupo, *roleplaying*, e até mesmo psicodrama. É feito com a ajuda de especialista externo. Para Blake e Mouton (1989), despreza-se o conhecimento da teoria e há uma fragmentação ou segmentação da organização e uma fronteira não trabalhada entre o comportamento e o desempenho da organização.

A terceira abordagem é a do D.O. centrado na teoria. Nesse caso se baseia num conjunto de premissas que levam a possibilidade de obter a eficiência gerencial e defende o GRID Gerencial como uma teoria completa para a implantação de um programa de D.O. Na teoria do GRID prevê-se uma série de atividades como leitura prévia de material sobre a teoria, Seminário GRID, Desenvolvimento de Trabalho de Equipe, Comitê de direção do D.O.

Stoner (1985) refere-se à pesquisa-ação como um dos métodos do D.O. em pelo qual os agentes de mudança apreendem quais são os aspectos da organização que devem ser melhorados, trabalhados. Cita quadro etapas: Diagnóstico preliminar; Coleta de Dados; *Feedback* dos dados para um dos membros da organização; Análise dos dados pelos membros da organização; Planejamento da ação indicada; Tomada de providências apropriadas.

Ferreira (2002) identifica no D.O. 4 fases: diagnóstico, plano de ação, intervenção, avaliação e controle. O foco da intervenção é muito na relação entre as pessoas e grupos. Trata-se, pois, de uma mudança planejada.

Na orientação de Blake e Mouton (1978), o primeiro passo é diagnosticar problemas, em seguida identificar que unidade comportamental necessita de mudança: um indivíduo, um grupo ou a organização como um todo? Objetivos e diretrizes são estabelecidos, a mudança é identificada. Variáveis importantes de análise são pessoas e produção.

Vários autores como Bennis (1972), Lawrence e Lorsch (1972), Blake e Mouton (1978) e Stoner (1985), valorizam a intervenção na organização por meio de consultoria externa denominada de especialista de desenvolvimento organizacional ou cientista do comportamento. Segundo Blake e Mouton (1978) uma das vantagens desses especialistas externos é que não pertencem à estrutura normal de poder da empresa e estão mais livres para atuar com os indivíduos e as equipes. As intervenções poderiam acontecer no nível do confronto de discrepâncias entre a proposta de mudança e o padrão antigo; na abordagem teórica comportamental apropriada em dado momento; sobre os procedimentos em curso; nos relacionamentos; nos ensaios ou experimentações para a inovação; atuar nos dilemas; ampliar a análise dos problemas; analisar os entraves decorrentes da estrutura organizacional; examinar os padrões culturais.

Bennis (1972), no que se refere ao agente de mudança ou consultor num processo de D.O., salienta que a implementação do processo de mudança poderá ser melhor sucedida se o agente de mudança acreditar que é possível manter com a organização ou sistema-cliente, um relacionamento baseado numa compreensão realística e saudável de sua função e com expectativas realísticas, no que se refere à mudanças. Mas se o relacionamento for baseado em fantasias, em esperanças não-realísticas, em medo ou adoração ou intimidação, então o agente de mudança e/ou sistema-cliente devem reexaminar seriamente a base para o seu trabalho em conjunto.

Além da compreensão intelectual sobre processos de mudança e desenvolvimento organizacional o agente de mudança ou consultor, na percepção de Bennis (1972) deve possuir as habilidades operacionais e de relacionamento de ouvir, observar, identificar e relatar; habilidade para fazer relações baseadas na confiança; e um elevado grau de flexibilidade no seu comportamento.

O agente de mudança deve agir coerentemente (autenticamente), de acordo com os valores que ele deve estar tentando superpor ao sistema de valores do sistema-cliente. O consultor não deve impor valores democráticos ou humanísticos de uma maneira autoritária, cruel ou desumana. Quanto mais houver discrepância entre o que prega e como age o consultor as resistências são maiores.

Bennis (1972), Lawrence e Lorsch (1972), Blake e Mouton (1978), Stoner (1985), Ferreira, A (1997), citam algumas técnicas ou métodos de intervenção comumente encontrados nas estratégias do D. O: desenvolvimento individual de

estilo gerencial ou comportamento individual, formação de equipes, desenvolvimento intergrupar, treinamento e educação, análise de campo de forças (Kurt Lewin), consultoria de processo, orientação e aconselhamento, planejamento e estabelecimento de metas, reunião de confrontação, técnica de análise de papel, treinamento de sensibilidade, administração de conflitos, negociação e solução de problemas. Nota-se uma grande ênfase no lado humano e comportamental.

Stoner (1985) enumera cinco tipos de atividades de D.O.: 1) para o desenvolvimento do indivíduo, por meio de técnicas de “*T*” *groups* de sensibilização para despertar de sentimentos; 2) duas ou três pessoas, mediante análise transacional para tratar da melhoria de comunicação; 3) equipes ou grupos, ao se trabalhar o processo de formação de grupo; 4) relações intergrupais para tratar do processo entre os grupos ou equipes; 5) para toda a organização com a técnica do *feedback* de levantamento de dados.

Blake e Mouton (1978) ressaltam que é importante o processo de mudança estar associado à necessidade de conscientização e aceitação para uma posição competitiva da organização, obtenção de lucro , melhoria de desempenho. É aceita e legítima se trabalhar com um quadro de pessoal mais enxuto. É possível melhorar a estrutura organizacional para um padrão de eficiência mais amadurecido que privilegie o trabalho em equipe. Essa importância dada por Blake e Mouton à conscientização da necessidade da mudança é vista como aspecto crucial por vários outros autores citados anteriormente e contemporaneamente.

Stoner (1985) lista onze condições para o êxito dos programas de D.O.

1. Reconhecimento pelos administradores que a organização tem problemas. Sem esse reconhecimento não há investimento de tempo, esforço e dinheiro.
2. Uso de um cientista do comportamento (consultor) de fora da empresa. Os agentes internos de mudança não possuem a experiência, a objetividade, a especialização ou a liberdade necessária para empreender um programa de mudança.
3. Apoio inicial e participação dos administradores dos níveis mais altos. Para dar importância à atividade e reduzir resistências à mudança.
4. Participação dos líderes dos grupos de trabalho.
5. Obtenção de êxitos iniciais com o esforço do D.O. Os primeiros êxitos são importantes para reforçar o processo de mudança.

6. Educação dos membros da organização em D.O. Importante a disseminação de conhecimentos da ciência do comportamento.
7. Reconhecimento dos pontos fortes dos administradores. Reforçar e reconhecer as coisas que os administradores estão fazendo bem.
8. Envolvimento dos administradores da área de recursos humanos. Implantação de práticas de avaliação, desenvolvimento de pessoas e recompensas.
9. Desenvolvimento de recursos internos de D.O. Os agentes externos não podem assumir responsabilidade indefinida ou total pelo esforço ou processo de mudança. Deve-se preparar agentes internos de mudança.
10. Administração eficaz do programa de D.O. Consultor e clientes devem trabalhar em sintonia.
11. Mensuração de resultados. Fundamental identificar resultados de sucesso com o programa de mudança.

Ferreira A. A. (2002), comenta sobre críticas ao D. O., as quais incluem a imprecisão por ser excessivamente heterogênea, servindo-se de poucas descobertas da teoria do comportamento organizacional. “A ênfase no treinamento de habilidades no relacionamento interpessoal que força o indivíduo a se adaptar ao ambiente da organização, fazendo com que acredite ser feliz num jogo de submissão” (Ferreira, A. A. 2002, p.96). As aplicações distorcidas ou manipuladas para atender interesses de dirigentes fins de promoção pessoal. A falta de novidade, pois, o D.O. teria se limitado a reformular princípios da escola de Relações Humanas e da Teoria Comportamental. Apesar das críticas, segundo Ferreira, A. A. (2002), as idéias do D.O. ainda persistem como uma filosofia de negócios para um mundo em transformação.

O principal instrumento de mudança pelas vias do D. O. parece ser mesmo a capacitação comportamental das pessoas. Nesse sentido, faz-se necessário entender um pouco mais dessa perspectiva.

2.3. Desenvolvimento Organizacional e Capacitação

A capacitação como forma de desenvolver pessoas e grupos em termos de comportamentos, habilidades e atitudes, merece uma atenção destacada na

pesquisa, pois ajudará na desconstrução do termo “Capacitação”, elemento do título do programa de mudança objeto desta dissertação: Movimento de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional (MCDO). A capacitação, para efeito desta dissertação abriga treinamento, desenvolvimento e educação, componentes importantes numa estratégia de desenvolvimento organizacional.

Foi a partir da década de 60 que, segundo Lima, A (2005), o treinamento passou considerado como um dos sistemas básicos para atender aos objetivos das organizações e direcionados ao desenvolvimento de pessoas. Essa consideração coincide com a década do surgimento do D.O. Lima, A. (2005), ao pesquisar a evolução dos conceitos de treinamento identificou significados para o termo treinamento e educação para desempenho no cargo, desenvolvimento da força de trabalho, aparato tecnológico para resolver problemas práticos, alteração do comportamento das pessoas para um rendimento com mais eficácia, mudança de comportamento, desenvolvimento de padrões comportamentais de conhecimentos, habilidades e atitudes, aprendizagem organizacional, assimilação cultural, ampliar a capacidade das pessoas. Vê-se nesse significado do termo relação com o D.O.

Gil (2001), Abbad e Borges-Andrade (2004) referem-se a treinamento, desenvolvimento ou educação como ações voltadas à constante capacitação das pessoas e desenvolvimento de competências profissionais. Treinamento e Desenvolvimento (T&D) apóiam processos de mudança individual e grupal. Gil confere ao gerente o papel de educador e ao capital humano o diferencial competitivo das organizações. Insere o treinamento no desenvolvimento de competências na educação corporativa.

Ao referir-se a capacitação, treinamento, desenvolvimento ou educação nas organizações, convém analisar algumas considerações que Abbad e Borges-Andrade (2004) fazem com relação à aprendizagem nas organizações. Segundo esses autores, aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, pela maturação e na sua interação com o contexto. Trata-se de um processo cognitivo que inclui a compreensão, a percepção e a construção de crenças e valores organizacionais. Implica em generalização e transferência. Percebe-se que o D.O. se enquadra nessas referências.

Bennis (1972) refere-se ao treinamento no DO como estratégia de sensibilidade e o considera sinônimo de educação em laboratório. Trata-se um esforço de um pequeno grupo (Grupos “T”), que tem por objetivo tornar seus

integrantes mais conscientes de si próprios e do procedimento em grupo. Os Grupos “T”, para Bennis, são grupos relativamente não-estruturados, com liberdade e sob orientação de cientistas do comportamento.

A mudança nas organizações, segundo a “Perspectiva Humana” definida por Motta, P. (1998), implica atuar no âmbito da liderança e nos outros fatores psicossociais. Seria uma espécie de estabelecer ou renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e a empresa, visando equilibrar as formas e os graus de contribuição e retribuição, o que em outras palavras sugere compatibilizar interesses, obter comprometimento e envolvimento com a organização.

Na perspectiva humana, Motta, P. (1998) esclarece que para mudar uma organização é preciso que se altere: as atitudes, os comportamentos e as formas de participação das pessoas. O objetivo é propiciar satisfação, harmonia no ambiente de trabalho e realização dos empregados e, conseqüentemente, a eficiência organizacional.

Nesse sentido, Motta, P. (1998) cita os trabalhos de intervenção grupal e o treinamento para mudança de atitudes e comportamentos, que é usado em larga escala e outras práticas de gestão de pessoas. Nota-se que com essas considerações há uma proximidade com a filosofia do D.O.

Ferreira, A. A (2002) faz referência a algumas críticas às propostas de DO: a atribuição de uma excessiva ênfase comportamental na análise dos problemas da organização e a ênfase no treinamento de habilidades. Parece que todo o esforço do D.O. enquanto mudança planejada com técnica de pesquisa ação não se mostrou suficientemente potente para dar conta da mudança nas organizações devido à excessiva importância que se deu à dimensão comportamental.

Educação e treinamento são a tônica do D.O. e sobre essas estratégias Motta, F. (1986) tece crítica. Segundo esse autor, o treinamento para internalizar determinados comportamentos necessários nos empregados, implica normalmente em mudanças de valores e auto-imagem. “O comportamento espontâneo é paulatinamente substituído pelo comportamento frio e calculista. O treinamento envolve a interiorização progressiva de censuras institucionais à espontaneidade (MOTTA, F., 1986, p. 70)”.

Na visão de Motta, F. (1986), o processo de treinamento pode ser até doloroso na medida em que implica na interiorização de valores dominantes no mundo empresarial e aquisição de visões estereotipadas da vida cotidiana.

Embora os autores, que se referem ao DO enquanto estratégia de mudança organizacional, não neguem que outras dimensões (estrutura organizacional, organização do trabalho, tecnologia e cultura organizacional) sejam importantes e contempladas na implementação da mudança, parece que essas dimensões se perdem ao longo do processo educacional empreendido.

Abbad e Borges-Andrade (2004) salientam que muitas ações de treinamento desenvolvimento e educação (TD&E) mostram-se inúteis por não haver suporte ao uso de novas habilidades no trabalho. Algumas organizações compram pacotes caríssimos de cursos gerenciais com a finalidade de desenvolver novas formas de gestão participativa na organização. Porém, quando os gerentes retornam do evento, encontram uma estrutura rígida, um processo de tomada de decisão vertical, uma falta de integração entre as unidades de trabalho e um ambiente pouco propício à mudança. “TD&E sozinhos não são capazes de garantir a transferência de aprendizagem” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p.264).

Fica evidente, então, que se um programa de D.O. limitar-se às questões comportamentais de indivíduos e grupos e por meio única e exclusivamente da capacitação, está fadado ao fracasso ou a mudanças efêmeras de clima organizacional.

Este capítulo permitiu um melhor e maior entendimento do D.O. enquanto abordagem, teoria, modelo e método de intervenção para mudança organizacional e, conseqüentemente, oferecerá maior propriedade para analisar o MCDO.

CAPÍTULO 3

A METALURGIA E O MCDO

Inicialmente, convém estabelecer uma distinção entre uma indústria de metalurgia e uma indústria metalúrgica. A indústria de metalurgia beneficia o minério mediante tratamentos físicos, químicos e/ou eletroquímicos, transformando-o em vergalhões, ligas metálicas, ânodos e cátodos. A indústria metalúrgica tem como matéria-prima os produtos do minério beneficiado para gerar bens de consumo e componentes para a fabricação de outros bens de consumo.

A escolha dessa Metalurgia para um estudo de caso, objeto desta pesquisa, deveu-se ao seu porte, sua posição estratégica para o Brasil, a abrangência e a intensidade com que se deu a implementação do processo de mudança: o MCDO. É necessário, então, descrever seu perfil e sua história (origem e evolução) para que se tenha uma idéia de magnitude e repercussão desse empreendimento industrial e o MCDO enquanto proposta de mudança.

3.1. Perfil e História da Metalurgia

Atualmente, a Metalurgia é uma companhia brasileira de capital aberto (sociedade anônima). Integra-se a um Grupo Empresarial de grande porte, controlado por fundos de pensão. O Grupo compõe produtores de não ferrosos: cobre eletrolítico, tubos e conexões de cobre e outras ligas; estanho e minerais

industriais; uma fábrica de fertilizantes. O faturamento anual do Grupo é superior a R\$ 2,5 bilhões (Balanço Social, 2004).

O negócio da Metalurgia é a de fundição e refino eletrolítico de minérios pré-concentrados, para produção e comercialização de cobre metálico com grau eletrolítico de 99,9% de pureza, na forma de cátodo de cobre, vergalhões de 8,0 mm de cobre eletrolítico (em bobinas), fios trefilados (bobinas de fio de cobre com bitolas de 1,45 mm, 1,83mm e 2,58mm), vergalhão de cobre oxygenfree de 8 mm. Os subprodutos gerados são: ácido sulfúrico, SO₃ Líquido, oleum, escória de cobre e lama anódica que contém metais preciosos como ouro e prata.

