

**UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO DE MESTRADO**

RAQUELE MATTOS COLLARES

**MODELOS MENTAIS DE DIRIGENTES ORGANIZACIONAIS E PROCESSOS DE
RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

**Florianópolis
2002**

RAQUELE MATTOS COLLARES

**MODELOS MENTAIS DE DIRIGENTES ORGANIZACIONAIS E PROCESSOS DE
RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

**Dissertação apresentada como
requisito parcial à obtenção do grau de
Mestre em Psicologia, Curso de pós-
graduação em Psicologia, Universidade
Federal de Santa Catarina.**

Orientador: Dr. Prof. José Carlos Zanelli

**Florianópolis
2002**

TERMO DE APROVAÇÃO

RAQUELE MATTOS COLLARES

MODELOS MENTAIS DE DIRIGENTES ORGANIZACIONAIS E OS PROCESSOS DE
RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Dr. Prof. José Carlos Zanelli
Departamento de Psicologia (UFSC)

Dr. Prof. Narbal Silva
Departamento de Psicologia (UFSC)

Dr. Prof. Alexandre
Departamento

Florianópolis, 19 de Dezembro 2002

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me fez acreditar e seguir adiante em mais uma etapa importante da vida, pois a experiência de concretização do mestrado me acrescentou não somente conhecimento científico, como também um grande aprendizado pessoal.

A meus pais, pela orientação, apoio e, sobretudo, pelo amor com que fui suprida nos momentos mais difíceis.

Às minhas irmãs, que me acompanharam e torceram por mim nesta trajetória.

Às amigas Ana Mirtes Trindade e Maria Cristina Salomoni, pelo auxílio e disponibilidade incondicionais demonstrados no decorrer da concretização da dissertação.

Ao meu namorado, Tiago Casarin, pela compreensão e constante incentivo em todas as horas.

Ao Dr. José Carlos Zanelli, pela orientação, dedicação e acima de tudo pelo carinho a mim dispensados, desde a primeira entrevista de seleção para o mestrado, até a finalização do trabalho de dissertação.

Ao Dr. Narbal Silva, que sempre se mostrou disponível e pela sua importante colaboração.

À organização estudada, na pessoa de seus dirigentes, pela receptividade com que participaram das entrevistas, colaborando de forma profissional e amistosa, para o desenvolvimento da pesquisa. Em particular ao gerente de Desenvolvimento Organizacional, que oportunizou a realização deste estudo e a todos os colegas de trabalho, pelo apoio recebido através de incentivo dado, no decorrer do período referente ao mestrado.

O que for a profundidade do teu ser, assim será teu desejo.

O que for o teu desejo, assim será tua vontade.

O que for a tua vontade, assim serão teus atos.

O que forem teus atos, assim será teu destino.

Brihadaranyaka Upanishad IV, 4.5

RESUMO

Este estudo teve por objetivo verificar qual a possível relação entre os modelos mentais do grupo de dirigentes de uma organização do setor de componentes automotivos, do sul do Brasil, e os processos de resistência à mudança. O método adotado nesta pesquisa foi o estudo de caso, caracterizado como sendo do tipo descritivo, ressaltando uma abordagem predominantemente qualitativa. A população desse estudo envolveu gerentes, diretores e presidente da organização estudada, aqui identificada pelo nome fantasia de “empresa D”, constituindo um total de 12 participantes. Trabalhou-se com uma amostra intencional entre os dirigentes da organização, onde todos eles foram ouvidos. Os dados foram obtidos, predominantemente, por meio de entrevistas. Seguindo a abordagem qualitativa, os dados foram analisados de forma descritiva e interpretativa, através da técnica de análise temática de conteúdo. Os modelos mentais foram caracterizados através de variáveis e indicadores de categorias de análise previamente elaborados pela pesquisadora. As tendências a possíveis processos de resistência foram identificadas através da análise entre as características do modelo mental compartilhado no grupo e a compreensão da realidade organizacional, embasada na visão sistêmica. Os resultados desta pesquisa revelaram que o modelo mental do grupo de dirigentes da empresa D, caracteriza-se por uma percepção dinâmica da realidade, dos processos de mudança como sendo contínuos, e de uma consciência da necessidade de soluções e respostas adequadas à realidade vivida, o que é entendido como uma tendência adequada às atuais demandas da realidade organizacional sistêmica. Este modelo mental caracteriza-se também, por uma necessidade bastante significativa de manutenção do poder,

que pode ser identificada através da importância dada à conquista do mesmo dentro dos grupos, expressa através das relações de comando e controle que se mostram estabelecidas, tanto nos meios externos quanto internos da organização. Conclui-se, então, que o modelo mental compartilhado pelo grupo de dirigentes da empresa D mostra uma tendência de resistência à mudança, quando esta traz a possibilidade de desestruturação das relações sociais e do *status quo* de poder estabelecido neste grupo. A presente pesquisa oportuniza o aprofundamento e continuidade das investigações sobre o quanto a origem dos processos de resistência à mudança pode estar estreitamente ligada aos modelos mentais daqueles que são responsáveis por implantar os processos de mudanças nas organizações, ou seja, seus dirigentes.

Palavras Chave: Modelos Mentais; Mudança Organizacional; Resistência à Mudança.

ABSTRACT

This study aimed at examining the possible relationship between mental models of groups of leaders belonging to a sector of automotive components in south of Brazil and processes of resistance to changes. The method used in this research was the study of cases, characterized as being a descriptive type, mainly evidencing a qualitative approach. The population used comprised a total of 12 participants including managers, directors and president of such organization, herein named as “Firm D”. A intentional sampling procedure applied, in which all of them were interviewed. The results were obtained by means of interview, observation and consultation of documents from organization. Following a qualitative approach data were analysed using both descriptive and interpretative way, employing the technic of thematic analysis of contents. Mental models were characterized through variables and indicators of categories of analysis, previously elaborated by the researcher. Trends to possible resistance changes were identified by using the analysis between the mental model shared in the group and the systemic basing of thought., upon the understanging of the organizational reality. The results showed that the mental model of the leaders of this “Firm D”, is characterized by a perception of a dinamic reality, by changes in processes as being continuous and a comprehension of the need of adequate solutions and answers to the living reality. This is understood as a satisfactory tendency to present demands of the sistemic organizational reality. This mental model is also characterized by a high significant need of maintenace of power, which can be identified through the importance given to the power conquered within groups, expressed by the relationships within the company hierarchy and control, which are

established as much in both outside and inside environments of the organization. It has been concluded that the mental model shared by the groups of leaders of “Firm D” shows a pattern of trend which is resistant to changes, when these brings out the possibility of threatening the “*status quo*” of power already established in this group; and, considering the other employees, when the speech of leaders, based on the perception of dynamic of the reality, does not show consistence with a pratic of command and control, established by the maintenance of power. This research shows the need of further investigation regarding the origin of processes of resistance to changes, which may be highly associated to the mental models of those who are responsible for the processes of changes in organizations, that is, their leaders.

Key-words: Mental Models; Organizational Changes; Resistance to Changes; Learning Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Figura Demonstrativa do Modelo de Resistência Individual à Mudança.....	84
Figura 2	Gráfico Demonstrativo de Percepção Dinâmica da Realidade.....	101
Figura 3	Gráfico Demonstrativo de Senso de Cooperação.....	105
Figura 4	Gráfico Demonstrativo de Percepção Estática da Realidade.....	108
Figura 5	Gráfico Demonstrativo de Manutenção do Poder.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Valores, Variáveis e Indicadores de Modelo Mental Dinâmico.....	91
Quadro 2	Valores, Variáveis e Indicadores de Modelo Mental Estático.....	92

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	APRESENTAÇÃO	14
1.2	TEMAS DE PESQUISA	15
1.3	RELEVÂNCIA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
1.4	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	24
2	REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1	A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM E O CONCEITO DE MODELOS MENTAIS.....	25
2.2	OS CONCEITOS DE MUDANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA PROFUNDA.....	41
2.2.1	Mudança Organizacional	41
2.2.2	Cultura Organizacional	45
2.2.3	Mudança Profunda	63
2.3	ESTUDOS SOBRE RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	67
2.4	O MODELO DE RESISTÊNCIA INDIVIDUAL À MUDANÇA.....	81
3	MÉTODO	85
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	85
3.1.1	Escolha e Caracterização da Organização	86
3.1.2	Escolha e Caracterização dos Participantes	88
3.2	DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS E INDICADORES.....	88
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	92
3.3.1	Elaboração dos Roteiros de Entrevistas	94
3.3.2	Realização das Entrevistas	94
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	95
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	96
3.5.1	Análise dos Dados Obtidos no Período Exploratório	97
3.5.2	Análise dos Dados Obtidos no Período de Investigação Focalizada	98

4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	100
4.1	VARIÁVEIS DE MODELOS MENTAIS DINÂMICOS.....	100
4.1.1	Percepção Dinâmica da Realidade	101
4.1.2	Senso de Cooperação	103
4.2	VARIÁVEIS DE MODELOS MENTAIS ESTÁTICOS.....	107
4.2.1	Percepção Estática da Realidade	107
4.2.2	Manutenção do Poder	111
5	DISCUSSÃO	115
5.1	PERCEPÇÃO DINÂMICA DA REALIDADE E BUSCA DE CRESCIMENTO.....	116
5.2	MANUTENÇÃO DO PODER E RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	124
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICE A - Tópicos Para Entrevistas do Período Exploratório	140
	APÊNDICE B - Modelo de Roteiro Final para Entrevistas do Período de Investigação Focalizada	141

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho desenvolveu-se a partir de um questionamento pessoal, propiciado por vivências profissionais a respeito de processos de mudança e das barreiras que impediam o seu livre crescimento, ou seja, a resistência à mudança. As respostas para as inquietações que surgiram sobre as dificuldades de implementação de mudanças, pareciam estar no simples entendimento do porquê se resistia a processos que visavam melhorias, alcance de objetivos competitivos e qualidade para as organizações e para os indivíduos que delas faziam parte.

Com o decorrer das pesquisas bibliográficas, durante o mestrado, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e através das discussões em grupo, orientações e, principalmente, da vivência mais longa e aprofundada como integrante formal de uma organização real durante a realização da pesquisa propriamente dita, tornou-se mais claro o quão complexos e ricos são, tanto os processos de mudança, quanto os processos grupais e individuais que fazem com que as resistências sejam ao mesmo tempo tão claras e fortes, quanto sutis.

Partindo da riqueza do valor destas experiências, o trabalho foi realizado com o intuito de buscar um entendimento sobre os processos de resistência à mudança, e sobre o quanto os valores e princípios que formam as percepções e compreensão da realidade influenciam na aceitação ou resistência a estas mudanças.

1.1 APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo, introduz os assuntos abordados como tema central, para que se possa compreender a importância da realização de pesquisas sobre fenômenos como mudança organizacional e resistência, e também sobre o quanto os modelos mentais, que construímos ao longo de nossa vida são determinantes sobre nossas percepções e comportamentos. A atualidade do tema e os objetivos que se quer alcançar, respondendo à pergunta de pesquisa proposta, também são abordados neste capítulo, para que se possa ter uma compreensão geral do que é tratado.

O capítulo da Revisão da Literatura aborda um breve histórico dos modelos de gestão utilizados nas organizações, desde a Administração Científica de Taylor até uma das últimas abordagens para gestão da mudança organizacional, conhecida como Organizações de Aprendizagem ou Organizações que Aprendem. Este capítulo trata, também, do conceito de Modelos Mentais, significando o conjunto de atitudes formadas por valores e princípios individuais, construídos ao longo da vida social do indivíduo, determinando suas compreensões, percepções e tendências de como se comportar frente à realidade; do conceito de mudança organizacional e Mudança Profunda, significando as mudanças estruturais e comportamentais implementadas ou em andamento nas organizações.

Ainda no mesmo capítulo, procura-se fazer uma revisão dos estudos sobre resistência à mudança organizacional, desde a década de 40 até a atual proposta do Modelo de Resistência Individual à Mudança de Hernandez e Caldas (2000), que questiona os pressupostos construídos até então sobre este fenômeno, entendidos como verdadeiros e, conseqüentemente, pouco questionados.

O terceiro capítulo descreve o Método adotado para a presente pesquisa, os

materiais utilizados para sua realização, caracterizando a organização, seus participantes e os instrumentos utilizados para a coleta, tratamento e análise dos dados. A apresentação e interpretação dos dados coletados na pesquisa são expostos no quarto capítulo, através de uma descrição dos resultados alcançados por meio do tratamento e análise das variáveis e indicadores construídos e descritos no capítulo anterior.

O capítulo da Discussão, através de reflexões realizadas à luz das referências que embasam a ação intelectual da pesquisadora, organiza um possível entendimento sobre a relação e influência dos modelos mentais de dirigentes organizacionais sobre os processos de resistência à mudança, específicos da organização estudada.

Finalizando este documento, encontra-se no sexto capítulo, denominado de Considerações Finais, as perspectivas abertas pela presente pesquisa para futuros trabalhos de investigação científica, e sugestões para a organização estudada, no sentido de trabalhar tendências à resistências que possam surgir no decorrer dos processos de mudanças.

1.2 TEMAS DE PESQUISA

A mudança, como um processo natural da evolução do homem, e conseqüentemente das organizações e instituições construídas por ele, tornou-se um fenômeno muito estudado no meio acadêmico, assim como as barreiras encontradas para a viabilização de tal processo, mostrando sua importância na vida destes indivíduos.

Procedeu-se, então, para este trabalho de pesquisa, a uma revisão do que se tem construído no meio acadêmico sobre temas que envolvem mudança, resistência e modelos mentais. Para tanto, optou-se, como abordagem de sustentação para a investigação, pela teoria

das Organizações de Aprendizagem, com base em Senge (1995, 1999), para compreender os processos de mudança e modelos mentais, e pelo modelo de Resistência Individual à Mudança, colocado por Hernandez e Caldas (2000) como proposta atual sobre os entendimentos construídos, até hoje, dos processos de resistência.