As Unidades de Fundição e de Eletrólise têm capacidade para produzir duzentas e vinte mil toneladas por ano de cobre eletrolítico, unidades de aproveitamento de resíduo e geração de subprodutos (Ácido Sulfúrico), uma Unidade de Laminação com capacidade para transformar duzentas e onde mil toneladas anuais de cátodo em vergalhões, produto de maior valor agregado da companhia. A Empresa está situada entre as três metalurgias de cobre mais produtivas do mundo e seu faturamento anual ultrapassa R\$ 1 bilhão.

Cerca de 80% da matéria-prima é importada, principalmente de mineradoras do Chile. Suas vendas incluem o mercado interno, países do Mercosul (Argentina, Uruguai e Paraguai), países da América do Norte e principalmente para o Japão, Coréia e Israel.

A Empresa é gerida por um Conselho de Administração e representada por três diretores eleitos: um Diretor-Presidente e de Relações com Investidores, um Diretor Financeiro e de Gestão, que são diretores corporativos do Grupo, um Diretor Comercial e um Diretor Industrial.

A visão e a missão da empresa (versão de 2004) estão assim definidas: Visão: “Empresa de Classe Mundial com soluções de alto valor no negócio do Cobre”. Missão: “Atender ao mercado de cobre, seus derivados, subprodutos e serviços correlatos, satisfazendo as necessidades dos Clientes, Acionistas, Empregados e Sociedade”.

As práticas de gestão da empresa são respaldadas na definição de crenças, filosofia gerencial e políticas de gestão, tais como a Política da Qualidade, a Política Segurança, Saúde e Meio Ambiente e um Código de Ética e Conduta.

A estrutura organizacional desdobra-se em três níveis decisórios: Diretoria, Gerência e Divisão e funciona através de Comitês de Gestão.

Dentre as ferramentas e práticas de gestão citam-se: o planejamento estratégico e o gerenciamento pelas diretrizes, pesquisa de satisfação de clientes e tratamento de reclamações, gestão de pessoas por competências e avaliação desempenho 360 graus, incentivo à produção de idéias, círculos de controle da qualidade, pesquisa de clima organizacional, programa de atingimento de metas e participação nos resultados, programa de apoio á comunidade, incentivo ao voluntariado, seleção e desenvolvimento de fornecedores, programa de primeirização, gerenciamento ambiental, programa de treinamento e desenvolvimento, além de pacote de benefícios que inclui, principalmente, assistência médico-odontológica, previdência privada, dentre outros.

A Metalurgia nasceu como parte de um projeto mineiro-metalúrgico integrado. A Empresa foi constituída em 1969, contando com uma mineração e uma planta de metalurgia para a produção de cobre eletrolítico. Nesse período tratava-se de uma empresa privada. Em 1974 o empreendimento ganhou real impulso com a aquisição do controle pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), tornando-se uma empresa de economia mista, embora majoritariamente estatal.

A Metalurgia iniciou suas atividades produtivas em 1982, contando com 1.280 empregados diretos, tornando-se a única produtora de cobre eletrolítico no Brasil, e constituindo-se numa sociedade de economia mista. Em agosto de 1988, passou por um processo de privatização, havendo o desmembramento da mina e da metalurgia.

Sob a direção da iniciativa privada, a empresa iniciou um ciclo de gestão profissional, necessária para colocá-la em condições de sobreviver num mercado internacional altamente competitivo. Em 1991 a empresa inicia seu modelo de gestão baseado na Gestão pela Qualidade Total. Em 1996 passou a funcionar a de acordo os requisitos da Norma ISO 9001, para fabricação, venda e assistência técnica.

Em 1999 iniciou a implantação do Movimento de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional (MCDO), um programa que teve por finalidade mudar a organização pela ação gerencial, liderança, comunicação e melhoria de relacionamento interno. Para isso desenvolveu por meio um consultor externo um método considerado pelos empregados como instigante, sensibilizador, provocativo, questionador do *status quo* da organização, das lideranças e dos empregados.

No ano de 2002 é dado como finalizada a implantação do MCDO. Em 2003, a alta administração da Metalurgia (Presidente e Diretores), patrocinadora do processo de mudança, é demitida e dá-se início a uma nova administração.

A Empresa acumula, ao longo do seu funcionamento, uma série de prêmios e certificações de reconhecimento público. Para efeito de ilustração e considerando os dois últimos anos que se seguiram ao processo de mudança implementado, objeto de pesquisa desta dissertação, serão citados os anos de 2002 e 2003 para relacionar alguns desses prêmios e certificados de reconhecimento recebidos pela empresa:

- 1) Re-certificação na ISO 9001:2000 (2002 e 2003), da ABVQI
- 2) Prêmios Desempenho Ambiental 2002 e 2003, da Federação das Indústrias do Estado.
- 3) Finalista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) 2002, da Fundação Nacional para o prêmio da Qualidade (FPNQ)
- 4) Prêmios as 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil 2002 e 2003, da Revista Exame.
- 5) As Empresas Mais Bem Administradas, Revista Carta Capital, 2002.
- 6) Prêmio Qualidade de Vida no Trabalho na categoria grande empresa regional 2003, do SESI.
- 7) Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica 2003.
- 8) Participação da lista das 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil 2003, da Revista Exame, ficando classificada entre as dez no setor siderurgia-metalurgia, em riqueza por empregado e retorno de investimento por ano; entre as quinze na região norte-nordeste e entre as 160 empresas em vendas.

É uma organização com mais de um quarto de século de existência que passou por várias fases, desde processos de privatização e estatização até mudança de comando. Preocupada com sua gestão, implantou programa de gestão pela qualidade total, recebeu prêmios e certificações de reconhecimento nacional e internacional, implantou programa de mudança com foco em comportamento e desenvolvimento organizacional. Continua mudando; atualmente, numa perspectiva de uma gestão mais integrada com as demais empresas do Grupo.

Ter essa Metalurgia como objeto de um estudo acadêmico-científico é um desafio e uma oportunidade devido à sua importância no cenário regional e nacional. A descrição e a análise do seu programa de mudança (o MCDO) foram fundamentais para esta pesquisa.

3.2. O Movimento de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional

No ano de 1999 a Metalurgia inicia um processo de mudança organizacional denominado: “**Movimento de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional (MCDO)**”, que se estende até o ano de 2002. A Empresa investiu cerca de um milhão de reais com o MCDO e mobilizou toda a organização durante quatro anos, envolvendo 870 empregados diretos e mais 18 líderes de empresas terceirizadas. O investimento em capacitação totalizou 26.240 horas de treinamento, sensibilização, acompanhamento, aconselhamento, reuniões de confronto.

Para melhor entender o MCDO, faz-se necessária a “(des) construção” dos seus termos, no sentido de perceber o impacto das palavras na formulação e desenvolvimento desse processo de mudança organizacional:

- a) **Movimento** surge no título do processo de mudança que, segundo Abbagnano (1998), origina-se no termo grego significando mudança ou processo de qualquer espécie, visto que Aristóteles o definiu como realização que está em potência: p.ex, a construção, a aprendizagem, a cura, o crescimento, o envelhecimento e são relações de potencialidades; segundo Ferreira, Aurélio (1999), a palavra movimento tem diversos significados: afluência, agitação, animação; uma série de atividades organizadas por pessoas para atingir um determinado fim; evolução ou tendência; processo de mudança ou alteração das relações externas e internas de um sistema; variação em função de um tempo. Nesse sentido, o MCDO enquanto “movimento” pode incluir: processo, mudança, aprendizagem, crescimento, potencialidade, agitação de pessoas, animação, atividades organizadas por pessoas, evolução, tendência, relações, temporalidade;
- b) **Capacitação** poderá ser entendida como um ato de capacitar-se, tornar capaz, habilitar, convencer, persuadir (FERREIRA, AURÉLIO, 1999). Um

programa de capacitação seria, então, utilização de treinamento comportamental, ações comunicativas, *endomarketing*, grupos de discussão, encontros de aprendizagem, atividades de avaliação e acompanhamento pós-treinamento, aconselhamento, *coaching*, consultoria em comportamento organizacional. Na linguagem empresarial pode-se aceitar a capacitação também como sinônimo de treinamento e desenvolvimento de pessoas;

c) **Desenvolvimento** para Ferreira, Aurélio (1999) é ato ou efeito de desenvolver-se, adiantamento, crescimento, aumento, progresso. É possível associar a um processo de mudança que inclua o ato de desenvolver pessoas, crescimento da organização em termos de aumento de resultados e progresso sócio-econômico.

d) **Organizacional** que é relativo ou próprio de organizações. Bastos (2004), ao pesquisar sobre o termo organizações, faz alusões a diversos autores e faz uma síntese que inclui: sistemas de competição-cooperação, formados por pessoas que visam realizar objetivos, muitas vezes conflitantes, por meio de processos ou cursos de ação, guiados por regras e convenções, mediante estruturas coordenadas e dirigidas, imersas num contexto interno e externo.

e) **Desenvolvimento organizacional (DO)** se refere a um programa de mudança planejada para transformar uma organização de um determinado estágio para outro melhor com ênfase em comportamento organizacional e que inclui diagnóstico, desenvolvimento gerencial, desenvolvimento de equipes e planos de ação. (vide Capítulo 2).

Na pesquisa documental foi possível capturar alguns pressupostos, premissas e orientações que deram corpo conceitual à proposta de intervenção do MCDO que, na ótica do consultor contratado, justifica-se todo o processo de mudança empregado.

Dentre esses pressupostos descritos pelo consultor, foram selecionados aqueles que mais esclareceram a proposta:

- a) O trabalho não pode ficar mais associado a imagens de sacrifício, desprazer e infelicidade para o trabalhador; é no trabalho que o homem deposita seus sonhos, suas esperanças, realizações e sentimento de importância.
- b) A interatividade de ações, a comunicação e o relacionamento são bases da auto-realização do trabalhador e o sentido do trabalho.
- c) A organização deve estar em sintonia com o desenvolvimento do ser humano e espaços devem ser criados para outras formas de agir e de pensar gerencialmente. A transição de um estilo dominante e agressivo para um outro baseado na confiança e na amizade.

É possível perceber que esses pressupostos derivaram de princípios da Teoria Clássica da Administração e da Escola de Relações Humanas que, na atualidade, apresentam abordagens limitadas para a complexidade do mundo do trabalho. Esta constatação também se reflete na forma como o consultor do MCDO descreveu suas premissas para o programa:

- a) O empregado motivado, bem informado, consciente de seu papel na organização e valorizado pela empresa, assume seu posto de trabalho com mais prazer e entusiasmo. Produz mais e melhor, gera mais lucro e colabora intensamente para a sobrevivência, crescimento e perenidade da Empresa;
- b) A mola propulsora das empresas é a atuação do corpo gerencial bem treinado, orientado e conduzindo suas equipes de maneira consciente e participativa, exercendo uma liderança moderna, autêntica e legítima.
- c) No mundo empresarial contemporâneo, só é admissível o corpo gerencial cujo relacionamento com as equipes se caracterize pelo respeito, harmonia, credibilidade e profissionalismo.

Ainda na proposta conceitual do MCDO pode-se verificar referências sobre diferenças culturais, adesão dos empregados a uma idéia e desvios do gerente no seu comportamento organizacional. Segundo o consultor, há um olhar para a organização informal e questões individuais e de pequenos grupos. Nessa proposta lista os seguintes aspectos a serem enfatizados: comunicação, motivação, aprendizagem, percepção, atitudes e valores, atribuições, personalidade, tomada de decisões individuais ou em grupo, liderança, dinâmica de grupo, negociação,

concepção de empregados, conflitos e poder político. Propõe desenvolver os seguintes pontos: relacionamento interpessoal (prática da afetividade), postura profissional (prática da ousadia), dinamismo, pró-atividade (prática da participação), criatividade, envolvimento e comprometimento, saber ouvir (prática do diálogo).

É possível notar, também, características da Teoria Comportamental e fragmentos de D.O. (Desenvolvimento Organizacional). Quanto aos aspectos de organização do trabalho, organização produtiva ou arranjos produtivos, não há referências nos pressupostos e premissas na proposta conceitual do MCDO, o que pode ser um ponto de limitação do programa de mudança.

O processo de intervenção ou modelo proposto para o MCDO deu-se da seguinte forma:

- a. Fase I – Eventos de três dias (24 horas) com Diretores, Gerentes, Chefes de Divisão, supervisores, staffs de apoio à gestão e secretárias. Grupos formados de 15 pessoas num corte diagonal da estrutura.
- b. Fase II – Eventos de um dia (8 horas) com toda a base operacional da Metalurgia. Grupos formados de 18 pessoas, com a participação de um executivo (Chefe de Divisão) e um supervisor, para dar depoimentos sobre o *day after*.
- c. Fase III - Chamada de desdobramento, previa relatos, percepções, informações e visões dos participantes treinados na Fase I sobre a atuação do corpo gerencial e de suas equipes com relação à adoção de novas práticas, comunicação e mudança de comportamento. Os Grupos participaram de reuniões com os Diretores, depois com os Diretores e com os Gerentes, cada um dos gerentes e seus executivos (Chefes de Divisão) e cada um dos Chefes de Divisão e seus supervisores.
- d. Seminário Gerencial Máster: reunião dos Diretores com os Gerentes para analisar os desdobramentos como um todo e ter uma definição de no máximo, 10 pontos a serem intensamente trabalhados, enquanto processo corporativo, no dia-a-dia da Empresa.

A proposta original do MCDO previa o acompanhamento do cotidiano na organização para ajustes nas relações interpessoais, no clima organizacional e maior consistência e velocidade no processo de mudança. Esse acompanhamento

do MCDO previa identificar: agentes com limitações ou deficiências em comportamento; agentes com limitações ou deficiências de comunicação; agentes com deficiências ou limitações nas habilidades mais características das modernas funções gerenciais e agentes com traços de expressiva potencialidade tanto pessoal quanto profissional.

O consultor do MCDO definiu como método de trabalho para o processo de intervenção o seguinte:

- a. Diagnóstico da organização a partir dos contatos com o cotidiano da organização e dos encontros de treinamento.
- b. Leitura de relatórios (conjunta do consultor com os diretores) de cada grupo treinado.
- c. Treinamento Vivencial – exposição de conceitos e comentários sobre a importância de um bom clima organizacional para que a Empresa alcançasse suas metas corporativas.
- d. Grupos de Sustentação – apoiar empregados com dificuldade de se ajustar ao um novo papel, um padrão de comportamento exigido pelo MCDO.
- e. Reuniões de desdobramento. Os subgrupos de cada Grupo relatavam suas experiências mais expressivas na aplicação dos conceitos do movimento, com a presença da Diretoria.
- f. Encontros individuais com participantes carentes de **tônus comportamental (grifo nosso)** e gerencial com presença da gerência hierárquica, do aconselhado e da gerência administrativa.
- g. Entrevistas-Relâmpago (de clima) com pessoas e visitas às áreas da empresa na companhia do gerente da respectiva unidade.
- h. Exibição de Vídeos com mensagens de diretores, gerentes e outras lideranças para aprimoramento da percepção e da compreensão do MCDO.
- i. Analistas de RH de campo para suporte à gerência. Esses profissionais de recursos humanos tiveram o papel de atuar como agente de uma comunicação ágil, direta e constante entre a direção da empresa, as lideranças e os empregados. Suas funções eram: ambientação de novos empregados, acompanhamento de pessoas, uma espécie de ouvidor, ajudar a solucionar problemas, participar de desligamento de pessoal, realizar entrevista de desligamento, contribuir para a manutenção de clima interno

positivo, auxiliar na realização de pesquisas, coleta de informações e promover a integração nas respectivas áreas de atuação.

O método de trabalho ou as estratégias intervencionistas do MCDO apresentaram-se versáteis, múltiplas, indo além de atividades de treinamento, incluindo *endomarketing*, aconselhamento (*coaching*), pesquisas de clima organizacional, reuniões de confronto e encontros entre grupos.

Este capítulo proporcionou um conhecimento da Metalurgia e seu programa de mudança organizacional, sua análise à luz das referências sobre mudança organizacional e, particularmente, o Desenvolvimento Organizacional (D.O.), imprescindível para a análise dos resultados desta a pesquisa.