O mundo em que vivemos tem passado por inúmeras transformações, que trouxeram o ritmo frenético do desenvolvimento de novas tecnologias, a velocidade em que a informação se dispõe em todos os lugares, e as relações de competitividade submetidas ao aspecto da globalização. Com isto, surge a necessidade de novas formas de perceber e agir mais flexíveis, mudando os valores que orientaram nossos paradigmas durante muito tempo.

Por mais de 300 anos, desde a era de Descartes, o pensar e o agir, foram orientados por pressupostos de fragmentação da realidade percebida, do mundo, da natureza, do homem e de suas relações e produções. Com o tempo e sob a orientação do pensamento mecanicista, característico daquela era, a humanidade aprendeu a buscar certezas e verdades estáticas nas várias situações da vida social, seja nas relações, no trabalho ou na família.

Hoje, após um *continuum* de investigações e descobertas em diversas áreas da ciência sob a orientação do paradigma mecanicista, emerge a necessidade de se tomar novos rumos nas formas de viver e produzir. Inquietações, questionamentos e a construção de uma nova perspectiva sistêmica de inter-relações e de melhor adaptabilidade às incertezas e mudanças contínuas se tornaram parte da vida cotidiana da atualidade.

Nas organizações, a incerteza trazida pelas constantes transformações e pela necessidade de flexibilidade para atuar neste contexto tornou-se uma complexa para indivíduos com modelos mentais arraigados em valores e crenças construídos e cristalizados há tanto tempo e que passam por um processo recente de transformação. Mudanças e transformações tornaram-se parte da vida de qualquer sistema ou contexto humano, principalmente do contexto organizacional. Segundo Kim (1996, p. 81):

[...] para reagir a esse paradigma em mudança, talvez não seja necessário mudar de atitude, mas de percepção. Nossa maneira de pensar, agir e dar valor está associada à nossa visão pessoal da realidade. Para criar uma nova 'realidade', precisamos descobrir como nossa concepção do mundo afeta nossa maneira de perceber e reagir a dificuldades. A alavancagem reside em aprofundar-se - olhar além do problema em si e reexaminar o paradigma que lhes deu origem.

Traçando-se um breve histórico do contexto organizacional, a partir da produção artesanal do século XIX já se percebe a necessidade de acompanhar a dinâmica dos acontecimentos e os indicadores de mudança, visto que essa forma de produção - caracterizada como uma 'arte' onde os próprios produtores não tinham condições de usufruir da sua produção - por não conseguir acompanhar o crescimento do século XX e pela necessidade de satisfação do consumo em larga escala, foi substituída pela chamada produção em massa.

A produção em massa surgiu com as inovações das abordagens clássicas das teorias organizacionais construídas por Taylor, Fayol e Weber; que pareciam solucionar a necessidade de aumento da produção, controle e baixa dos custos para satisfação das demandas da sociedade daquela época. Para Carvalho Ferreira et al. (1996, p. 24),

[...] as análises e estudos empíricos (destas teorias) centralizavam-se em aspectos racionais, técnicos e econômicos do comportamento humano nas organizações. Embora subsistam diferenças entre os autores clássicos, para Taylor, Fayol e Weber, as organizações deveriam ser um espaço de standardização, de hierarquização e de especialização na execução das tarefas, com também de uma racionalidade comportamental prescrita por regras, regulamento e uma autoridade formal.

O processo de produção em massa se espalhou pelo mundo todo, tornando-se a forma de administrar mais difundida e usada em todos os tempos, propiciando um crescimento que fez com que o homem não percebesse a dinâmica dos acontecimentos e a rapidez com que tudo se transformava, assim como o surgimento de novos valores, crenças e necessidades de consumo diferentes das até então identificadas.

A certeza de que se tinha construído a forma correta de administrar as organizações fez com que o homem se tornasse rígido em suas concepções sobre como trabalhar os processos organizacionais, dificultando, assim, a percepção e a livre adaptação às

mudanças que ocorriam a sua volta.

A partir dos anos 30 surge a Escola de Relações Humanas, a partir da chamada Experiência em Hawthorne de Elton Mayo, onde se buscava satisfazer as necessidades de se humanizar e democratizar a administração, auxiliada pelo aparecimento das ciências humanas, como por exemplo as idéias sociológicas, psicológicas e filosóficas, da época. Esta escola postula que o nível de produção de uma organização é resultante da interação social dos empregados e que o comportamento social dos mesmos é determinado pelo grupo. Para Carvalho Ferreira et al. (1996, p. 43):

[...] o fator humano nas organizações não é produto nem função de uma ação social racional lógica baseada exclusivamente em motivações e interesses de tipo econômico. Estes princípios tayloristas ao serem aplicados nas empresas mutilavam e destruíam as virtudes psicológica e sociológicas do fator humano. O fator humano é objeto e sujeito de um conjunto significativo de motivações circunscritas a uma função social de participação e satisfação no trabalho.

O ambiente externo se torna mais complexo e começam a aparecer os efeitos prejudiciais das inovações da produção em massa, refletidos na qualidade de vida e satisfação profissional dos funcionários. Nas décadas de 60 e 70 a insatisfação dos operários chegaram em níveis preocupantes, a ponto de uma força-tarefa especial, nomeada pela Secretaria de Saúde, Educação e Bem-estar dos EUA, preparar um relatório categórico denominado “*Work in América*”, que sustentava: “Significativo número de operários americanos está insatisfeito com a qualidade de suas vidas profissionais” (ZELL, 1998, p. 22).

No início dos anos 80 o mundo começou a ser influenciado por questionamentos, que vinham em um crescente desde a década de 50, sobre o que estava estabelecido, até então, como a forma correta de pensar, viver e produzir. Nas organizações, diversas novas formas de percepção, estruturação, organização e gestão começam a aparecer em função do acelerado processo de competição e desenvolvimento tecnológico que se tornou disponível a todos através da disseminação de informações, trazendo a chamada terceira

revolução industrial, ou era da informação. A automação e robotização industrial, a microeletrônica, a informática, são exemplos destas tecnologias que comprovaram estar-se vivendo a terceira revolução industrial, a era da informação. Essa nova era traz a necessidade de reflexão crítica sobre as formas de perceber e agir. A dinâmica atual das organizações começa a exigir diretrizes vinculadas à flexibilidade e à disponibilidade para mudar constantemente.

Desde os anos 60 as organizações passam, então, a serem vistas como sistemas sociais, complexos e abertos, resultantes de construções de sínteses, baseadas na interdependência e na interação entre os seus subsistemas estruturais e funcionais, na execução de tarefas, no processo de tomada de decisão e na organização do trabalho. Surgem mais inovações nas formas de administrar as organizações, potencializando o foco no ser humano, evidenciando a aprendizagem individual e, principalmente, a aprendizagem em equipe como co-responsáveis pelo desenvolvimento da organização e alcance dos objetivos organizacionais de competitividade, crescimento e conquista de mercado, e como fator de diferenciação entre as organizações de sucesso. O fator humano e a aprendizagem se tornam, então, os diferenciais entre as organizações competitivas.

Vianna (1995, p. 28) já expressava que vai-se viver “grandes dilemas nestes próximos anos. Antes e acima de tudo, vamos viver o dilema da cultura instalada versus novos valores.” Indivíduos formados sobre valores de racionalidade, certeza, busca de estabilidade, previsibilidade e controle sobre os acontecimentos, hoje se deparam com exigências da atualidade que geram demandas de valores distintos dos citados como ideais para viver e trabalhar, até então. Isto faz com que, para uma melhor adaptação à realidade atual, seja necessário que tais valores sejam re-significados em valores de flexibilidade nas percepções, capacidade de atuação em um contexto de instabilidades e estímulo à criatividade para se lidar com o cotidiano de incertezas dos dias de hoje.

As últimas abordagens de teorias organizacionais, que trazem uma compreensão sistêmica da realidade e das próprias organizações, estão indo mais a fundo e estudando o comportamento dos sistemas de feedback não-lineares, como por exemplo uma célula ou um fenômeno meteorológico, em comparação ao comportamento das organizações frente à atual realidade enfrentada. Para Paiva (2001, p. 85), este comportamento, chamado então de Teoria do Caos, mostra a impossibilidade de se fazer previsões que não sejam a curto prazo, pois

[...] o comportamento desses sistemas dinâmicos são extremamente sensíveis às condições iniciais tanto internas quanto externas... Desta forma, o estudo dos sistemas caóticos apresenta uma nova maneira de pensar e lidar com o futuro, especialmente no contexto das organizações... O caos é a variedade individual criativa dentro de um padrão geral de similaridades.

Hoje as competências executivas não estão somente vinculadas a habilidades técnicas específicas, mas também ao desenvolvimento de atitudes, valores e crenças mais adequadas à realidade vigente. Para tanto, entende-se necessário que os gestores possuam modelos mentais que viabilizem ao máximo a busca real da mudança, ou que possuam flexibilidade suficiente para permitir o movimento destes modelos entre aqueles que se mostrem os mais adequados a acompanhar o ritmo de transformação da realidade, evitando que sejam eles próprios - orientados por modelos mentais arraigados a valores e atitudes obsoletas - agentes de resistência ao processo de transformação.

Saes (2000) analisando a capacidade de adaptação de organizações e instituições a mudanças, afirma contudo que, apesar das resistências e de acordo com o caráter das mudanças, as organizações são impelidas a se adaptarem, sob pena de virem a sucumbir, expressando que o enfraquecimento das posições conservadoras dentro das organizações acaba dando lugar a novas organizações que sustentam novas estratégias.

Neste sentido, já se sabe que estratégias são operacionalizações de modelos mentais dos indivíduos ou de grupos de indivíduos com interesses comuns. Segundo Feuerschütter (1997), um fator importante no processo de implantação e continuidade da

mudança são os interesses dos dirigentes que estão envolvidos no processo e que procuram disseminar aquilo que acreditam ser correto e conveniente, no sentido de que seus interesses estabeleçam uma relação de congruência, precavendo-se contra reações de resistência em face da implementação de processos organizacionais, como por exemplo, a realização de mudanças.

As formas de percepção do mundo são construídas desde a infância, através do convívio social que educa os indivíduos em valores e crenças vigentes da época e preparam-no para agir no mundo. Este conjunto de percepções, segundo a teoria das Organizações de Aprendizagem, forma os modelos mentais de indivíduos e grupos. Nos processos de mudança organizacional torna-se importante não somente a disponibilidade para a percepção da nova realidade a ser construída, mas também, a disponibilidade para se interagir nela.

Estes fatos mostram a necessidade de se perceber as mudanças como um processo contínuo para o qual todos devem estar preparados e dispostos a interagir; considerando o mesmo em todos os seus aspectos: técnicos, estruturais, comportamentais e simbólicos. Este entendimento de mudança é descrito e trabalhado na teoria das Organizações de Aprendizagem, que descreve a mudança como a busca de alterações estruturais e valorativas nas organizações, chamada, então, de mudança profunda ou evolutiva. Tal abordagem é orientada por cinco disciplinas que são tomadas como aspectos a serem trabalhados na busca da mudança profunda. O fundamento básico desta abordagem é o pensamento sistêmico, e o desenvolvimento de outras quatro disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe, definidos no próximo capítulo.

Os processos de resistência à mudança são enfrentados, ainda na atualidade, como uma das maiores limitações à implementação de mudanças organizacionais e, rapidamente, os estudos que tratam deste assunto tornam-se obsoletos, pois continuam

trazendo somente “receituários” para a compreensão e solução dessa dificuldade, não resolvendo a questão da resistência. Na presente pesquisa, acredita-se que tal desafio envolva a compreensão mais profunda de valores e atitudes que formam as percepções e comportamentos humanos de dirigentes organizacionais, assim como suas expectativas frente a qualquer evento; ou seja, seus modelos mentais.

1.3 RELEVÂNCIA E PROBLEMA DE PESQUISA

Com os aspectos de que a realidade demanda uma necessidade de adequação das atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação à dinâmica das mudanças, de que a resistência ainda é uma das barreiras impostas à continuidade desses processos e de que os modelos mentais dos dirigentes são fundamentais para o alcance de tais transformações; configura-se, então, a importância do desenvolvimento de uma pesquisa integrando tais elementos desta realidade. Assim emerge a seguinte reflexão: se os modelos mentais são formados desde a infância por valores e crenças enraizados na cultura vigente, repassados e confirmados aos indivíduos através da educação e convívio social, no momento em que tais valores são questionados, surgindo assim a necessidade de transformação dos mesmos, para a adequação às mudanças que acontecem rapidamente, a resistência a estas mudanças poderá emergir como barreira, na busca de um equilíbrio do *status quo*, dependendo do grau de rigidez em que se encontram os modelos mentais dos indivíduos envolvidos no processo.

Com a necessidade de construção de categorias para identificação de modelos mentais individuais e grupais, e oportunizando novas investigações sobre a validação de tal instrumento, mostra-se relevante à ciência a realização, não só da presente pesquisa, como

também, de outras posteriores que venham aperfeiçoar e desenvolver tal instrumento de identificação. O avanço científico postulado por esta pesquisa aponta um novo caminho na tentativa de tornar eficaz a implantação de mudanças na organização pesquisada e em qualquer organização que busque se adequar e construir a realidade na qual está inserida.

Acredita-se que a identificação dos modelos mentais dos dirigentes da organização estudada deve adquirir elevada importância na implantação das transformações culturais pretendidas, posto que eles são os responsáveis primeiros pela elaboração e planejamento das mudanças. A identificação e análise destes modelos mentais, sob a ótica das novas demandas da realidade sistêmica poderão fornecer dados importantes para a compreensão mais profunda da influência destes modelos sobre os processos que impedem a eficaz implementação das transformações.

Buscando-se identificar a influência de modelos mentais de dirigentes organizacionais nos processos de resistência à mudança, a reflexão exposta anteriormente foi sendo ampliada e tornou-se o problema de pesquisa:

“Como se caracterizam os modelos mentais dos executivos de uma organização e quais suas influências nos processos de resistência à mudança?”

Os estudos realizados sobre as relações dos modelos mentais atuantes no grupo executivo da organização, com possíveis processos de resistência à mudança são tomados como foco principal deste trabalho de investigação, que se apoia nas teorias das Organizações de Aprendizagem, mais especificamente na abordagem de Senge (1995, 1999) sobre os conceitos de mudança profunda e modelos mentais, e no modelo de Resistência Individual à Mudança, de Hernandez e Caldas (2000).