CAPÍTULO 4

ESCOPO METODOLÓGICO

A descrição do escopo metodológico desta pesquisa esclarecerá a opção por uma pesquisa exploratória e qualitativa, com base num estudo de caso único, valendo-se de coleta, tratamento e análise de dados mediante pesquisa documental e aplicação da técnica de *focus groups* como fonte primária de dados.

Devido ao caráter qualitativo da opção metodológica, este capítulo descreverá em detalhes o porquê da escolha de grupos focais (*focus groups*) para entrevista, os procedimentos utilizados no planejamento e aplicação da técnica, bem como peculiaridades sobre a amostra conseguida.

4.1. O Método

A opção foi por uma **pesquisa exploratória** para responder ao problema da pesquisa: **quais os impactos provocados numa organização por um programa de capacitação e desenvolvimento organizacional?** Nessa escolha considerou-se a mudança como um fenômeno administrativo, social e psicossocial, portanto, passível de exploração da sua realidade na organização.

Foi escolhido o método de **Estudo de Caso Único**, cuja pertinência é devido ao caráter de contemporaneidade da pesquisa, pois o objeto e o campo de estudo selecionados se concentraram numa organização empresarial em plena atividade produtiva: a Metalurgia.

A **análise qualitativa** foi a essência da pesquisa e justificou-se pelo

reconhecimento da Metalurgia como um ambiente natural e direto para a coleta dos dados. Considerou-se, também, que numa pesquisa qualitativa é possível explorar com mais propriedade a percepção e os sentimentos dos atores sociais que participam como fonte primária de dados para o caso estudado.

Alem disso, levou-se em conta o contato direto do pesquisador com a ação estudada, já que o mesmo atuou no MCDO como profissional da área de gestão de pessoas e envolveu-se com todas as etapas do movimento na Metalurgia. Assim, poderia conhecer melhor o fenômeno segundo a perspectiva dos demais atores sociais. Por outro lado, há uma limitação quanto à possibilidade de um viés “contaminado” do pesquisador devido ao seu envolvimento como participante do processo de mudança. Esse viés pode ser minimizado quando se observa que a pesquisa se realizou quatro anos após o término do programa, tempo razoável para que o pesquisador tivesse elaborado melhor suas questões e inquietudes a cerca do objeto do conhecimento.

4.2. A Coleta dos Dados

A coleta de dados originou-se de fontes primárias e secundárias. Utilizou-se a pesquisa documental e aplicou-se a técnica do *focus groups*, detalhados a seguir.

4.2.1. Pesquisa Documental

Com o objetivo de capturar a essência da proposta do Movimento de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional (MCDO) e seus desdobramentos na Metalurgia, pesquisou-se na empresa documentos que pudessem se relacionar direta ou indiretamente com o processo de intervenção, o programa de capacitação realizado e resultados relacionados, ainda que por inferência do pesquisador.

Os documentos acessados foram:

- Proposta do MCDO definida pelo consultor ou agente de mudança do processo de intervenção.
- Relatórios emitidos pelo Consultor do MCDO após a realização de cada um dos 16 Grupos de Liderança treinados na Fase I do programa.
- Relatórios e registros do MCDO fornecidos pela área de recursos humanos

da Metalurgia.

- Depoimentos de Diretores da Metalurgia gravados em vídeo e transcritos em impressos nos relatórios emitidos pelo consultor do MCDO.
- Avaliações do treinamento MCDO Fase I pelos participantes de cada uma das 16 turmas, tabuladas pela área de treinamento da Metalurgia.
- Informativo “Fique por Dentro”, periódico emitido pela área de comunicação da empresa para todos os empregados.
- Relatórios do Balanço Social emitidos pela Metalurgia (edições de 2002, 20003 e 2004).
- Publicações da Revista Exame “As 100 Melhores empresas para você trabalhar no Brasil”.

4.2.2. A Técnica do *Focus Group*

Como técnica de pesquisa qualitativa, o *focus groups* permitiu o envolvimento ativo das pessoas na coleta dos dados para a pesquisa. O estímulo foi maior devido à interação no grupo que facilitou o processo de entrevista. Foi possível obter, em cada grupo de pesquisa, certa homogeneidade dos participantes, considerando a composição de dois grupos distintos (por natureza funcional). A diversidade de contribuições foi conseguida com a participação de pessoas de áreas diversas da Metalurgia em cada um dos grupos compostos (liderança e base operacional).

Com o *focus groups* foi possível que os empregados pudessem explicitar ou exteriorizar suas experiências com o MCDO. Aproveitou-se de uma sinergia, da interação entre os participantes, dos estímulos dados pelo moderador, da espontaneidade e da flexibilidade na condução das entrevistas.

As desvantagens desse tipo de técnica foram: a) a complexidade para analisar os dados coletados; b) a cautela em considerar os dados obtidos de uma forma conclusiva; c) a possibilidade de o grupo ter refletido ou não o comportamento individual; d) a dificuldade para conseguir as pessoas.

Como contraponto a essas desvantagens, levou-se em conta um

planejamento cuidadoso, a experiência do moderador (o próprio pesquisador) na condução de grupos e a utilização de uma análise de conteúdo dos registros das reuniões.

4.2.2.1. Os Grupos Focais (*Focus Groups*) e Amostra da Pesquisa

Foram considerados dois grupos distintos: o Grupo 1 (as lideranças) e o Grupo 2 (a base operacional), pois foi assim que se deu o processo de intervenção na Metalurgia (Treinamento MCDO Fase I e Treinamento MCDO da Base) O Grupo 1 foi representado por gerentes de divisão, *staffs* (cargos de nível superior na estrutura da empresa). O Grupo 2 foi representado por cargos de nível médio.

A seleção dos participantes para a pesquisa foi intencional a fim de obter uma variedade de posições de cargos, áreas de atuação e de funções. Consideraram-se, também, regras de conveniência em termos de disponibilidade de agenda e interesse em contribuir para a pesquisa.

O tamanho da amostra, segundo Mattar (2005) *apud* Giovinazzo (1993), deveria ficar entre 8 e 12 pessoas. Experiências mostram que acima de 12 pode haver inibição das pessoas e que menos de 8 os grupos tendem a ser menos dinâmicos e existe a possibilidade de apenas alguns dominarem a reunião. Aceitou-se 13 participantes para esta pesquisa como margem de segurança caso algum não comparecesse ou precisasse deixar a reunião.

Os grupos entrevistados pela técnica do *focus group* apresentaram os seguintes perfis demográficos:

TABELA 1 – FOCUS GROUP – Grupo 1 – Lideranças.

GRUPO 1 - LIDERANÇAS	
CARGOS	QUANTIDADE
Chefe de Divisão	6
Engenheiro	3
Técnico de Operação	1
Coordenador	1
Gestor	1
Analsita de RH	1
TOTAL	13

As áreas representadas pelos participantes do Grupo 1 foram: segurança e meio ambiente, processo e operação, manutenção industrial, recursos humanos,

controle da qualidade e controladoria. A idade média do foi de 43 anos e a média do tempo de empresa foi de 17 anos. Foram 12 representantes do sexo masculino e 01 do sexo feminino.

TABELA 2 – FOCUS GROUP – Grupo 2 – Base Operacional

GRUPO 2 – BASE OPERACIONAL	
CARGOS	QUANTIDADE
Técnico de Segurança	1
Assistente Administrativo	3
Secretária	2
Operador de Processo	1
Assistente de Suprimentos	1
Assistente de Logística	1
Assistente Contábil	1
Assistente de Manutenção	1
Químico	1
Analista de Laboratório	1
TOTAL	13

As áreas representadas pelos participantes do Grupo 2 foram: segurança e meio ambiente, administrativa, operacional, manutenção, laboratório, controle da qualidade. A idade média do Grupo 2 foi de 41 anos e a média do tempo de empresa foi de 14 anos. Foram 8 representantes do sexo masculino e 05 do sexo feminino.

Evidenciou-se uma amostra com uma variedade de cargos, funções e áreas de atuação na Metalurgia nos dois grupos focais trabalhados. Há na empresa uma predominância do sexo masculino, característica geralmente encontrada em estabelecimentos industriais mais conservadores e um tempo de casa que permitiu obter uma percepção sobre a Metalurgia antes, durante e após o MCDO.

4.2.2.2. Planejamento e Aplicação do *Focus Group*

Foram realizadas duas reuniões distintas: com o Grupo 1 (lideranças) e o Grupo 2 (pessoal de base), que aconteceram, respectivamente, nos dias 26 e 28 de outubro de 2005, com 2 horas de duração cada uma.

Os itens a seguir detalham os procedimentos utilizados no planejamento e na aplicação dos *focus groups*:

- a) Uma equipe para condução do procedimento foi formada por um moderador (o próprio pesquisador), três assistentes de pesquisa

(bolsistas de Iniciação Científica do Núcleo de Estudos Organizacionais da UNIFACS), um auxiliar administrativo (da Metalurgia) para apoio logístico e um operador de vídeo para gravar as reuniões. Os estudantes tiveram como função auxiliar no registro das discussões.

- b) Os participantes foram convidados a participar por e-mail enviado pelo pesquisador, fazendo referência a uma pesquisa de mestrado sobre mudança organizacional. Omitiu-se que se tratava do MCDO para evitar que os participantes chegassem com julgamentos e preconceitos.
- c) O local das reuniões foi nas instalações da Metalurgia, numa sala equipada com ar condicionado, arrumação das cadeiras em formato circular, mesa de apoio para os assistentes de pesquisa, câmara de vídeo, canetas, fichas demográficas para serem preenchidas pelos participantes e um painel com fotos do MCDO, como técnica de “aquecimento” para o assunto.
- d) A dinâmica das reuniões, que tiveram duração de duas horas, consistiu numa “abertura” em que o moderador (pesquisador) deu as boas vindas, agradeceu a presença, apresentou a equipe de pesquisa, solicitou o preenchimento da ficha demográfica e explicou algumas regras básicas de convivência, como: evitar conversas paralelas; sinalizar quando fossem falar; foram encorajados a participar com equidade e sobre serviço de lanche durante a reunião.
- e) As discussões aconteceram de forma natural e espontânea, respeitando o ritmo do grupo. Foi preparado um roteiro de perguntas; porém, essas perguntas foram colocadas de forma sutil e não inquiridora. O roteiro constou de perguntas de “aquecimento” ou introdutórias, de transição entre as discussões, de caráter crítico para a pesquisa e uma questão final fechada do tipo “sim” ou “não”.

Nessas reuniões procurou-se estimular os participantes a responder perguntas

que tiveram a finalidade de esclarecer algumas questões de pesquisa, atender aos objetivos definidos, e complementar percepção sobre a pesquisa documental realizada. O roteiro foi o seguinte:

- a) Com relação às recordações do MCDO, qual sentimento vem à tona neste momento?
- b) Como vocês definiriam a empresa antes do MCDO?
- c) O que no MCDO pode ser considerado positivo?
- d) O que no MCDO pode ser considerado negativo?
- e) O que vocês esperavam que acontecesse no MCDO?
- f) O MCDO mudou a empresa? Sim ou não?

4.2.2.3. Tratamento dos Dados do *Focus Group*

A base para o levantamento dos dados dos *Focus Groups* foi os CDs gravados das filmagens (áudio e vídeo) das reuniões dos Grupos 1 e 2 e todo o tratamento foi feito de forma separada (Grupo1 e Grupo 2).

A primeira etapa consistiu na transcrição literal dos depoimentos dos participantes das reuniões, por ordem de fala. Para cada participante foi dado um codinome e a cada texto (depoimento) era associado ao codinome do participante. Dessa forma foi possível verificar o grau de repetição e confirmação dos depoimentos.

A segunda etapa consistiu num tratamento e uma análise léxica para identificar frequência e intensidade de vocabulários, expressões, realizando agrupamentos e aproximações lexicais.

A terceira etapa consistiu numa análise de conteúdo em que se fez codificações e categorizações pertinentes aos objetivos de pesquisa. Por último, leitura, interpretação e inferências do pesquisador sobre o conteúdo tratado.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados da pesquisa foram analisados e discutidos com base nos objetivos e nas questões de pesquisa, o que incluiu analisar o programa de intervenção; o modelo de gestão da empresa antes do MCDO; a reação dos empregados ao processo de mudança; o entendimento dos mesmos sobre a própria proposta da mudança e os resultados alcançados.

Os resultados a seguir e respectivos comentários foram fundamentados na análise dos dados e no referencial teórico utilizado nesta pesquisa.

5.1. O Programa de Intervenção (O MCDO)

O primeiro objetivo desta pesquisa consistiu em analisar o programa de capacitação e desenvolvimento organizacional utilizado como um processo de intervenção para mudança na organização. Foi analisado o seguinte: proposta conceitual do MCDO apresentada pela consultoria, onde foi detalhado o programa de mudança e as estratégias de intervenção; discurso oficial da alta administração pró-MCDO; as atividades e os eventos empreendidos na Metalurgia; os projetos de gestão de pessoas propostos no curso do programa. Os dados levantados tiveram origem na pesquisa documental realizada.

5.1.1. A Proposta Conceitual da Consultoria

O processo de intervenção do MCDO, do ponto de vista da mudança organizacional, atuou predominantemente sobre os componentes informais, afetou as relações entre as pessoas no trabalho, numa perspectiva de transformação ou desenvolvimento humano.

A proposta do MCDO assemelhou-se com a “perspectiva humana” e alguns indícios da perspectiva “cultural” de análise dos processos de transformação propostos por Motta, P. (1998). Essas perspectivas se situam, predominantemente, nos relacionamentos, nos processos de comunicação, no comportamento das pessoas, no desenvolvimento de competências das lideranças. A proposta contemplou, também, modificação de práticas de gestão de pessoas, perpassando aspectos culturais como valores e crenças.

Com base em conceitos de Motta, P. (1988), pode-se conceituar a mudança do MCDO como uma espécie de “compromisso ideológico”, com reorientação de valores e pensamento das pessoas e, talvez, uma mudança com uma interação social, que aconteceram nos pequenos grupos a partir da mudança de comportamento individual.

A mudança como um compromisso ideológico, além de contar com a adesão das pessoas, depende em parte de uma ou de algumas lideranças fortes que mobilizem as pessoas para uma nova idéia. Um programa de mudança requer figuras de “autoridades” institucionais e legitimadas na organização. Para Sennet (2001), a autoridade é necessária. Falam de patrocinadores da mudança: Ansoff, (1990); Kotter (1997); Ulrich (1998); Kotter (2002). Entre as considerações de Aktouf (1996), sobre mudança, o primeiro passo deve ser dado por aqueles que a defendem e que cabe aos dirigentes demonstrar isso no cotidiano. Senge (1999), no entanto, observa que quando a mudança é impulsionada pela autoridade é mais eficiente e eficaz no curto prazo e que para ser autosustentável deve ser impulsionada pela aprendizagem, pela comunidade de liderança. No caso do MCDO a liderança “forte” foi o próprio consultor do processo. Espera-se, geralmente, que seja um líder institucional. Na coleta de dados da pesquisa essa liderança institucional não surge como seria importante surgir. A liderança institucional “forte” não foi citada pelos participantes da pesquisa. Essa situação pode ter sido uma das limitações do programa de mudança da Metalurgia, a conseqüente falta de legitimidade do consultor do MCDO e uma possível dificuldade de autosustentação.

O MCDO, do ponto de vista da construção social da mudança, não foi propriamente uma reinterpretação crítica da realidade da Metalurgia que, segundo Motta P. (1988), aconteceria se os indivíduos se articularassem nesse sentido. Os conteúdos que foram trabalhados com as pessoas já estavam estabelecidos no programa de trabalho e plano de aula do consultor. A sua tarefa do consultor era: sensibilizar, educar, desenvolver atitudes e habilidades. Para Aktouf (1996) a mudança não pode ser objeto de objetivos e programas impostos. Nesse sentido, o conceito de reinterpretação crítica da realidade fica distorcido.

Ainda assim, é possível que no MCDO tenha havido espaço para a reflexão e a revisão de valores e crenças pelo compartilhamento entre as pessoas nas atividades de intervenção. Uma construção social da mudança passaria pela negociação e participação na definição desses conteúdos, o que não aconteceu no MCDO pela reação dos empregados ao método e ao estilo de consultor visto na pesquisa documental e confirmada nos *focus groups*.

A proposta de mudança do MCDO careceu de uma maior congruência entre os demais componentes formais da organização, a exemplo da estratégia e da estrutura. Isso pôde ser evidenciado na proposta conceitual do MCDO formulada pelo consultor e no discurso oficial da alta administração, observados na pesquisa documental. Na perspectiva do D.O., a proposta do MCDO não integrou as necessidades individuais com as metas da organização e nem associou ao desempenho organizacional. Esses componentes organizacionais característicos do D.O. são citados por Bennis (1972); Blake e Mouton (1972); Stoner (1985) e Ferreira A.A (2002). Para que haja mudança é preciso, segundo Senge (1999) enxergar o potencial de crescimento e isso não foi colocado na proposta do MCDO.

As proposições do MCDO foram enfocadas de forma genérica e não houve evidência de que essas transformações eram necessárias para a organização devido a pressões do ambiente interno ou externo. Os componentes organizacionais que seriam afetados pelo processo de intervenção, pela análise da proposta, se restringiriam aos aspectos humanos e motivacionais. Esses componentes ausentes nas proposições do MCDO estão, geralmente, presentes nos modelos do D.O. e característicos de uma mudança planejada. É evidente que o enfoque primário do D.O. seria a mudança das pessoas e da qualidade das relações de trabalho.

Os tipos ou categorias de mudança no qual o MCDO pode ser inserido seriam as de aprendizado contínuo definida por Motta P. (1998), uma mudança

profunda como tipificada por Senge (1999) ou no sentido da mudança orgânica nas definições de Mintzberg e Huy (2003). Uma espécie de mudança incremental, contínua, de primeira ordem, evolutiva, não implicando, portanto, em grandes rupturas no modelo de gestão atual da organização. No caso do MCDO não constou da proposta ruptura nos componentes estratégicos, estruturais ou tecnológicos; portanto, uma mudança incremental, orgânica, contínua. O MCDO ao que parece não se propôs a atuar sobre natureza estrutural da Metalurgia, nem sobre a organização do trabalho e tão pouco na estratégia da organização, que são ações intervencionistas também típicas do D. O., segundo Lorsch (1972). Também estão ausentes preocupações com a introdução de novos métodos de gestão e de trabalho, que Blake e Mouton (1989), definiram como elementos do D.O.

O que pode ser percebido nas descrições do processo de intervenção do MCDO é que sua ênfase foi no procedimento educacional que envolveu o comportamento individual, a relação interpessoal, as relações nos grupos e entre os grupos (intergrupar), valores, crenças e desenvolvimento de habilidades. Aproximou-se o MCDO da abordagem centrada no processo (método de D.O.), segundo Blake e Mouton (1999), que implica no desenvolvimento do comportamento gerencial, dos grupos e dos indivíduos, tendo o *feedback* como seu principal mecanismo.

Em síntese, a análise e interpretação dos dados sugerem que o a proposta do MCDO não adotou o D.O. de forma plena; a ênfase dada foi a desenvolvimento humano, das relações de trabalho; careceu de lideranças ou patrocinadores institucionais “fortes”; fora um tipo de mudança contínua e incremental sem rupturas nos demais componentes organizacionais; não ficou clara a necessidade da mudança; apenas o desejo de mudar. A proposta foi centrada em procedimentos educacionais.

5.1.2. O Discurso Oficial da Alta Administração

Como formas de difusão do MCDO foram gravados recursos de vídeo e mensagens de texto com as falas do Presidente do Grupo Empresarial, Diretores e Gerentes da Metalurgia. Esses materiais foram utilizados nos treinamentos da Fase I, divulgados em comunicados internos e exibidos no refeitório. Esses discursos foram obtidos na pesquisa documental, encontrados nos 16 relatórios emitidos pela

consultoria contratada para o MCDO. A seguir, dois trechos dos discursos para ilustrar o pensamento da alta administração:

Quero reafirmar o valor do Ser Humano dentro do processo de Gerenciamento da Qualidade Total (...) quero reafirmar o valor do futuro da nossa companhia (...) Desejamos e vamos ser uma empresa de classe mundial (...) a crença de que o trabalho em equipe, com delegação, com polidez e, principalmente, com ousadia e criatividade, é a forma de atingirmos essa harmonia e essa confiança. (...) estamos falando e sempre falaremos de uma única empresa; de uma Empresa de sucesso, de uma grande Empresa, sem pequenas Empresas, sem empresinhas, seus feudos: a empresa que todos desejamos (O PRESIDENTE, 1999).

Objetivamos aprimorar a ação gerencial através de um melhor fluxo de informações, de uma melhor prática da comunicação e, principalmente, da harmonia no comportamento das nossas diversas áreas. (...) o que buscamos é a excelência no nosso modelo de gestão, esse modelo de gestão vai nos levar ao atingimento da nossa visão de longo prazo, de sermos uma empresa de classe mundial. (...) No meu conceito pessoal, a Qualidade Total, como o próprio nome diz, não se restringe a processos produtivos (...) envolve também o relacionamento das pessoas, a eficiência gerencial, a eficácia das nossas ações no dia-a-dia. Só conseguiremos atingir se todos nós acreditarmos e aderirmos ao processo, se todos nós estivermos motivados para esse Movimento. (O PRESIDENTE, 1999)

É possível notar uma “propaganda ideológica” positiva de apoio institucional ao programa de mudança que incluíram a disseminação de valores como credibilidade, liberdade de expressão, confiança, respeito, transparência, ética, tolerância, humanidade, participação. Estimula o desenvolvimento de competências, tais como: dar e receber feedback, criatividade, inovação, delegação, polidez no tratamento das pessoas. Em termos de resultados ou desempenho organizacional as citações são genéricas: melhorar ação gerencial, busca de excelência, tornar-se empresa de classe mundial.

Geralmente as organizações, na perspectiva do D.O. e em outros programas de gestão da mudança, Bennis (1972); Laurence e Lorsch (1972); Blake e Mouton (1978); Kotter (1997); Ulrich (1998); Senge (1999); Crainer (2000); Kotter e Cohen (2002), os problemas ou desafios a serem enfrentados, sejam eles financeiros, econômicos, tecnológicos, mercadológicos ou produtivos, são condições necessárias para justificar e mobilizar as pessoas para adesão a um programa.

Nesse discurso houve referências do porque da mudança, mas não definiu quais seus objetivos, metas ou resultados esperados com o processo de intervenção. Não houve alguma citação sobre sua relação com a estratégia empresarial. Esse foi um ponto de limitação do processo de intervenção porque esteve dissociado de outras perceptivas ou componentes da análise organizacional, tais como estratégia, estrutura, sistemas, processos de organização do trabalho, tecnologia. Um outro tipo de limitação nessa análise pode-se considerar a não explicitação de pressões ambientais externas ou mesmo desafios internos a serem superados. Essa análise coincide com o que foi comentado sobre a proposta da consultoria do MCDO.

5.1.3. As Atividades e os Eventos do MCDO

Na pesquisa documental e entrevista com a área de gestão de pessoas da Metalurgia, constatou-se que vários foram os eventos e atividades realizadas para consolidar os valores, princípios e conceitos do MCDO, as expectativas de comportamento das pessoas diante de um novo perfil e práticas de gestão preconizadas pela Empresa. Na TAB. 3 estão os eventos realizados e suas respectivas frequências.

TABELA 3 - Eventos MCDO e frequência de acontecimentos

Eventos	Frequência
Treinamento MCDO Intensivo na Fase I - Lideranças (24 horas)	19
Emissão de Relatórios dos Grupos Treinados – Fase I	18
Treinamento MCDO Operacional (8 horas)	40
Exibição de Vídeo Mensagem do MCDO	11
Encontro de Grupos Treinados (Lideranças) com a Diretoria e Entre Grupos.	26
Pesquisa Relâmpago (de clima) nas áreas	02
Leitura de Relatórios dos Grupos Treinados com a Diretoria	12
Reunião do Consultor com Aconselhadores	05
Acompanhamento individual de “casos problemáticos”	15
Reunião com Diretores e Gerentes para informar andamento do MCDO	23
Reuniões do Consultor com a área de RH para acompanhamento do MCDO	50
Reuniões com Gerentes das áreas para Acompanhamento	10
Treinamento Grupo Especial (frágeis)	01
Encontro e Reuniões de Compilados das Gerências	10
Análise Gerencial sobre a Pesquisa de Clima	02
Encontro MCDO Máster (Diretores e Gerentes)	03
Encontro MCDO com Família de Cargos	03
Levantamento MCDO Base	04

FONTE: Dados extraídos do relatório da área de recursos humanos da Empresa, 2002.

As atividades de intervenção no processo do MCDO fomentaram na empresa uma comunicação ampla, versátil, intensa e propiciaram o fortalecimento de uma linguagem comum, elementos imprescindíveis e que são imbricados em todo programa de mudança bem sucedido. Essa importância da comunicação ressaltada por Aktouf (1996) Silva e Vergara (2002); Mendonça e Mesquita (2002); Reis (2002); CnrKovic (2003); Lanz e Tomei (2004); foi dada com intensidade no MCDO quando são analisados as atividades e os eventos realizados, e essa foi uma potencialidade do processo do MCDO. No QUADRO 1 constam alguns desses eventos e suas características.

Esses eventos, em suma, referem-se ao desenvolvimento de atitudes, persuasão, *feedback*, acompanhamento de práticas de gestão e de atuação de pessoas e áreas no cotidiano da empresa, troca de experiências, avaliação de perfil comportamental dos empregados e mecanismos de difusão do MCDO.

QUADRO 1 - Eventos do MCDO e suas Características

Evento	Característica
Treinamento Intensivo MCDO	Treinamento vivencial com carga horária de 24 horas para levar aos participantes os conceitos do MCDO, os valores e crenças, os comportamentos esperados das pessoas, analisar as práticas de gestão da empresa e os comportamentos dos participantes. Propiciar <i>feedback</i> a todos os empregados vindo dos demais colegas e do próprio consultor. Escolher um “aconselhador” para acompanhar o empregado pós-treinamento, no sentido de ajudar a praticar os novos conceitos e comportamentos desejados pelo MCDO.
Encontro Entre Grupos MCDO das Lideranças	Reunir dois Grupos Treinados no MCDO das Lideranças para troca de experiências e percepções sobre as práticas do MCDO e o comportamento das pessoas.
Encontros MCDO: Chefes de Divisão, Supervisores, <i>Staffs</i> e Técnicos.	Reunir família de cargos e funções para troca de experiências com as práticas do MCDO.
Treinamento MCDO da base operacional.	Incentivar aos empregados da base operacional a “cobrar” das lideranças e da empresa as práticas preconizadas pelo MCDO e capacita-los para novos comportamentos. Também obter informações de clima e de perfil de empregados.
Relato dos Relatórios dos Grupos Com a Diretoria	Situar a direção quanto os principais indicadores de evolução do processo MCDO, tanto em termos de práticas de gestão, clima e perfil do Grupo Treinado.
Encontro de Grupos Treinados no MCDO com a Diretoria	Relatar o uso de práticas positivas e coerentes com os princípios do MCDO pelos participantes e avaliar o andamento do MCDO no cotidiano.
Reunião do Consultor com os Aconselhadores.	Verificar como anda a relação aconselhadores x aconselhados, incentivar a prática do papel de aconselhador no MCDO.
Acompanhamento de Casos Individuais	Atuar sobre os empregados que durante o treinamento que apresentarem problemas ou deficiências críticas com relação à sintonia com os conceitos, princípios ou práticas do MCDO.
Treinamento de Grupo de	Reunir num único Grupo pessoas frágeis, deficientes do ponto de

Sustentação	vista comportamental, difíceis para reforço nos comportamentos e práticas do MCDO.
Encontro MCDO Máster	Reunir Gerentes e Diretores para identificarem avanço nas práticas de gestão de pessoas na Caraíba e avaliar o papel Gerencial.
Reuniões com Diretores e Gerentes	Relatar sobre o andamento do MCDO como um todo, práticas positivas, problemas de ajustamento, crítica a práticas de gestão.

FONTE: Dados extraídos de Relatório da área de Recursos Humanos da Empresa, 2002.

Pode-se considerar que em termos de quantidade de eventos o MCDO foi além de um mero programa de capacitação, pois incluiu um intenso *followup* do processo de intervenção e ações comunicativas. No entanto, não há evidência, por esta fonte de dados, de ações voltadas para diagnóstico e levantamento de indicadores organizacionais do processo de mudança na Metalurgia, característicos dos processos sistemáticos de mudança organizacional planejada.

Os dados remetem para uma preocupação exclusiva com questões de clima organizacional e acompanhamento de pessoas. Na perspectiva do D.O. o processo de intervenção do MCDO foi centrado, basicamente, em treinamento comportamental, tipo os laboratórios de sensibilidade.

O alcance da implementação das estratégias do MCDO envolveu todas as lideranças da organização, seus *staffs*, o pessoal de nível operacional e lideranças de empresas tercerizadas ou parceiras, como forma de inclusão dos empregados das prestadoras de serviços com contratos de longa duração, focando, dessa forma, a força de trabalho. A TAB. 4 mostra o contingente envolvido diretamente no processo.

TABELA 4 - Contingente de pessoal envolvido no MCDO

Cargos/Funções	Quantidade
Diretores	2
Gerentes	9
Chefes de Divisão	25
Staff	95
Supervisores	50
Técnicos	74
Secretárias	15
Lideranças de Terceiros	18
Pessoal Operacional	640
Total	928

FONTE: Adaptado de Relatório da área de Recursos Humanos da Empresa, 2002.

O envolvimento de todos os empregados da Metalurgia, além de líderes de empresas terceirizadas foi uma grande potencialidade do programa de mudança do MCDO.

5.1.4. Projetos de Gestão de Pessoas da Metalurgia

No “Encontro Gerencial Máster”, um dos eventos do MCDO, realizado em agosto de 2000, com as participações do consultor, dos diretores e dos gerentes da Empresa, foram identificados projetos que deveriam ser implementados para melhorar a gestão de pessoas. O QUADRO 2 apresenta de forma sintética esses projetos.

QUADRO 2 – Projetos de RH no Encontro Gerencial Máster

Projetos	Observação
Definição das Habilidades e Competências	Programa implantado 2001/2002/2003 suspenso para revisão em 2004 e re-implantado em 2005.
Fortalecimento nas Lideranças na competência de Planejar e Priorizar.	Realizado treinamento em Gestão do Tempo
Melhorar sistema de avaliação, reconhecimento e premiação de desempenho.	Sistema de Avaliação 360º implantado.
Treinamento de Lideranças para Operadores/Profissionais com auto Controle.	Realizado treinamento para grupos autônomos de trabalho
Fortalecimento do Time Metalurgia	Realizado treinamento em fortalecimento de equipe.
Treinamento Gerencial dos Gerentes que não foram ao Japão.	Alguns gerentes fizeram o Gestão Estratégica de Pessoas pelo INSEAD.
Projeto para apresentação de novas visões para a Gestão da Empresa.	Missão e visão revistas no planejamento estratégico.
Programa de Incentivo à participação de pessoas em programas/ações comunitárias.	Programa em funcionamento na empresa.

FONTE: Adaptado de Relatório da área de Recursos Humanos da Empresa, 2002.

Percebeu-se um esforço da administração da Metalurgia em implementar programas de gestão de pessoas que dessem suporte ao processo de mudança (MCDO) em curso e mesmo após sua realização.

A implementação de programas de mudanças nas organizações pressupõe revisão e desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas como forma de sinalização da organização de que a mudança é para valer e que conceitos, sistemas e procedimentos de gestão de pessoas devam ser compatíveis com os rumos da transformação organizacional. Penteado e Silva (2004) referem-se a ações

administrativas que dêem suporte ao programa de mudanças como o treinamento comportamental, a introdução de novos empregados, a definição e um perfil desejado pela organização, dentre outras práticas. Os projetos de RH do MCDO foram uma tentativa de dar suporte ao programa.