1.4 OBJETIVOS DE PESQUISA

Objetivo Geral:

Caracterizar os modelos mentais de dirigentes organizacionais e analisar as influências destes modelos mentais nos processos de resistência à mudança.

Objetivos Específicos:

- Identificar categorias com suas respectivas variáveis e indicadores de modelos mentais;
- caracterizar os modelos mentais do grupo de dirigentes da organização, segundo tais categorias;
- analisar as influências dos modelos mentais do grupo de dirigentes da organização sobre possíveis processos de resistência à mudança.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM E O CONCEITO DE MODELOS MENTAIS

O conceito de modelos mentais, utilizado a partir do referencial teórico da abordagem das Organizações de Aprendizagem, é entendido, segundo Senge (1995, p. 221), como:

[...] imagens, pressupostos e histórias que trazemos em nossas mentes, acerca de nós mesmos, outras pessoas, instituições e todo aspecto do mundo, os Modelos Mentais determinam o que vemos como real ou verdadeiro. Os seres humanos não podem navegar através dos ambientes complexos do nosso mundo sem “mapas mentais” cognitivos; e todos esses mapas mentais, por definição, são de alguma forma defeituosos.

Nesta abordagem, acredita-se que para o alcance de uma organização que aprende, foi postulado que se deveria desenvolver cinco disciplinas nas equipes estudadas dentro das organizações.

A primeira delas, chamada de Domínio Pessoal, visa a busca do desenvolvimento pessoal entre os integrantes da equipe, a fim de que propicie aos mesmos uma visão clara do real e do desejado, fazendo com que o indivíduo cresça e se dirija em busca de seus objetivos com plena consciência de sua realidade e de suas limitações, ampliando assim, sua capacidade de esclarecimento e escolha do que é melhor para si e para o grupo, bem como clareza na percepção do que é a realidade atual.

A Segunda disciplina, conceituada como Modelos Mentais, busca desenvolver a reflexão crítica dos indivíduos sobre valores, imagens, histórias e pressupostos que

influenciam e determinam sua percepção, compreensão e comportamentos diante da realidade. Estes modelos são construídos desde a infância, através das experiências de vida do indivíduo, as quais seguidamente são confirmadas no convívio social, o que faz com que os indivíduos se tornem rígidos e acrílicos em relação aos acontecimentos e às necessidades de transformação de valores e crenças.

A Visão Compartilhada, busca o desenvolvimento de um propósito único do grupo como um todo, proporcionando o desenvolvimento de imagens e atitudes compartilhadas através de princípios e práticas orientadoras, e do comprometimento do grupo na busca da realidade que se deseja alcançar. A construção de uma visão compartilhada propiciará ao grupo o desenvolvimento da capacidade de construir conceitos e pensamentos em conjunto e de desenvolver ações para alcançar um objetivo comum, criando uma condição intelectual maior que a soma dos talentos individuais. Esta capacidade, postulada como Aprendizagem de Equipe, é trazida como a quarta disciplina necessária ao desenvolvimento da organização. Na base destas quatro disciplinas, e como quinta disciplina, apresenta-se o Pensamento Sistêmico, orientador, este, da teoria das Organizações de Aprendizagem.

O conceito de modelos mentais, entendido como valores, crenças e atitudes que orientam os mapas mentais de cada indivíduo e dos grupos frente à realidade experienciada é colocado aqui, em foco, no estudo sobre os processos de resistência à mudança nas organizações. Para isto acredita-se que a compreensão dos fatores que constroem estes modelos mentais seja de fundamental importância para este estudo.

Assim, através da compreensão dos valores, crenças e atitudes que formam as percepções do que é real e, conseqüentemente, dos comportamentos que estruturam e definem o funcionamento interno e externo das organizações, pode-se elucidar a forma como estas mesmas organizações se constroem ao longo do tempo e as direções que poderão tomar na

atualidade e no futuro.

Segundo Krüger (1986), partindo do ponto de que a realidade vivenciada pelos indivíduos é formada a partir das crenças, entendidas como proposições simples que afirmam ou negam uma relação entre dois objetos concretos ou abstratos, ou entre um objeto e seus atributos, ao profissional de psicologia interessa considerar a origem, formação e estrutura destes sistemas de crenças e, sobretudo, o grau de influência destes sistemas na formação da percepção e comportamento dos indivíduos frente a tais objetos. Assim, o que interessa e é tomado como orientador do comportamento acima citado é a realidade como é suposta ou imaginada pelo indivíduo, e não a realidade como tal. Para o mesmo autor, pesquisas sobre crenças possibilitam obter esclarecimentos sobre a grande variedade de estilos interpretativos da realidade e das correspondentes condutas.

As crenças encontram-se na estrutura das atitudes sendo, estas últimas, definidas como disposições afetivas favoráveis ou não a um determinado objeto social, fenômeno, fato ou pessoa. Segundo Baró (1985, p. 297),

[...] as atitudes são predisposições a agir positiva ou negativamente frente aos objetos. A atitude constitui um estado hipotético, com o que se pretende explicar certa consistência no comportamento das pessoas, e cujo caráter principal seria a valoração, ou afeto frente um determinado objeto.

As atitudes possuem três componentes em sua base de formação: o *componente cognitivo*, que é o conjunto de crenças a respeito do objeto, que podem ou não corresponder à realidade, mas que constituem o que o indivíduo acredita ser verdadeiro; o *afetivo*, que são sentimentos, afetos relativos ao objeto da atitude e que podem ser positivos ou negativos e os *componentes comportamentais*, que são as tendências à ação existente, através da busca de congruência e coerência entre os três componentes das atitudes (KRÜGER, 1986; PISANI et al., 1994).

Segundo Pisani et al. (1994), as atitudes são construídas nos indivíduos através

dos processos de socialização primária e secundária. O meio social posterior à socialização primária poderá alterar ou confirmar tais atitudes. Porém, fazendo parte das mesmas classes sociais, a probabilidade de confirmação é maior do que a de alteração, buscando-se sempre uma coerência cognitiva das informações recebidas, afetos e comportamentos.

Tais atitudes buscam regularidade na percepção e nos comportamentos em relação ao meio, adequando-se em função do contexto em que serão expressas. Com isto, nota-se que as atitudes, sendo influenciadas pelo meio, podem não corresponder ao comportamento expresso pelo indivíduo, causando um desconforto chamado por Festinger (1957 apud KRÜGER, 1986, p. 38; PISANI et al., 1994, p. 85) de Dissonância Cognitiva, onde por incoerência lógica nas cognições - entendidas como a organização do conhecimento a nível da consciência – e por incoerência comportamental, ou desconfirmação de expectativas estabelecidas, o indivíduo sente-se pressionado a buscar coerência entre suas atitude e seu comportamento de três formas: alterando os elementos dissonantes, reduzindo a importância destes elementos, ou acrescentando elementos consonantes à relação.