Uma dessas ações foi a implantação dos analistas de recursos humanos destacados para atuar por áreas (*fields managers*), tal como definido na proposta do MCDO, sendo um suporte de gestão da liderança, foi outro marco creditado ao programa de mudança. A instituição dos analistas de RH na Metalurgia se deu a partir de abril de 2000. Essa forma de atuação começou a perder força no ano de 2003 devido a um contexto de mudanças na empresa e, finalmente, encerrada no ano seguinte com a mudança da Diretoria e do Gerente Administrativo e de Recursos Humanos.

Um outro mecanismo de suporte para o processo de mudança da Metalurgia foi a criação de um periódico intitulado “Fique Por Dentro”, dirigido a todos os empregados com informações diversas sobre o que estava acontecendo na empresa de forma instantânea e regular. Este periódico se mantém atualmente e pode ser considerado um ponto positivo da época do MCDO.

O MCDO conseguiu que a empresa implantasse práticas de gestão de pessoas àquela época inexistentes, o que evidencia uma mudança do modelo de gestão de pessoas da Metalurgia.

Ao analisar como um programa de capacitação e desenvolvimento organizacional se insere num contexto de mudança e gestão da mudança, uma das questões desta pesquisa, pôde-se constatar a possibilidade de um programa de capacitação e desenvolvimento organizacional, com ênfase no desenvolvimento humano, contribuir para a mudança organizacional, ainda que de forma parcial, já que é mais uma peça de uma engrenagem que envolve outros componentes (estratégia, estrutura, sistemas, organização produtiva e tecnologia).

O MCDO foi capaz de provocar intenso movimento na organização, mobilizar pessoas, promover aprendizado e crescimento na “comunidade” organizacional. Isso porque, além de atividades de treinamento por toda a empresa, adotaram-se estratégias de ampla ação comunicativa (*endomarketing*), aconselhamento e orientação (*coaching*), intenso acompanhamento (*follow-up*), promoção de redes internas de sustentação (*networks*) e novas práticas de gestão de pessoas. Isso faz a diferença na implementação de qualquer programa de mudança, ou seja, ir além

de cursos, seminários e palestras para mudança de comportamento. Foi uma potencialidade identificada no MCDO.

5.2. O Modelo de Gestão antes do MCDO

Para atender ao objetivo de caracterizar o modelo de gestão da organização, pela ótica dos empregados, no início da implantação do programa, analisou-se os dados da pesquisa documental que depois foram confirmados nas reuniões com os *focus groups*.

Na pesquisa documental se verificou que durante a realização dos treinamentos do MCDO das lideranças e da base operacional o consultor registrava as falas, depoimentos e reflexões sobre como os empregados percebiam a empresa, estimulados por exercícios individuais e em grupo e por preleções do próprio consultor. Alguns desses exercícios foram assim definidos:

- a) O verbo das lideranças: relato de situações vividas, de expectativas com relação ao processo de mudança em curso, reação aos estímulos do consultor;
- b) O novo que se aprende: identificação pelos participantes de comportamentos, atitudes e sentimentos a serem resgatados ou processados na nova proposta de mudança na Empresa.
- c) O que precisa acontecer na empresa: identificação pelos participantes de atitudes, valores e crenças e práticas de gestão que deveriam ser incorporados no nível individual e organizacional.
- d) Compromisso: eu me comprometo a não deixar que se pratique mais comigo (atos indesejados, praticados por outrem e que não permitirão mais que aconteçam – haverá reação).
- e) O lado bom e o outro lado: identificação pelos participantes de aspectos positivos e negativos da empresa.
- f) “O verbo” da base operacional: relatos de experiências vividas pelo pessoal da base operacional antes e durante a implantação do MCDO.

Por meio de uma análise léxica, baseada na freqüência de palavras e expressões encontradas em dezesseis relatórios, com cerca de 120 páginas cada um, totalizando 1620 páginas, emitidos pela consultoria ao término do treinamento

das lideranças e nos registros de quarenta turmas de treinamento da base operacional, pôde-se realizar uma análise de conteúdo e definir um conjunto de categorias que caracterizaram a percepção dos empregados sobre a empresa antes e durante o MCDO. Essas categorias foram:

- a) valores e crenças;
- b) gestão pela qualidade total;
- c) comportamento da liderança;
- d) comportamento das pessoas.

O QUADRO 3 apresenta os valores e crenças que, na percepção dos empregados, refletiam a ideologia da Metalurgia antes do MCDO. Ao examinar exemplos de verbalizações durante os treinamentos do MCDO, verificou-se que o mais importante era o processo produtivo, a realização do produto em detrimento da preocupação com as pessoas. A frase que simboliza o valor da Empresa é: “A produção de cobre é o valor mais importante para a Empresa”.

QUADRO 3 - Valores e Crença: Percepção dos Empregados (Antes do MCDO)

Exemplos de Verbalizações dos empregados
<p>Não importa se a pessoa é indelicada, grosseira, ríspida, truculenta; Se uma pessoa produz cobre bem, tem o direito de desrespeitar os demais; A prioridade da empresa é o cobre, a produção, os equipamentos; Produz-se cobre sem emoção; Empregados de empresas terceirizadas não têm valor como pessoa. A empresa valoriza tecnologia, técnica, métodos, ferramentas da qualidade e procedimentos operacionais. As pessoas são pagas para fazerem o que fazem e isso basta.</p>

FONTE: Dados extraídos dos relatórios de treinamento da consultoria do MCDO

O QUADRO 4 ilustra as percepções dos empregados sobre a gestão pela qualidade total, modelo adotado na empresa antes da implantação do MCDO. Observou-se, que havia severas críticas ao modelo de gestão pela qualidade total. Antes e à época da implantação do MCDO predominava um discurso na Empresa de que a gestão pela qualidade total (TQC) foi a salvação da empresa, a principal razão da sua sobrevivência e superação dos desafios da qualidade e da produtividade. A contradição é evidente nas verbalizações durante o treinamento do MCDO.

QUADRO 4 – A gestão pela Qualidade Total: Percepção dos Empregados (Antes do MCDO)

Exemplos de verbalizações dos empregados no Treinamento MCDO

Há muita burocracia, excesso de controles, de programas e de reuniões.
 O planejamento carece de priorização
 Os Gerentes da empresa atuam de forma operacional.
 Não há preocupação com qualidade total
 O modelo da qualidade é autoritário.
 O modelo de TQC é tecnicista; não contemplo o lado humano.
 Quando a empresa entra em crise o TQC desaparece.
 Segue-se o procedimento operacional padrão.
 As informações que circulam na empresa não são ágeis, confiáveis e precisas.
 As áreas não trabalham de forma articulada ou integrada.

FONTE: Dados extraídos dos relatórios de treinamento da consultoria do MCDO

No QUADRO 5 constam exemplos de frases e expressões verbalizados pelos empregados da Metalurgia durante o treinamento do MCDO. Observou-se que a Metalurgia, antes do MCDO, era marcada por um comportamento organizacional difícil em termos de relacionamento interpessoal, comunicação, interação, questões éticas e humanas desprezíveis.

QUADRO 5 - Comportamento das Pessoas: Percepção dos Empregados Sobre a Empresa (Antes do MCDO)

Exemplos de Verbalizações dos Empregados no Treinamento MCDO

Desrespeito, indelicadeza e desqualificação do outro; brincadeiras de mau gosto, ironia.
 Deslealdade, desonestidade; desafeto; desatenção.
 Impaciência, intolerância, incompreensão; Indiferença.
 Pessoas ansiosas e atropeladoras; mal humoradas, carrancudas, fechadas.
 Falta de relacionamento, diálogo, entendimento, de elogio, de reconhecimento.
 Falta zelo, empatia, atenção e respeito para com os demais colegas.
 Ausência de trabalho em equipe e integração com outras áreas.
 Falta de ética, transparência, verdade;

FONTE: Dados extraídos dos relatórios de treinamento da consultoria do MCDO

As verbalizações exemplificadas no QUADRO 6, durante o treinamento do MCDO traduzem um estilo de liderança autoritária, uma gestão pouco participativa e com precária ação comunicativa com seus empregados.

QUADRO 6 - O comportamento da Liderança: Percepção dos Empregados (Antes do MCDO)

Exemplos de Verbalizações dos Empregados no Treinamento MCDO
<p>Autoritárias e arbitrárias Abusam da autoridade Não ouvem opiniões e idéias; Falta liderança, pouco envolvimento e comprometimento. Falta transparência, verdade e ética nos discursos e práticas. Não reconhecem ou elogiam suas equipes. Informam pouco e mal; Comunicação precária; Desacreditadas ou não têm credibilidade; Cometem injustiças, julgamentos precipitados; São distantes da base São inacessíveis.</p>

FONTE: Dados extraídos dos relatórios de treinamento da consultoria do MCDO

Ao analisar o que os empregados verbalizaram durante o treinamento MCDO sobre o comportamento das pessoas na Empresa (QUADRO 5), verificou-se uma coerência com o comportamento da liderança (QUADRO 6). Isso fazia com que o ambiente de trabalho e a convivência entre pessoas ficassem pautados na falta de respeito, diálogo e ética, principalmente.

Nas reuniões de *focus groups* pode-se confirmar o que já havia sido identificado na pesquisa documental. A Metalurgia, antes da implementação do MCDO possuía um modelo de gestão autoritário, centralizador, num ambiente de desrespeito e hostilidade entre as pessoas. Uma percepção dos empregados quatro anos após a implementação do MCDO. Essa percepção tanto foi colocada pelos participantes do Grupo 1 (lideranças), quando pelo Grupo 2 (base operacional).

As lideranças falaram de medo, rigidez no ambiente, autoritarismo, imposição, obediência à hierarquia, falta de liberdade para questionamentos. A frase de ordem era: “manda quem pode; obedece quem tem juízo”. No Grupo 2 (base operacional) os relatos do modelo de gestão antes do MCDO foram mais enfáticos do que no Grupo 1 (lideranças) e isso faz sentido uma vez que a base operacional possui uma assimetria de poder com relação às lideranças e o topo da hierarquia muito mais acentuada.

Mediante análise léxica e de conteúdo dos registros da reunião com o Grupo 2 (base operacional) pôde-se identificar três categorias básicas para definição do

modelo de gestão antes do MCDO: a) liderança, b) relacionamento e c) postura das pessoas na empresa.

Com relação à liderança, os participantes do Grupo 2 (base operacional) verbalizaram que os chefes não eram disponíveis, eram inacessíveis (distanciamento, porta fechada, barreiras). A relação chefe-subordinado acontecia em meio a um clima de terror, de ameaça, desrespeito e medo.

O relacionamento na empresa era pautado por falta de polidez das pessoas, distanciamento entre colegas, a produção era mais importante do que as pessoas, tratamento maldoso e desrespeitoso em todos os níveis, discriminação.

A postura das pessoas na empresa era de falta de compromisso para com a organização, acomodação, isolamento e individualismo.

A seguir, alguns depoimentos durante a reunião de *focus group* que ilustram o modelo de gestão antes do MCDO:

Já havia essa barreira na área operacional: eu mando e você obedece. Então o pessoal se sentia super inferiorizado, o seu chefe não falava com você; não dava bom dia; seu gerente passava por você e baixava a cabeça, você ia ao administrativo e sentia que era um pouco inferiorizado. A empresa tinha um pouco disso. No refeitório tinha uma divisão física do administrativo e pessoal do turno (...) Você não podia questionar nada na área profissional com seu supervisor, você fazia e acabou.

Eu estou há muito tempo na empresa e posso citar alguns exemplos. Eu trabalhava na área operacional e os diretores da empresa passavam quase todos os dias na área onde eu trabalhava; nenhum deles era capaz de dar um bom dia; como se não tivesse alguém. Essa barreira existia, uma falta de respeito. Se eles parassem e vissem um problema no equipamento que você estava trabalhando, ele não falava com você, ia lá para cima falar com o gerente para o gerente falar com o supervisor, era aquela hierarquia. Tipo exército mesmo (...) O comportamento era esse mesmo, não tinha respeito. E isso contaminava todo mundo. Quando o chefe não respeitava um não respeitava o outro, a coisa era nesse nível.

Eu uma vez participei de uma reunião na operação e um dos supervisores caiu na besteira de fazer uns questionamentos, o gerente deu não sei quantas porradas na mesa; ele calou e não falou mais nada - era esse o nível. Então a gente vivia essa câmara de tortura. Nós tínhamos um tratamento colega para colega totalmente desrespeitoso e maldoso, tipo uma violência emocional. Com quantas pessoas o colega brincava de maneira desrespeitosa; não só com ele, mas com toda a família dele. Isso era normal, a gente achava que isso era normal. Agora a gente não estava na pele daquela pessoa que estava sendo escarnecida (...) Era a empresa antes do MCDO. Você botava o apelido no colega que quisesse,

tratava como quisesse, você fazia a grosseria que quisesse fazer principalmente se viesse de cima para abaixo.

Conhecer a percepção dos empregados a cerca do modelo de gestão da organização antes da implementação do processo de mudança, foi importante porque possibilitou observar que o processo de intervenção consistiu num forte resgate do passado da Metalurgia, implicando num processo intenso e quase catártico. Nesse sentido, surge uma nova questão: até que ponto um método ou processo de intervenção que “supervalorize” o resgate do passado mais do que uma interpretação crítica da realidade, pode dificultar uma leitura real do ambiente da organização? A distorção nessa leitura pode fazer com sejam adotados procedimentos de intervenção mais do que o necessário. No caso do MCDO pode ter sido esse um dos fatores que contribuíram para que os empregados considerassem o processo traumático.

5.3. O Entendimento dos Empregados sobre a Proposta de Mudança Organizacional

Para atender ao objetivo de verificar como os empregados entenderam a proposta de mudança organizacional, foram analisados os dados das reuniões como os *focus groups*.

No *focus group*, o Grupo 1(Lideranças), entendeu que a empresa pretendia com a proposta de mudança: ter melhores resultados; crescimento da empresa;, produzir mais; melhorar produtividade e obter lucro. Também, melhorar o clima, o relacionamento entre as pessoas, desenvolver o lado comportamental, pessoas mais comprometidas, satisfeitas e motivadas. O Grupo 1 (base operacional) entendeu do mesmo jeito, só que os pontos de melhoria comportamental tiveram mais realce: transformação, humanização, integração, aproximação, bem estar e evoluir as pessoas.

A percepção do Grupo 1 (lideranças) foi mais pragmática, enquanto a do Grupo 2 (base operacional) foi mais afetiva, talvez devido às carências de valorização e de respeito. Em ambas as percepções verificaram-se que o entendimento sobre proposta de mudanças com o MCDO foi genérico e difuso. Esses pontos já foram analisados no discurso oficial dos dirigentes. Os empregados,

de uma maneira geral, não foram capazes de citar objetivos, metas ou resultados a serem alcançados com a mudança.

Um depoimento de uma das lideranças presentes do *focus group* 1 ilustra muito bem essa falta de foco:

Eu vejo uma coisa muito curiosa: um programa de três anos ou um pouco mais, tenha passado um tempo e ninguém, ou pelo menos, nós aqui tenhamos conseguido ter uma visão clara do seu objetivo. Mas me parece que o objetivo teria sido de melhorar. Só que ele já nasceu de forma duvidosa, que é o próprio nome: movimento de capacitação e desenvolvimento organizacional. Esse nome traz hoje uma coisa muito ampla, muito grande, muito maior. E esse maior que está dentro disto, nunca foi procurado sequer, porque só se trabalhou em um foco: de relacionamento no trabalho e não chegou a trabalhar a organização. Não chegou a trabalhar desenvolvimento organizacional...

Esse depoimento vindo de uma liderança da organização parece grave num processo de gestão da mudança. Sinalizar o porquê da mudança, seus objetivos, metas, resultados a serem alcançados e em que prazo, é imprescindível para qualquer projeto de mudança. Quais desafios terão que ser enfrentados? Quais problemas precisam ser solucionados? Esses são ingredientes que dão norte, consistência e legitimidade ao programa de mudança.

5.4. A Reação dos Empregados ao MCDO

Para atender ao objetivo de descrever como os empregados da Metalurgia reagiram ao movimento de capacitação e desenvolvimento organizacional e vivenciaram a experiência com o processo de intervenção, lançou-se mão de duas fontes básicas: uma de fonte secundária (da pesquisa documental), que foram as avaliações do treinamento MCDO e outra primária, que foram os depoimentos colhidos nas entrevistas dos *focus groups*, quatro anos após o término do programa de mudança na Metalurgia.

5.4.1. Avaliação do Treinamento

Na pesquisa documental se verificou que, ao término de cada uma das dezesseis turmas do treinamento MCDO Fase I (lideranças e *staffs*), que abrangeu

288 participantes, a Empresa aplicou um questionário que perguntava aos participantes o seguinte: se os objetivos haviam sido atingidos; sobre o conteúdo ministrado, a metodologia empregada e o desempenho do facilitador que, no caso, foi o Consultor do MCDO.

Ao analisar os questionários verificou-se que, do ponto de vista quantitativo de respostas, os itens pesquisados pela área de RH situaram-se entre os conceitos: “bom” e “ótimo”, numa escala de “insuficiente, regular, bom e ótimo”.

Em termos qualitativos observa-se que as pessoas, de uma maneira geral, consideraram o Treinamento MCDO válido, importante para melhoria de relacionamento entre as pessoas, melhoria para o desenvolvimento da organização, oportuno, experiência pessoal rica, espaço para revisão de valores e posturas, troca de aprendizagem, emoções e sentimentos, espaço de construção, melhorar a cultura organizacional, aguçar sentimentos de solidariedade, oportunidade de autocrítica, aumentar a comunicação, útil para vida pessoal, espaço de reflexão.

Por outro lado, há registros que criticam a metodologia empregada, considerando-a dura, constrangedora, ameaçadora, causadora de sofrimento. Expressões como: tratamentos de choque, de impacto nas pessoas, de provocar sofrimento, de metodologia ofensiva foram citados. A seguir, alguns comentários dos participantes do treinamento MCDO Fase I, extraídos dos questionários aplicados. Os nomes e os cargos dos depoentes foram ignorados para evitar qualquer tipo de identificação. As transcrições são fiéis aos registros constantes nos questionários tabulados pela área de treinamento da Metalurgia.

Como a característica deste passo inicial do Movimento é uma “sensibilização” (sic) e, em alguns casos, mexe com aspectos/crenças/valores/percepções/sentimentos pessoais profundos, preocupa-me o fato de algumas pessoas poderem sair muito mobilizadas emocionalmente e não terem acompanhamento/orientação psicológica efetiva no pós-curso. Nem todo mundo pode conseguir “processar” adequadamente os *feedbacks* e isto virar o vetor da mudança no sentido contrário ao desejado, ou seja, desestruturação e não melhoria. Imagino que este acompanhamento deva fazer parte da intervenção, mas não sei se na frequência e intensidade suficientes. Acho que, a partir das observações dos instrutores, que têm a formação e a experiência adequadas, a empresa deveria assumir integralmente os custos de uma orientação psicológica individual externa (terapia ou aconselhamento) dessas pessoas.

Os participantes comentaram suas preocupações com as pessoas mais afetadas pela metodologia empregada pelo consultor do MCDO. Alguns deles sugeriram acompanhamentos psicológicos pós-treinamento e até terapia de sustentação para algumas pessoas emocionalmente abaladas.

5.4.2. Avaliação dos Empregados Quatro anos após a implantação do MCDO

Nas reuniões dos focus groups pôde-se confirmar, o que já havia dito nos depoimentos nos questionários de avaliação do treinamento, e constatar o quão traumático foi o processo e intervenção do MCDO. Os participantes referiram-se a esse processo de método ou metodologia empregada no MCDO.

As lideranças presentes na reunião do *focus group* citaram palavras e expressões tais como: rigor na aplicação, pressão, forma autoritária do consultor, tratamento de choque, pancada, ameaça, medo, “caça as bruxas”, humilhação, maus tratos, policiamento, juízos de valor.

O pessoal de base operacional citou palavras e expressões semelhantes, como: forte, pesado, traumático, assustador, humilhante, revoltante, ditatorial, “câmara de tortura”, doloroso, pressão psicológica, “deixava as pessoas muito para baixo”.

Tanto num grupo como no outro se pode observar que, quatro anos depois do término da implantação do MCDO os participantes das reuniões vivenciaram uma espécie de catarse coletiva, ou seja, aproveitaram a oportunidade para colocar para fora tudo o que ficou guardado como lembrança negativa do método de intervenção do consultor: revolta, decepção, insatisfação, humilhação. Ao que tudo indica aconteceu, ao que Enriquez (2001), chamou de uma espécie de confisco da interioridade das pessoas neste processo, ou seja, de ter arrancado das pessoas a auto-estima, o orgulho, a auto-imagem e um pouco da sua história de vida. Uma espécie de mudança não autorizada pelas pessoas, onde se utilizou procedimento repressivo para aceitação incondicional da proposta do MCDO.

É possível que os participantes do MCDO tenham vivenciado um processo de dissonância cognitiva que, segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2004), acontece pela contradição ente o que antes era valorizado na empresa (autoritarismo, medo, repressão, competência técnica) e o que estava sendo exigido (polidez, questionamento, diálogo, respeito). Isso tudo em meio a uma contradição entre o

discurso de mudança e a prática autoritária do consultor. Isso pode explicar tanta tensão, desconforto psicológico e angústia.

Um depoimento de um dos participantes da base operacional ilustra essa vivência traumática do método e do processo de catarse vivido na reunião:

Eu não participei do treinamento das chefias, mas pelo que eu via a parte mais traumática foi no treinamento das chefias. A parte mais dura foi com a chefia. Eu acho que o objetivo do MCDO era o seguinte: ele queria mostrar para os chefes como não se deveriam tratar as pessoas. Em minha opinião, por que o que estava acontecendo na área era o chefe gritando com o peão, tratando mal, falando até mal da família do cidadão, o cara não podia dizer nada se não era mandado embora, se aproveitar das pessoas mais tímidas que aceitavam aquilo quietinho no canto. Então o que foi que ele fez? Tratou o chefe igual também. Você gosta de ser tratado assim? Então não trate ninguém assim. Em minha opinião foi isso.

O consultor do MCDO parece ter usado a tática de repetir o modelo autoritário e ameaçador existente na vida organizacional como forma de ensino-aprendizagem para que as pessoas reagissem à submissão e ao desrespeito a que eram acostumadas ou “sentissem na pele” o ardor do autoritarismo, da repressão, do desrespeito para com o outro.

As questões que ficam são: essa tática funciona? Funcionou no MCDO? O que pode produzir nas pessoas? Esses procedimentos são éticos? Quanto ao fenômeno da resistência à mudança das pessoas, facilitou a adesão ou ampliou a resistência?

Conforme salienta Ferreira A.A. (2002), no caso do MCDO é possível que tenha havido a tentativa de colocar os empregados em submissão para que respondessem a um perfil desejado pela empresa, o que acontece, geralmente, no treinamento centrado em habilidades e relacionamento interpessoal.

Tudo indica que o consultor do MCDO baseava-se em fantasias de falar e fazer em nome do Presidente da empresa e usar método de medo e intimidação. Para Bennis (1972), nesses casos, deve haver um reexame conjunto do processo de intervenção consultor e organização-cliente, o que parece não ter havido no MCDO. Tanto as lideranças, quando a base operacional aceitou a unilateralidade da proposta metodológica do MCDO sem questionamento. O consultor do MCDO foi a figura de autoridade do programa de mudança da Metalurgia.

Em todo processo de mudança, nas considerações de Sennett (2001), uma ou mais figuras de autoridade parece ser fundamental; no entanto as pessoas passam a temer a influência da autoridade como uma ameaça à liberdade. No caso do MCDO a autoridade se deu com a conotação de “autoritário”, uma pessoa repressiva, o consultor.

Os relatos e depoimentos verificados tanto nos questionários tabulados dos treinamentos do MCDO quanto nas reuniões dos *focus group* pôde-se constatar que o consultor foi autoritário e cruel, incoerente com os valores que o MCDO deveria suplantar. O que se percebe são as resistências ao método e ao próprio consultor na Metalurgia e em todos os níveis.

Um processo de mudança, para Vasconcelos e Vasconcelos (2004), pode ser menos árduo para as pessoas se essas foram ajudadas a lidar com as contradições próprias da mudança, da reconstrução de suas experiências e identidades. A partir da análise da proposta metodológica do MCDO e das atividades de intervenção realizadas na Metalurgia, a ajuda foi prevista com reuniões de aconselhamento e grupos de sustentação. O problema é como essa ajuda foi dada, sou seja, que estratégias cognitivas e emocionais o consultor utilizou. Ao que tudo indica as mesmas utilizadas nos treinamentos: provocação, intimidação, autoritarismo.

Apesar das duras críticas ao método e ao consultor do MCDO tanto as lideranças quanto os empregados da base operacional reconheceram, durante as reuniões dos *focus groups*, pontos positivos na proposta e na metodologia do MCDO, tais como:

- a) Ensinou a tratar as pessoas com respeito, com polidez.
- b) Ensinou as pessoas a serem mais humanas, terem um olhar mais humano.
- c) Estimulou o pensamento crítico, a prática do questionamento.
- d) Tirou as pessoas da zona de conforto, fizeram-nas refletir.
- e) Ajudou na interação entre as pessoas, no envolvimento, no comprometimento, na união, na “abertura de portas”.
- f) Estimulou as pessoas a reagirem.

Na percepção dos empregados o método poderia ter sido mais *light*, mais confortável, menos traumático. Alguns chegaram a verbalizar que embora o método

tenha assustado, sido duro, forte, serviu para que muitas pessoas acordassem, “saíssem do t́mulo” e reagissem.

Kotter (2002) defende a id́ia de tirar as pessoas da zona de conforto e desafia-las para a mudançã. A questõ é: como fazer isso sem confiscar a interioridade das mesmas? A seguir, alguns depoimentos que ilustram as percepções dos empregados pró e contra a metodologia empregada pelo consultor:

Eu não sou psicólogo, não sou psiquiatra, mas eu acho que o tratamento de tirar as pessoas da zona de conforto, como era colocado, eu achei assim que em inúmeras circunstâncias eram válidas, até para fazer a pessoa expor realmente aquilo que tá no fundo dela, porque ainda hoje pós MCDO, sem ninguém aqui mais para estar cobrando, eu vejo atitudes nas pessoas em que as pessoas poderiam ser mais explícitas, mais verdadeiras e não são por acomodação (...) Será que efetivamente todas as pessoas que receberam aquela provocação ficaram ali derrubadas, sem nenhuma ação para nada? Eu particularmente vi alguns casos, pelo menos alguns casos, de pessoas que ao serem provocadas reagiram e reagiram bem, mostrando que não era nada daquilo. (LIDERANÇA, 2005)

Eu vi homens aqui dentro da empresa que ficaram caídos no chão, caídos no chão mesmo, não conseguiam se levantar. Coisas assim, extremamente desestruturantes. Não houve uma preocupação porque ele mexia com o conteúdo das pessoas e não havia uma preocupação posterior com aquele indivíduo. As coisas não são assim, você não pode chegar e desestruturar uma pessoa e abandoná-la. (LIDERANÇA, 2005)

Tudo tem seu lado positivo e negativo. O MCDO como não poderia deixar de ser também (...) O MCDO foi um sistema muito autoritário (...) coisas que humilhavam as pessoas, deixavam as pessoas para muito para baixo (...) Na hora do almoço, todo mundo almoçando, esse um rapaz vomitou na mesa, em cima do prato e isso foi proveniente da pressão psicológica a que ele foi submetido. Para mim o MCDO pode colher algumas coisas positivas, mas a sua metodologia um tipo de procedimento assim muito ditador, pesado. (BASE OPERACIONAL, 2005).

Todo esse procedimento de intervenção do MCDO merece ser examinado pela ótica das pessoas num processo de mudança e quanto ao fenômeno da resistência em si. A mudança vem acompanhada por crises e rupturas e a crise instalada no processo do MCDO veio por conta da metodologia empregada pelo

consultor no processo de intervenção e a ruptura de um modelo de gestão autoritário e um clima organizacional degradado. Nota-se uma contradição: como combater um modelo autoritário utilizando-se das mesmas práticas autoritárias? Isso é possível? A proposta do MCDO foi uma continuidade ou uma descontinuidade? Todas essas questões que perpassam as questões de pesquisa são indagações que parte podem ser respondidas ao se analisar os resultados do MCDO e outras sugerem novas pesquisas.

A proposta conceitual do MCDO trazia em seu bojo criação de uma cultura hegemônica, única, com padrões de valores e conduta que exigiam das pessoas a luta por uma ideologia organizacional vinda de fora (do consultor), mas com respaldo do Presidente da Empresa. As pessoas foram chamadas a resgatar valores, mudar comportamentos e atender a um perfil exigente em termos de novas competências e habilidades, sendo um ser humano mais guerreiro, capaz de ultrapassar seus limites, atender a um padrão de empregado líder “perfeito”, ao que Enriquez (2001) chamou de confisco da interioridade das pessoas. Isso em meio a um ambiente de capacitação provocativo, intimidador, assustador. Talvez tenha faltado maior processo de negociação entre o consultor e a “comunidade” da Metalurgia de como, quando e quanto esses padrões poderiam ou não ser alcançados, num ambiente de construção da mudança.

O fenômeno da resistência à mudança no MCDO aconteceu porque a mudança não foi “autorizada”, ou seja, não houve uma permissão ou um contrato psicológico entre o consultor e a “comunidade” organizacional. Essa foi uma das razões para as duras críticas ao agente de mudança, no caso o consultor e, por parte do mesmo, a utilização de procedimentos intimidadores.

É pertinente analisar o fenômeno da resistência à mudança no processo do MCDO, principalmente quanto ao método empregado pelo consultor e as questões inerentes à transferência de poder. No caso do MCDO, que tangenciou aspectos culturais, como valores e as crenças, pode-se perceber nas reuniões dos *focus groups* que as lideranças (Grupo 2) foram mais críticas com relação à proposta metodológica do MCDO, portanto mais resistente do que a base operacional (Grupo 2). Infere-se que dentro da proposta conceitual do MCDO havia uma tentativa de transferência de poder, pois dava ao funcionário comum a voz, a capacidade de questionamento, tão apregoada pelo consultor. A base operacional, embora tenha

feito duras críticas ao método do consultor, chega a reconhecer alguns méritos no procedimento quando se “ensina o funcionário não aceitar a obediência passiva”.

As referências indicam que as pessoas da base operacional oferecem menor resistência e que a maior resistência costuma vir dos escalões intermediários pela possibilidade de perda de poder ou risco de fracassar e que gerentes são os principais obstáculos à efetivação da mudança.

Verificou-se, nesta pesquisa, que toda proposta de mudança que inclua a valorização do ser humano, a preocupação com o crescimento do indivíduo, a melhoria das relações e do clima de trabalho, a evolução das lideranças e das práticas de gestão de pessoas é, um modo geral é, bem-vinda na comunidade organizacional. No caso do MCDO o ponto alto foi o estímulo à prática do questionamento, ou seja, o não á “obediência passiva” e o sim à “transgressão”. Essa foi uma outra potencialidade. Por outro lado, um ponto que pode ser considerado altamente negativo foi a dissonância cognitiva por qual passaram os empregados, decorrente de um processo impositivo e coercitivo convivendo com uma proposta de humanização e respeito.