Ainda em Pisani et al. (1994), as atitudes ainda podem variar em relação as suas dimensões de extremismo positivo ou negativo, que vão da super valorização ao preconceito, de complexidade dependendo da sofisticação da informação que se tem, e de isolamento dependendo do grau de integração entre as atitudes em geral. Estas atitudes possuem funções: avaliativa destes objetos ou fenômenos em questão, organizativa do comportamento e conduta do indivíduo em relação eles, de defesa do eu, e de expressão a respeito dos valores que as orientam (KRÜGER, 1986; PISANI et al., 1994).

Os valores guardam uma estreita relação com as atitudes, na medida que possuem a mesma função avaliativa, porém de forma mais ampla que estas últimas. Segundo Krüger (1986, p. 38-39),

[...] os valores pressupõe uma orientação preferencial, afetivamente positiva em relação a um conjunto de objetos, pessoas, situações, condutas e estados

finais. São os valores que nos orientam e fornecem parâmetros para o julgamento, avaliação e adoção de condutas, doutrinas, crenças, ideologias e culturas. Esta é a razão pela qual o tema dos valores desfruta de uma particular atenção junto aos psicólogos.

Entendendo modelos mentais, como as imagens, crenças, valores e atitudes dos indivíduos frente a determinada situação, fato ou pessoa. Torna-se importante a compreensão de Tamayo (1996), de que os valores individuais associados aos objetivos organizacionais, aos processos de socialização constantes e integrados a um sistema de normas e regras compartilhadas, constituem um dos importantes instrumentos para entender a cultura de uma organização e seus processos. Os valores vivenciados como uma experiência subjetiva e compartilhada no grupo criam, nas organizações, a possibilidade de simbolização e satisfação das necessidades individuais e organizacionais. Estes valores são a base para a formação de modelos mentais compartilhados entre subgrupos dentro da organização. Assim, os modelos mentais dos subgrupos que definem os rumos da organização no nível estratégico podem determinar a aceitação ou não de processos de mudança naturais ao contexto atual, ou até mesmo planejadas, através da percepção de necessidades de mudanças em prol da sobrevivência da organização.

Para Tamayo (1996), mais importante que as diferenças é a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização, o que dará origem ao conceito de valores compartilhados, os quais serão responsáveis pelo formato único de uma dada cultura organizacional. Segundo o mesmo autor:

[...] os valores são metas que o indivíduo se fixa, relativas a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis; os mesmos não são definidos a priori e podem ser classificados numa hierarquia, não são fixos, variam de uma organização para outra e até dentro da própria organização (TAMAYO, 1996, p. 178).

No conceito de valores organizacionais são enfatizados os *aspectos cognitivos* sobre o que é desejável ou não na empresa; os *aspectos motivacionais*, partindo da importância que é atribuída a determinado valor e à quantidade de esforço que os membros

dispensam na busca dos mesmos; *os aspectos da função* do valor, de orientar a vida da empresa, guiar comportamentos e julgamentos; *e os aspectos hierárquicos*, onde um *continuum* de importância dada aos valores encontra-se na base da relação dos mesmos com a missão e os objetivos da empresa.

Para Tamayo (1996), os valores organizacionais têm por objetivo resolver três problemas: a conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade da organização de elaborar uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho e, por último, a conciliação entre interesses da organização, e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização que retira do meio a matéria-prima, realizando as trocas comerciais e de produção.

A partir da necessidade dessas mediações, Tamayo (1996) propõe três dimensões bipolares para o estudo dos valores organizacionais, que irão elucidar as orientações culturais da organização. Tais dimensões permitem o entendimento da cultura organizacional à medida que resultam do estudo das dimensões culturais que fazem parte das sociedades nas quais se foi educado, gerando percepções e conseqüentemente comportamentos, constituindo a base da formação dos modelos mentais dos indivíduos acerca dos vários aspectos do mundo. Tais dimensões são:

a. Continuum de Disponibilidade para mudança à Conservação: A organização que privilegia a disponibilidade para a mudança é uma organização que dá ênfase a promoção de idéias e o direito de o indivíduo habilitar-se para perseguir os seus próprios interesses e fixar suas próprias metas em harmonia com as metas e normas da mesma, estimulando a inovação, a criatividade no teste de novas soluções, novas formas de pensar, de agir e de produzir. A empresa que privilegia a conservação enfatiza a manutenção do *status quo* da organização e a restrição a ações que possam causar ruptura na solidez do

grupo ou das tradições.

b. Continuum de Hierarquia à estrutura Igualitária: A organização que dá particular atenção à hierarquia como forma de garantir o comprometimento de seus membros enfatiza valores culturais como autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão. No outro pólo, está a organização que privilegia a estrutura igualitária, expressa valores como justiça social, igualdade, responsabilidade e equidade, preocupando-se com o bem-estar dos outros e da organização em geral.

c. Continuum de Domínio à Harmonia: A organização que busca sua afirmação assertiva no meio em que está inserida, através do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área de atuação, expressa valores que buscam realização de esforços diretos para obter o controle e a exploração do meio ambiente, para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado. A organização que privilegia uma relação de harmonia com seu meio, enfatiza valores como proteção à natureza, cooperação, integração interorganizacional; expressam uma tentativa de acomodamento harmonioso no seu meio.

A classificação de uma organização nessas dimensões revela as verdades prioritárias da organização, sua base motivacional predominante e a percepção dos membros sobre estas verdades; fato que define sua relação com a organização e seu comportamento cotidiano em função da representação cognitiva e afetiva que ele tem da organização.

Os valores fazem parte da dialética de manutenção e transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, os alicerces de organizações que desejam estimular percepções e comportamentos em função de transformações de seu interesse.

Para Tamayo (1996, p. 190),

[...] uma das funções dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao

funcionamento e à missão da organização. Modelos mentais diferentes provocam, inevitavelmente, percepções diferentes da empresa, do comportamento organizacional e das tarefas a serem executadas.

Esta relação dialética permite estudar divergências e convergências entre as verdades prioritárias da organização e de seus membros, bem como suas conseqüências sobre percepções e comportamentos organizacionais frente às transformações que a empresa vive.

Para Bock et al. (1991), entre os estímulos que o meio oferece e a resposta que o indivíduo expressa, estão presentes as percepções, que vão desde a recepção destes estímulos através dos sentidos, até a atribuição de significado aos mesmos. Estas percepções são influenciadas pela subjetividade dos valores, crenças, atitudes e possuem funções de seleção, organização e significação interpretativa dos objetos, através da inter-relação lógica de características destes objetos. O fenômeno da percepção é direcionado naturalmente à busca de fechamento, simetria, estabilidade e simplicidade entre as características do fenômeno percebido.

Em Pisani et al. (1994), o fenômeno da percepção teve maior ênfase a partir dos questionamentos da Gestalt - considerada uma das linhas de pensamento ou tendência teórica mais coerente e coesa da Psicologia - sobre os pressupostos Behavioristas de S-R (S - estímulo e R - resposta), colocando que entre o estímulo do meio e a resposta do indivíduo existe o processo de percepção. Para esta tendência teórica, o quê e o como se percebe irão formar a compreensão e o comportamento do indivíduo no meio, pois se o mesmo for estudado de maneira isolada do contexto onde ocorre, pode fazer com que o estudo perca seu significado.