Num programa de mudança comportamental e até cultural o que parece mais impactar a organização é quando o mesmo provoca abalos na estrutura de poder, num “movimento” que tem como propósito questionar a hierarquia e romper com o poder formal de mando, fazendo com que ordens, princípios e práticas de gestão sejam questionados pela base da organização e até mesmo da média para a alta gerência. Nem sempre a transferência tácita ou explícita do poder na organização é genuína num programa de mudança comportamental. Muitas vezes o poder aparentemente conquistado foi na verdade permitido ou consentido por quem o detém e que essa situação perdura somente durante a manutenção do programa de capacitação. É possível que essa relação seja alterada quando demais componentes organizacionais forem também alterados e que novas correlações de forças sejam compostas. Essa pode ter sido uma limitação no caso do MCDO.

A experiência vivida por empregados num processo de intervenção para a mudança é um dos pontos que preocupam as áreas de gestão de pessoas, psicologia organizacional e psicologia social. Essa foi uma das preocupações desta pesquisa. Verificou-se que um programa de mudança com foco no comportamento pode ser realizado por um método mais confortável, menos traumático. Há, no entanto, propostas que defendem a idéia de um pouco de pressão para tirar as

peças das suas “zonas de conforto”. A pressão para mudar pode estimular as pessoas a assumir novas atitudes, aceitar desafios, despertar para um novo momento de vida e de carreira, estabelecer planos, resignificar-se. No entanto, o tipo de pressão exercido pode causar problemas sérios de dissonância cognitiva, invasão de privacidade, confisco de identidade, e até estrago na vida das pessoas. A questão é: como fazer isso sem afetar questões éticas, psicológicas e até mesmo ideológicas? E esse pode ser um problema de pesquisa a ser investigado. A excessiva instrumentalidade num programa de capacitação e intervenção sobre o comportamento das pessoas é um aspecto de preocupação de natureza psicológica e ética, apesar de que, no caso do MCDO, trouxe algum resultado.

A limitação que se pode verificar de um programa de capacitação para mudança na organização é encontrar o limiar e o equilíbrio entre o público e o privado, o individual e o coletivo, o cognitivo e o emocional das pessoas envolvidas. Ao que parece esse limiar pode não estar, necessariamente, em função do método, mas do tipo ou estilo da consultoria, que no MCDO foi considerada impositiva, coercitiva, invasiva. Para futuras pesquisas sugere-se que seja investigado o impacto positivo ou negativo no componente psicológico das pessoas que passam por programas de capacitação que causam forte tensão, mobilização e alto grau de exigência na mudança de comportamento. Como essas pessoas funcionaram depois de vivenciar o processo e se sequelas foram produzidas.

5.5. Os Resultados do MCDO

Para atender ao objetivo de verificar se os trabalhadores da Metalurgia perceberam mudanças na organização com o programa de capacitação e desenvolvimento organizacional (MCDO), se o mesmo provocou mudanças na organização, analisaram-se duas perspectivas: as pesquisas de clima organizacional (pesquisa documental) e os registros das reuniões dos *focus groups*. Inclui-se nessa análise as percepções e expectativas dos empregados da Metalurgia e alguns indicadores de resultado da organização.

5.5.1. Pesquisa de Clima da Metalurgia (Revista Exame)

De 1999 a 2004 a empresa participou do concurso da Revista Exame “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”. Até 2001 e durante a vigência do MCDO

a empresa não conseguiu ser classificada entre as melhores empresas para se trabalhar. Nos anos de 2002 e 2003, após a implantação do MCDO, conseguiu estar na relação das 100 melhores. Na Edição Especial da Revista Exame de 2002, “As 100 melhores empresas para você trabalhar”, na página 92 que descreve a Empresa como uma das premiadas, o MCDO foi citado em destaque. Nessa citação a revista se refere ao MCDO como uma palavra mágica. Segundo a revista os empregados disseram que o programa melhorou em muito as relações entre chefes e subordinados e que as relações são de confiança.

No ano de 2004, já sob a égide de uma nova administração, a empresa não conseguiu estar classificada entre as 150 melhores da Revista Exame. Mesmo considerando expectativas, receios e resistência das pessoas a um novo modelo ou novas práticas de gestão, seria essa situação capaz de desfazer todo um esforço e uma constatação de que a empresa mudou para melhor? Será que esses “concursos” de melhores empresas para se trabalhar refletem uma realidade de prática organizacional duradoura ou apenas um “momento mágico” de clima organizacional? Pode ser esse um problema objeto de investigação científica.

5.5.2. Focus Group (Percepção dos Empregados quatro anos depois do término do MCDO)

Nas reuniões dos Grupos 1 e 2, lideranças e base operacional, respectivamente, foi feita ao final das seções uma pergunta fechada: o MCDO mudou a empresa? Sim ou não? No Grupo 1, de treze participantes dez disseram que sim e apenas dois disseram que não. No grupo 2, a resposta foi unânime: sim. Com esses dados é possível afirmar que houve mudança na Metalurgia com o MCDO, apesar das condições impostas e das resistências ao processo.

Na percepção das lideranças (Grupo 1) o MCDO veio para interagir, mexer com as pessoas, estimular as pessoas a melhorar, enfatizar o respeito às pessoas, no comprometimento com a empresa, tirar as pessoas da zona de conforto, questionar a autoridade, estimular o questionamento, eliminar o medo e colocar em cheque os valores da empresa.

A expressão de destaque nesse grupo foi que o MCDO foi um “divisor de águas”, um marco, um momento de mudanças. Significou muito, foi muito importante. Quanto aos resultados, o Grupo identificou:

- a) Trocou o medo pelo questionamento; ensinou as pessoas não ter medo.
- b) As pessoas puderam se expressar; começaram a dizer as coisas.
- c) A base pode colocar seus pontos de vista sem quebrar a autoridade.
- d) Ensinou a liderança a dar e receber feedback.

Para as lideranças a empresa mudou muito, houve mudança de comportamento, de cultura, de hábitos, muita coisa mudou, muita gente mudou, um modelo menos centralizador. Alguns depoimentos das lideranças ilustram essas percepções:

Acho que o MCDO trouxe diversos pontos a serem abordados pela gente; trouxe conceito para a empresa que não existiam, fez muita gente pensar, mas da forma que ele veio, apesar de pregar tirar o medo, ele veio trazendo o medo, até porque o consultor que estava aqui, a pessoa que veio para comandar isso aqui, ele utilizava o medo para tirar as pessoas da zona de conforto. Mas o MCDO foi muito bom para mim, particularmente, foi muito bom.

Lembrando o tudo o que passou no MCDO, eu fico pensando que foi um grande aprendizado, tanto no individualmente, quanto no coletivo, no coletivo da empresa, por que isso, porque eu acho que a proposta do treinamento inicialmente era causar um impacto que fosse suficiente para reestruturar, para checar ou colocar em cheque os valores tanto individuais quando da organização. Eu acho que ele cumpriu o seu papel; eu não estou aqui avaliando se foi bom ou se foi ruim a metodologia, mas cumpriu o seu papel e isso foi que causou o aprendizado e eu não tenho dúvidas que esse aprendizado foi positivo para a organização, para as pessoas da empresa e para a mudança da cultura.

Existia um olhar para o ser humano, isso daí só foi uma grande vantagem, ensinou a gente a olhar também para o aspecto das pessoas. Estimulou o pensamento analítico e o pensamento crítico, aquela história de faça, faça, faça e a gente tanto ouve faça, faça e um belo dia a gente não sabe mais direito pensar de uma forma analítica. Eu acho que a gente conseguiu estimular isso um pouco nas pessoas. Educar, quando eu falo educar para mim não é só o se dar bem com todo mundo; é o tratar com respeito às pessoas, é tratar as pessoas com polidez, com educação mesmo; aquela história de a gente ficar atento à gente.

Na percepção do Grupo 2 (base operacional) a mudança de comportamento foi muito grande. A empresa cresceu com o MCDO, houve sucesso. Pessoas conseguiram absorver, melhorou a barreira existente entre as pessoas e entre as lideranças e a base, não são mais considerados “chão de fábrica”, mostrou que há

limites para tudo, ou seja, para a imposição, o autoritarismo, o desrespeito. Os resultados identificados pelo Grupo foram:

- a) Melhorou o contato com os colegas; passou a existir respeito.
- b) Alguns chefes melhoraram.
- c) O relacionamento na empresa melhorou muito.
- d) Serviu para repensar a vida, trouxe reflexões, mexeu com as pessoas.
- e) Trouxe carinho, afago, abraço.
- f) Melhorou o questionamento

Mais uma vez é possível notar uma diferença entre um grupo e outro. As lideranças trazem um pragmatismo peculiar; a base é mais afetiva. Há semelhança nas percepções em termos de conteúdo da mudança. Um outro ponto a observar é que a mudança somente é reconhecida no componente humano e talvez político da organização. Outros componentes como estrutura, tecnologia, estratégia, sistemas, não são percebidos, tão poucos os ganhos produtivos, econômicos ou mercadológicos. Isso evidencia que o MCDO, embora intitulado Movimento de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional, enfatizou o relacionamento e a comunicação.

Aos grupos foi perguntado o que esperavam que acontecesse ou não acontecesse no MCDO. Para as lideranças não se esperava muita coisa, pois a proposta de mudança não era muito clara. Falou-se, timidamente, em reestruturação, acabar com excesso de reuniões, manutenção do analista de recursos humanos nas áreas e uma política de respaldo. Esperava-se que pessoas autoritárias mudassem e não mudaram totalmente e que houvesse continuidade. O pessoal da base operacional também esperava continuidade, que não voltasse ao que era antes e que a empresa não deveria aceitar lideranças voltarem ao que eram antes e aceitou.

Das experiências com outros processos de mudança pesquisados, além de capacitação, outras ações de sustentação são necessárias como mudança de estrutura, revisão de políticas e práticas de gestão, atuação sobre lideranças distantes do novo perfil exigido. Na empresa, objeto deste estudo de caso, muitas práticas de gestão de pessoas foram introduzidas. Talvez fossem necessárias

algumas medidas de cunho estrutural e político que dessa maior sustentação ao MCDO.

Verificou-se que na base operacional há expectativas de mudanças concretas, principalmente aquelas relacionadas como o desligamento ou substituição de pessoas, principalmente de nível de gerência e supervisão, que não mais se ajustam a o novo perfil preconizado. No nível gerencial as expectativas estão mais relacionadas com o porquê, o para que e o para onde da mudança.

No caso do MCDO as percepções sobre os resultados foram um tanto vagas: melhorou o desempenho da empresa, a produtividade, o lucro, o relacionamento, o clima. Não se falou de metas e indicadores, o que foi um aspecto de limitação. **Esse é um dos paradoxos dessa mudança: mudou; mas o que realmente mudou?**

Um programa de mudança, além de ser reconhecido e legitimado pela “comunidade organizacional” deve ser também reconhecido e legitimado pelos acionistas e/ou seus representantes (conselho de administração). A mudança organizacional, mesmo com ênfase em componentes humanos, comportamentais ou culturais, deve estar associada à melhoria de resultados ou desempenho produtivo, econômico ou financeiro. Se o processo não é reconhecido ou legitimado pelos acionistas ou seus representantes, não é auto-sustentável, ou seja, a mudança conseguida pode passar por fases de retrocesso e até de estagnação por falta de continuidade, seja por escassez de recursos, ausência de poder político institucional ou até mesmo pela a troca de comando na organização. Esta é uma limitação de um movimento de capacitação e desenvolvimento organizacional centrado unicamente no desenvolvimento humano. No caso do MCDO, embora os empregados tenham reconhecido que a empresa mudou para melhor e até classificada entre as 100 melhores da Revista Exame por dois anos consecutivos, houve troca de comando na alta administração em nível de presidência, diretoria e gerência.

5.5.3. A Percepção dos Empregados sobre a Empresa na Época de Aplicação da Pesquisa.

Embora não fosse o objetivo desta pesquisa, cujo foco foi a implementação do MCDO, não se pode deixar de comentar como os empregados enxergavam a empresa na época de aplicação da pesquisa (outubro de 2005), já sob o comando de uma nova direção, quatro anos após o término do MCDO.

Na percepção das lideranças (Grupo 1), o MCDO está se esvaziando, em compasso de espera, percebem algum retrocesso, alguma perda, algumas pessoas deixaram para trás, não dão mais feedback, ficam com receio. As práticas apreendidas no MCDO não estão sendo praticadas pelos novos, ou seja, por diretores e gerentes da nova administração. Há “uma pergunta que não quer calar”: será que os “novos” estão preparados para ouvir feedback?

A base operacional (Grupo 2) percebe sinais de retrocesso e acomodação de algumas pessoas na Metalurgia e cita posturas inadequadas da nova diretoria, principalmente com algumas demissões cujas formas consideradas inadequadas.

Convém registrar que a nova diretoria e os novos gerentes nada ou quase nada conheceram ou conhecem do MCDO, segundo a área de recursos humanos da empresa.

Essas percepções colocadas pelos empregados durante as reuniões dos *focus groups* coincidem como os resultados das pesquisas de clima feitas pela Metalurgia por meio do concurso da Revista Exame: “As Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil”, onde se verificou uma queda nos índices de satisfação dos empregados no ano de 2004, já com a nova direção.

Em síntese o MCDO foi considerado pelos empregados como um programa muito bom; só que atualmente parece que está havendo uma sensação de desamparo: uma nova administração que não participou do MCDO, a falta de continuidade e a ausência do consultor que, embora temido e indesejado, simbolizou toda uma época de mudança.

No processo de mudança do MCDO viveu-se o dilema da autoridade, ressaltado por Sennett (2001), ou seja, ao mesmo tempo em que ela foi necessária, houve o medo de que não fosse legítima. O Consultor do MCDO, sem dúvida foi uma figura forte, porém sem legitimidade, devido aos seus métodos; então a rejeição ao consultor e ao método. O medo, tal como observado por Sennett (2001), relacionava-se com o que esse consultor seria capaz de fazer com esse poder e o poder simbólico dele era grande, pois se colocava como porta voz do Presidente da Metalurgia.

5.5.4 Indicadores da Empresa

Para verificar alguma relação do processo de mudança (MCDO) com o desempenho da empresa, serão analisados: a receita bruta (FIG 1), o lucro retido/prejuízo do exercício (FIG. 2) nos últimos cinco anos (FIG. 3). Os dois primeiros indicadores permite analisar a evolução financeira da Metalurgia.

A série histórica 2000 a 2004 foi escolhida considerando que no ano de 2000 o MCDO completou um ano de aplicação, no ano de 2004 completou seis anos após sua implantação e dois anos depois do seu termino enquanto um programa de mudança na Metalurgia. Além disso, a partir do ano de 2003 a Metalurgia teve uma mudança no comando da gestão. Nesses últimos anos (2003 e 2004) há um processo de transição com dois diretores da administração anterior e, finalmente, a saída destes e o ingresso de novos diretores.

Um outro fato que justifica a escolha desta séria histórica é que o dados foram coletados dos Relatórios dos Balanços Sociais da Empresa que passam a ser editados a partir do ano de 2000.

Pelos dados expostos nas FIGs. 1 e 2 não há como fazer alguma relação direta entre o desempenho da Metalurgia e o programa de mudança implementado.

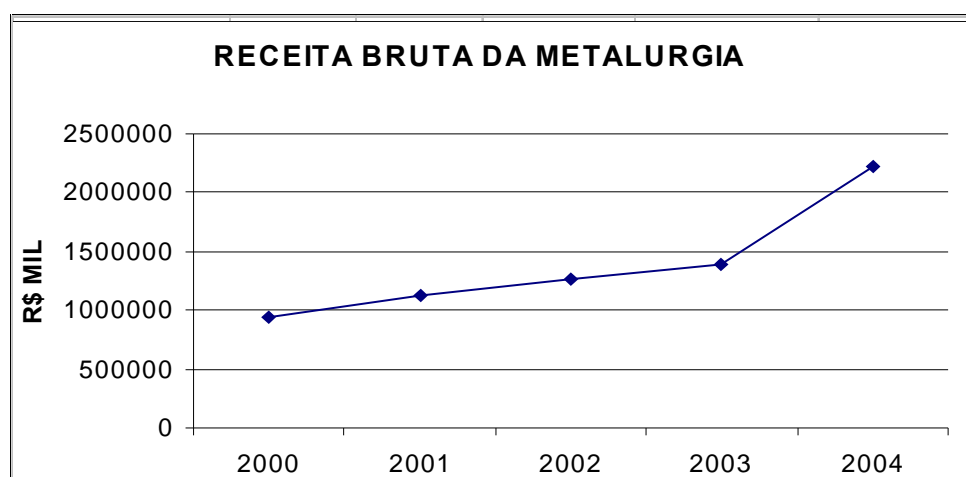


FIGURA 1 – Receita Bruta da Metalurgia

Fonte: Balanço Social da Metalurgia, 2002/2004.