Esta percepção da realidade construída pelos indivíduos pode ser entendida, também, através do conceito de *schemas*, colocado por Harris (1994, p. 3), como sendo:

[...] estruturas cognitivas e dinâmicas de conhecimento incluindo os conceitos específicos, entidades e eventos que são usados pelos indivíduos

para eficientemente codificar e representar a entrada de informações...são teorias subjetivas derivadas das próprias experiências da pessoa sobre como o mundo opera... teorias que guiam percepções, memória e inferências. Os *schemas* servem como mapas mentais que habilitam os indivíduos na travessia e os orientam dentro de seus terrenos experienciais, e guiam as interpretações do passado, do presente e as expectativas para o futuro.

Tais *schemas*, segundo Harris (1994), possuem sete funções: provêm uma estrutura de mapeamento da experiência, direcionam a informação, influenciam a eficiência e velocidade do processamento desta informação, buscam o preenchimento de lacunas, são modelos para resolução de problemas, avaliam a experiência e facilitam a antecipação do futuro.

O fato dos *schemas* dirigirem o processo perceptivo reduz a frequência com que informações inconsistentes do mesmo sejam descobertas de forma consciente, atuando de forma a garantir que mudanças drástica para sua validade raramente surjam. Desta forma, as mudanças nos *schemas* podem ocorrer somente através da incorporação de novas informações condizentes com as já existentes sobre determinado objeto / conteúdo, havendo assim uma elaboração ou ampliação deste *schema*, o que é chamado de *mudança de primeira ordem*; ou então, quando informações que vão de encontro aos *schemas* anteriormente elaborados são ignoradas ou são cognitivamente reformuladas, para que se adequem aos *schemas* já elaborados e aceitos pelo indivíduo, o que é chamado de *mudança de segunda ordem*.

Harris (1994) define, dentro do contexto organizacional, cinco categorias de “*schemas* na organização” que parecem compreender a gama de conhecimento necessário para o entendimento destas construções de sentido:

- *Schema de Self*: são informações relativas às características do próprio indivíduo no contexto organizacional, como personalidade, valores, papéis e comportamento. A definição que o próprio indivíduo tem de si mesmo, possui influências das reações dos outros em relação a ele mesmo, sendo também, os *schemas*, criações sociais.
- *Schema de Pessoa*: são informações, impressões, expectativas, recordações ou imagens

aprendidas sobre traços, metas, comportamentos e preferências de determinados indivíduos, grupos e papéis organizacionais. São o resumo do conhecimento a respeito de convicções, valores e comportamentos prováveis de outros.

- *Schemas* de Organização: são imagens, informações, mapas a respeito de agrupamentos organizacionais, como entidades, um tanto abstraídas dos seus membros individuais. É a perspectiva do indivíduo sobre a atitude de comunidades ou grupos sociais dentro dos quais o indivíduo está inserido.
- *Schemas* de Objeto / Conceito: referem-se ao conhecimento sobre estímulos que não são inerentemente sociais. Guiam a interpretação de artefatos culturais físicos e verbais.
- *Schemas* de Evento: são mapas ou modelos sobre contextos sociais, encontros e eventos como festas departamentais, demissões e reclamações do clientes.

Para Harris (1994, p. 7), “a presença real da cultura requer mais do que categorias compartilhadas de *schemas*, requer que o conteúdo e a importância relativa desses *schemas* sejam semelhantes para todos os membros organizacionais.” Os *schemas* individuais tornam-se similares em consequência da experiência compartilhada e da exposição compartilhada a sugestões sociais a respeito das construções da realidade dos outros. Desta forma, visto que os *schemas* são resumos do conhecimento experiencial, compartilhar o espaço, o tempo e os desafios experienciais, a interação e resolução de problemas comuns facilita e encoraja o desenvolvimento de *schemas* similares. Por comparação social os indivíduos recebem informações sobre a realidade, observando as respostas dos outros que compartilham aquela realidade.

Alguns *schemas*, em especial, ainda podem ser salientados ou ativados. Isto pode ocorrer por agrupamento ou referência cruzada a outros *schemas*, onde aqueles atualmente ativados podem aumentar a probabilidade que outros sejam salientados ou ativados. Pode ocorrer também, através da informação social em forma de rótulos oferecidos

por outros a respeito de determinado objeto ou conteúdo, que possuem um impacto profundo na ativação de outros *schemas*; ou ainda, através dos motivos e metas do indivíduo que servem para fazer certos *schemas* mais salientes que outros.

Desta forma, o conceito de *schemas*, colocado por Harris (1994), assemelha-se ao conceito de modelos mentais, por fornecer ao indivíduo mapas ou imagens, e informações que delimitarão sua percepção e compreensão do mundo e, conseqüentemente, suas atitudes e comportamentos frente ao mesmo.

Acredita-se que, no contexto organizacional, os modelos mentais formados pelos valores, crenças, atitudes e comportamentos do indivíduo ou do grupo afetam o desempenho interno da organização e sua relação com seu contexto mais amplo. Acredita-se também que, a partir da investigação sobre os modelos dos dirigentes organizacionais, poderão ser indicadas as possíveis influências destes modelos na percepção da mudança e as reações resultantes da mesma. Os modelos mentais quando muito cristalizados impedem uma percepção mais flexível da realidade e dos processos organizacionais, impedindo a efetivação dos processos de mudança propostos.

Segundo Senge (1998, p. 23):

[...] nossas organizações funcionam da forma que funcionam por causa da nossa forma de pensar e de interagir. Só mudando nossa forma de pensar é que poderemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada.

A disciplina chamada Modelos Mentais, proposta na teoria das Organizações de Aprendizagem, busca facilitar o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos de refletirem de forma crítica sobre as imagens, crenças e pressupostos orientadores de sua percepção da realidade, formando atitudes com um potencial de flexibilidade diante das mudanças e inovações atuais.

Para Senge (1990 apud MÜLLER; VIERA, 1999, p. 1),

[...] frente às exigências de um mercado competitivo e instável, percebe-se que

os modelos de mudança evoluíram junto com a Teoria Administrativa, assim como a idéia de que as organizações aprendem com os constantes processos de mudança e começam a criar competências para lidar com as instabilidades organizacionais. Porém, ações e experiências de mudanças podem falhar por entrarem em choque com as crenças e pressupostos que as pessoas carregam em suas mentes, impedindo, assim, a mudança e a aprendizagem organizacional.

Müller e Vieira (1999), colocam que ações ou políticas que impedem os indivíduos ou segmentos de uma organização de experimentarem embaraços ou sentirem-se ameaçados, são conceituadas por Argyris (1992 apud MÜLLER; VIEIRA, 1999, p. 1) como rotinas organizacionais defensivas; e que podem dificultar ou impedir a aprendizagem organizacional, através de formas e mecanismos nem sempre conscientes e claros. Argyris (1992 apud MÜLLER; VIEIRA, 1999, p. 5) coloca dois modelos de aprendizagem organizacional: o modelo I, onde a aprendizagem ocorre em circuito simples, não desafiando ou questionando os pressupostos mais arraigados do indivíduo, ou seja, seus modelos mentais, sendo este tipo de aprendizagem considerado ineficiente, pois resolve aparentemente o ponto em discussão não questionando a causa do problema; e o modelo II, onde a aprendizagem ocorre em circuito duplo, que consiste em um processo de questionamento sobre as causas do problema, auxiliando os indivíduos a tomarem atitudes mais efetivas sobre a realidade, colocando a retroalimentação como base do processo.