Na FIG. 1 verificou-se que a receita bruta cresceu de forma gradativa ao longo dos últimos cinco anos e apresentou um resultado superior em 2004, dois anos após a implantação do MCDO e com novo comando na direção. Os lucros retidos/prejuízos dos exercícios sofreram oscilações com ascensão no de 2004, também dois anos após a implantação do MCDO e com novo comando na direção.

Os resultados financeiros crescentes foram possíveis, independente do clima organizacional que, no ano de 2004 foi insatisfatório, considerando a não classificação da empresa entre as 150 melhores empresas para se trabalhar (Revista Exame), já que nos anos de 2002 e 2003 a empresa esteve entre as 100 melhores. Sabe-se que o resultado de uma metalurgia depende de fatores de mercado interno e externo, variação cambial, preço do metal em bolsa internacional e uma rigorosa gestão de custo de produção.



FIGURA 2 – Lucros Retidos/Prejuízo do Exercício da Empresa

Fonte: Balanço Social da Metalurgia, 2002/2004.

A empresa conseguiu resultados crescentes, com melhor performance em 2004. Poder-se-ia inferir que o MCDO mudou para uma empresa mais democrática, mais participativa, menos autoritária e mais humana, cultuando novos valores e com um comportamento organizacional mais aberto à crítica, ao questionamento, mais respeitoso. Acrescenta isso a implementação de projetos de gestão de pessoas.

Essa mudança poderia ter contribuído indiretamente para a melhoria dos resultados da organização na medida em que os empregados adquiriram outros hábitos, novas competências e um outro jeito de se trabalhar no cotidiano, o que estaria favorecendo a produtividade no trabalho. Essa é uma das limitações desta pesquisa: a relação da mudança do MCDO e a melhoria nos resultados da organização.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

Depois de analisados os resultados, verificou-se que as questões de pesquisa foram respondidas e os objetivos atingidos. No entanto, é importante tecer considerações sobre alguns pontos que, na ótica do pesquisador, merecem atenção, seja pela descoberta de algo que possa enriquecer ainda mais o conhecimento sobre programas de capacitação e desenvolvimento organizacional num contexto de mudança e gestão da mudança, seja por sugerir novas pesquisas relacionadas.

Os pontos mais relevantes nesta pesquisa e que merecem estas considerações finais estão relacionados com os impactos sobre as pessoas, os procedimentos ou métodos de intervenção e os paradoxos observados com relação ao processo de mudança e seus resultados.

Ao responder ao problema central desta pesquisa que foi **analisar os impactos provocados numa organização por um programa de capacitação e desenvolvimento organizacional**, pôde-se verificar que, de uma maneira geral, programas que se propõem a promover o desenvolvimento humano, a melhoria do relacionamento, da comunicação, da ação da liderança, são bem-vindos na comunidade organizacional. Esses programas quando colocados de forma imposta e ameaçadora provocam traumas, desgastes emocionais, processos de dissonância cognitiva, invasão de privacidade e questionamento quanto ao efetivo papel da consultoria. Pode-se questionar ainda a efetividade das estratégias de se resgatar o passado de uma organização como meio de construção do futuro.

Programas de mudança que enfatizam unicamente os componentes informais e procedimentos educacionais dificultam o reconhecimento do motivo e dos objetivos

da mudança bem como a percepção de seus resultados pelos empregados. É até possível uma melhoria de clima organizacional como um “momento mágico” da mudança em curso o que pode não garantir a sustentação no futuro. Foi o que aconteceu com o MCDO. Nos anos de 2002 e 2003 a Metalurgia figurou entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil (Revista Exame) e no ano de 2004 a Metalurgia não conseguiu se classificar na edição das 150 melhores.

A dissociação de um programa de desenvolvimento humano em relação a outros componentes organizacionais (estratégias, estruturas etc.) pode resultar em falta de validação por parte do escalão superior (conselhos de administração e acionistas da organização), podendo tornar o programa de mudança vulnerável quanto a sua manutenção e continuidade.

Como contribuição para melhoria dos programas de capacitação e desenvolvimento organizacional e de gestão de mudanças, sugere-se para pesquisas futuras:

- a) Analisar a validade desses concursos tipo “As melhores empresas para se trabalhar no Brasil” (Revista Exame) como mecanismo de avaliar as organizações com práticas de gestão duradouras;
- b) Analisar os processos de dissonância cognitiva decorrentes de paradoxos entre a proposta da mudança e os métodos de intervenção;
- c) Avaliar o impacto das estratégias que se propõem a “tirar as pessoas das suas zonas de conforto” sobre a integridade emocional das mesmas.

Observou-se na pesquisa bibliográfica realizada para este estudo que o fenômeno mudança organizacional carece de um maior aprofundamento e uma maior análise crítica, principalmente no que se relaciona com a psicologia social das organizações. As abordagens dos autores, na sua maioria consultores organizacionais, ficam limitadas aos conceitos, às definições, às classificações de tipologias e receitas de como se implementar ou não a mudança. Percebe-se uma riqueza de recomendações para sucesso e os cuidados para evitar o fracasso. Portanto, sugere-se ampliação de pesquisas empíricas e a formulação de teorias sobre o fenômeno da mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABAAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS A.. (Orgs) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, 519 p.
- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 1.014p.
- AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas. In: CHALANT, J.F. (Coord). **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas 1996, 269p.
- ALVESSON, M; DEETZ, S. Teoria Crítica e Abordagens Pós Modernas para Estudos Organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FICHER, Tânia (Org). **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1999. V.1.
- ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990, 265 p.
- BASTOS, *et all*. Conceito e Perspectivas de Estudo das Organizações. In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. (Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BEATRIZ, M. Z. Cultura, Poder e Resistência no Processo de Implantação do Módulo Organizacional de Células Semi-Autônomas: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo Industrial. In: **Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba: ANPAD, 2004.
- BENNIS, W.G. **Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas**. São Paulo: Editora Edgard Blucher., 1972, 101 p.
- BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M.T.; FISCHER, R.M. (Coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. **O Grid Gerencial**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1978, 329 p.
- _____; _____. **O GRID Gerencia III: a chave para a liderança eficaz**. São Paulo: Pioneira Editora, 1989, 258 p.
- BOAVENTURA, E. **Metodologia de Pesquisa: Monografia, Dissertação, Tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOOTH, W., et all. **A Arte da Pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- CALDAS, M.P. **Paradigmas em Estudos Organizacionais: Uma Introdução à Série**.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol.45, n1, p. 53-57, jan/mai, 2005.

CANDURO, F. *et all.* O Processo de Mudança e Aprendizagem no *Call Center* de uma Empresa de Telecomunicações. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: ANPAD, 2002.

CESAR, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. Identidade Organizacional: O caso Telepar Brasil Telecom. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: ANPAD 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700p.

CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração.** 2.ed. São Paulo. Futura, 2000.

CRNKOVIC, L.H. Cultura Organizacional: O Diferencial Estratégico da Área de Recursos Humanos. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia/SP: ANPAD, 2003.

CRUBELLATE, J. M. Conseqüências da Modernidade: Interpretando as Reações Culturais à Racionalização Administrativa em uma Agência Bancária. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia: ANPAD, 2003.

DAVEL, E; VERGARA, S. Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: DAVEL; VERGARA (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas 2001. 313 p.

_____; _____ Desafios Relacionais nas Práticas de Gestão e de Organização. **Revista de Administração de Empresas - FGV**, São Paulo, vol. 45, n.1, p. 10-13, janeiro/maio, 2005.

DARRELL, R. *et all.* Ferramentas de Gestão 2005. São Paulo: Folheto Editado pela Bain & Company, 2005.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, 168 p.

ENRIQUEZ, E. Interioridade de Organizações. In: DAVEL; VERGARA (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas 2001. 313 p.

EQUIPE DE *CHANGE INTEGRATION DA PRICE WATERHOUSE.* **Mudando para melhor: as melhores práticas para transformar sua empresa.** São Paulo: Atlas, 1997, 221p.

FISCHER, R.M. O Círculo do Poder: As práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.L. e FISCHER, R.M (Coord.). **Cultura e Poder nas Organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 169 p.

FERREIRA, A.A; REIS Ana C.F; Pereira, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FEREIRA, AURÉLIO. **Dicionário de Língua Portuguesa.** São Paulo: Nova Fronteira, 2002.

FLEURY, M.L. O Desvendar a Cultura de uma Organização: Uma Discussão Metodológica. In: FLEURY M.T.; FISHER, R.M. (Coord.). **Cultura e Poder nas**

- Organizações.** 2.ed.São Paulo: Atlas, 1996. 169 p.
- FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo.** Porto Alegre: Sphinx: Sagra Luzzatto, 2000.
- FROST, P; MARTIN, J. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. IN: CALDAS *et al.* (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.v.2.
- GAYOTTO, M.L.C. **Liderança: Aprenda a Mudar em Grupo.** Petrópolis: Vozes, 1996, 98 p.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas. 175 p.
- _____; **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001, 307 p.
- GIOVINAZZO, R. *Focus Group* em Pesquisa Qualitativa: Fundamentos e Reflexões. **Revista de Administração On Line da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.** São Paulo, vol. 2,nº 4, out/nov/dez, 2001. Disponível em www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm. Acesso em: out. 2005.
- GREY, C. O Fetiche da Mudança. **Revista de Administração de Empresas. FGV.** São Paulo, vol. 44, n1, jan/mar 2004.
- HANDY, C. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HOPPEN, N. ; MEIRELLES, F. Sistemas de Informação: Um panorama da Pesquisa Científica entre 1990 e 2003. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, vol.45, n1, p.24-35, jan/mai 2005.
- HURST, D.K. **Crise & Renovação: Enfrentando o Desafio da Mudança Organizacional.** São Paulo: Futura, 1996, 227 p.
- JACOMETTI, M.; MACHADO-DA-SILVA, C. A Influência de Valores, Crenças e Interesses na Definição de Objetivos Organizacionais. In: Anais do **XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia:** ANPAD, 2003.
- KOTTER, J.P. **Liderando Mudança.** 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 188p.
- _____; COHEN, D. **O Coração da Mudança: Transformando empresas com a força das emoções.** Rio de Janeiro: Campus, 2002, 202 p.
- LANZ, L; TOMEI, P. A. Mudança Organizacional e Desempenho Financeiro: O Papel da Concordeância Cultural. In: **Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração,** Curitiba: ANPAD, 2004.
- LAWRENCE, P. ;LORSCH, J. **O Desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação.** São Paulo: Edgard Blucher, 1972, 112 p.
- LEITE, F. P. Investigando Relações entre o Processo de Comunicação e a Introdução de Uma Nova Filosofia Gerencial em Organizações. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração,** Salvador: ANPAD, 2002.
- LIMA, A .C. Análise Evolutiva do Conceito de Treinamento no Brasil. In: **Anais do III Simpósio de Gestão em Negócios, Seropédica.SIMGEN,** 2005.

- LIMA, S. MACHADO, M. e CASTRO, A M. A Criação do Conhecimento em Processos de Mudança Organizacional. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: ANPAD, 2002.
- LIMA, M.V. e BRESSAN, C.L. **Mudança Organizacional: uma introdução**. In: LIMA, S. M.V. (Org.) Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, .348 p.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**.3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENDONÇA J. R.; MESQUITA, Z. O Papel da Comunicação e da Linguagem na Mudança Organizacional: uma abordagem cultural. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: ANPAD, 2002.
- MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de Estratégia: um roteiro do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Brookman, 2000.
- _____; HUY, Q.N. Reforma, revolução e Rejuvenescimento. **HSM – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**. São Paulo, n41, ano7 vol. 6, nov-dez 2003.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, 224 P.
- MOTTA, F.C.P. **Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola**. São Paulo: Atlas, 1986, 140 p.
- NOGUEIRA, E. e MACHADO-DA-SILVA, C. Identidade Organizacional - A importância dos Valores e Crenças: Um Estudo de Caso em uma Organização Extinta por Incorporação. .In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia: ANPAD, 2003.
- OLIVEIRA, M; FREITAS, H. A realidade operacional do *FOCUS GROUP* como investigação qualitativa, feedback de uma experiência monitorada. In: **Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- OLIVEIRA, N. Mudanças Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo Comparativo-Temporal em Unidades do Banco do Brasil. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: ANPAD, 2002.
- PENTEADO, A; SILVA, J. R. A Tentativa de Reforço de Um Perfil Desejado de Funcionário e Seus Efeitos Sobre a Orientação das Identidades nas Situações de Mudança Organizacional. In: **Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba: ANPAD, 2004.
- PILATI, R. O Comprometimento do Trabalhador e a mudança Organizacional. IN: LIMA, S.M.V. (Org.) **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003.

PROTIL, R.M. Mudança Organizacional Frente a Novas Tecnologias: Um Estudo de Casos em uma Cooperativa Agroindustrial. In: **Anais do XXVII, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia: ANPAD, 2003.

REIS, M. C. Comunicação e Mudança Organizacional: da redução conceitual às lições empíricas. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: ANAPD, 2002.

Revista Exame Edição Especial: Guia Exame as 100 melhores empresas para Você trabalhar. São Paulo: Editora Abril, 2002.

Revista Exame Edição Especial: Guia Exame as 100 melhores empresas para Você trabalhar. São Paulo: Editora Abril, 2003.

SÁ, H; ENDERS, T. Relação entre Cultura e Desempenho nas Escolas Particulares. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: ANPAD, 2002.

SÁ, M. D; TRINDADE, U. M. Mudança Organizacional e Identidade das Pessoas: O caso da Funasa. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia: ANPAD, 2003.

SANTOS, I. FISCHER, A L. Influências dos Traços Culturais nos Processos de Aprendizagem Organizacional In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia: ANPAD, 2003.

SENGE, P.M. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro. Campus, 1999, 676 p.

SENNETT, R. **Autoridade**. Rio de Janeiro: Record, 2001, 270 p.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Características Culturais Brasileiras e Atividades Gerenciais em Agências Bancárias: Estudo Comparativo de Casos. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia: ANPAD, 2003.

SILVA, J.R.G; VERGARA, S. C. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: ANPAD, 2002.

SILVA, J.S. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. IN: LIMA S.M.V (org.) **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003, 345 p.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.

STONER, J.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985, 464 p.

TANURE, B. Expo Managment 2004, **Revista HNSM Management: Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**, São Paulo, n 48, p. 34-36, jan-fevereiro 2005.

TOWNLEY B. Conhecimento e Poder nas Organizações. In: DAVEL, E; VERGARA, S. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. 313 p.

TRAJAN, R. A. **Não Durma no Ponto: o que você precisa saber para chegar lá**. São Paulo. Editora Gente, 1999, 334 p.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores**

resultados. São Paulo: Futura, 1998, 340p.

VASCONCELOS, I.G.; MASCARENHAS, A; ZACARELLI, L. As Percepções Subjetivas do Tempo nas Organizações e a Mudança Organizacional: Uma Análise Comparativa da Dailmer Chrysler e da Bull. In: **Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba: ANPAD, 2004.

VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I. Paradoxos Organizacionais e a Dialética da Mudança: Uma Visão Transformacional da Gestão de Pessoas. In:

VASCONCELOS, F; VASCONCELOS I. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, 384 p.

WOOD Jr. (coord) **Mudança organizacional: aprofundamento de temas atuais em administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

XÁVIER, R. O; DIAS, S. M.R. A Percepção dos Gerentes sobre o Comportamento Organizacional após a privatização. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: ANPAD, 2002.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.