Argyris (1992 apud MÜLLER; VIEIRA, 1999, p. 4) coloca que a aprendizagem organizacional é definida sobre duas condições distintas: quando a organização atinge seus propósitos, ou seja, quanto existe igualdade entre o seu desenho de ação e a realidade ou resultado; ou quando uma desigualdade entre a pretensão e o resultado é identificada e corrigida, ou seja, transformada em igualdade.

Fleury e Fleury (1995, p. 22) afirmam que o objetivo da perspectiva das Organizações de Aprendizagem:

[...] não é teorizar sobre o assunto (pensamento sistêmico), mas construir guias de ação que visam ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional, através do conhecimento de explicação dos modelos mentais individuais, de grupo e construção dos projetos coletivos... Da mesma forma que no processo de aprendizagem individual, as crenças, os valores da pessoa precisam ser levados em consideração, no processo de aprendizagem organizacional o conceito de modelo mental é relevante para a compreensão deste processo. Os modelos mentais constituem imagens do como o mundo funciona e exercem influência poderosa sobre o que as pessoas fazem, pois afetam o que as pessoas vêem. Os modelos mentais não são a realidade, mas o que a pessoa percebe como realidade; provêm do contexto para ver e interpretar novas informações e determinam em que medida as informações armazenadas são relevantes para se enfrentar uma situação.

Também é preciso levar em conta que modelos mentais não se referem somente a conceitos mentais, mas também à capacidade de, em conjunto, elaborar práticas mais apropriadas de ações que irão buscar mais eficazmente os resultados desejados. É um processo de reflexão crítica e elaboração coletiva de novas formas conceituais e operacionais.

Argyris e Shön (1996, apud SILVA; LIMA, 2000, p. 4), expressam que há uma “estagnação do aprendizado individual e organizacional em consequência de nossos modelos mentais não se tornarem explícitos e, conseqüentemente, não serem questionados ou desafiados.” Há necessidade de perceber-se, refletir sobre a construção de novos sistemas de crenças e sobre o quanto idéias profundamente enraizadas podem prejudicar a construção de um novo arcabouço valorativo de conceitos e comportamentos, assim como a própria necessidade de adaptação contínua às mudanças. A aprendizagem organizacional envolve a elaboração de modelos mentais que viabilizarão uma melhor compreensão dos acontecimentos no ambiente externo e interno, bem como uma definição de comportamentos que comprovam a efetividade do processo de aprendizagem individual e organizacional.

Teixeira e Teixeira (2002) postulam que na busca de organizações mais enxutas, ágeis e inovadoras, mais importante que eliminar postos de trabalho e reestruturar uma organização, é de extrema importância concentrar os esforços no processo de análise e reflexão dos modelos mentais de gestão existentes nas organizações. Teixeira e Teixeira (2002) colocam também que a atualidade exige um modelo mental, que perceba a importância

de uma estratégia de mudança contínua que vise o alcance de novas habilidades, potencialidades e capacidades; um modelo mental que aproximadamente preencha as mais verdadeiras necessidades e aspirações da pessoa e da organização. Teixeira e Teixeira (2002, p. 2) afirma ainda que:

[...] uma gestão empresarial ativa deve ultrapassar suas barreiras perceptivas normais (modelos mentais já cristalizados) a fim de formular a estratégia eficazmente... Dentro deste entendimento a organização - seres humanos construtos da atividade empresarial -, necessitam estar em constante processo dinâmico de aprendizagem, onde a educação empresarial, lhe propiciará condições de ter uma visão sistêmica dos seus objetivos individuais e organizacionais, e além disto, compreender o processo de renovação humana e organizacional.

Teixeira e Teixeira (2002) relatam que o processo de criação de visões sobre o mundo, ou modelos mentais envolve a compreensão de elementos como: a percepção, pois a visão de mundo de uma pessoa está freqüentemente relacionada a imagens, modelos e outros tipos de representações da realidade que o indivíduo construa; os valores que também não podem ser considerados como algo fixo ou imutável, mas que se apresentam em constante processo de transformação à luz do contexto do ambiente em que o ser humano está inserido; a energia, que significa o tempo que um ser humano aloca, ou não, em atividades profissionais e a intensidade e motivação com que estas são executadas; as relações, onde compreende que o sistema básico de relações de uma pessoa é formado pela família, que irá moldar os tipos de visão iniciais que esta possa ter finalmente e a liderança, que se refere ao impacto sobre o nível da visão e da extensão daquilo que uma pessoa pretende fazer. Esta afeta o desejo do indivíduo de se realizar, e isto, por sua vez, determina em grande parte o alcance de sua visão.

Desta forma, Teixeira e Teixeira (2002, p. 4) colocam que:

[...] os elementos componentes do processo de criação da visão de mundo, propiciam a uma pessoa estrutura para a reflexão e a ação, assim permitindo um contínuo desenvolvimento, através da aprendizagem, na busca de um modelo mental aberto à mudanças. Fato este, fundamental para que uma pessoa venha a se tornar um pensador com visão pró-ativa.

Ainda em Teixeira e Teixeira (2002), observa-se que os processos de gestão,

traduzidos nas Teorias Administrativas, nada mais são que o reflexo dos modelos mentais vigentes de cada época. A visão fechada e a desconsideração sobre a interação da organização com o ambiente, características da Abordagem Clássica dos processos de gestão, são reflexos dos modelos mentais daquela época; assim como, no enfoque da Teoria Estruturalista, se passa-se a analisar as inter-relações existentes no contexto organizacional, dispensando particular atenção para à estrutura interna e para a interação com as outras organizações. Já na Teoria de Sistemas, o foco está na relação entre sistemas e ambientes. Atualmente a ênfase da gestão encontra-se fundamentada no ambiente e nas demandas ambientais que atuam sobre a dinâmica organizacional, como é colocado pela Abordagem Contingencial. Com isto, justifica-se a necessidade de compreender a importância dos modelos mentais de dirigentes de organizações, sobre as demandas da atual realidade, e sobre os processo de mudanças característicos desta realidade.

Neste sentido Teixeira e Teixeira (2002) postulam a necessidade das organizações se adequarem a sua atual realidade, abrindo mão de um modelo de gestão burocrático que reflete modelos mentais com características de inflexibilidade, rigidez e incapacidade para o ajuste às demandas da realidade vivida atualmente. Estas características são vistas como decorrentes do individualismo, formalismo, ritualismo e tecnicismo que, como conseqüência, amortecem e bloqueiam as habilidades e potencialidades criativas de gerenciar pessoas, de solucionar problemas, tornando as organizações resistentes à mudança.

Os modelos mentais voltados para uma visão sistêmica de gestão proporcionam uma maior interação/motivação de todos os envolvidos na atividade organizacional, além de facilitar uma rápida aceitação/adaptação às mudanças que possam ocorrer. Esta visão sistêmica de gestão, reflete modelos mentais com características de flexibilidade, inter-relação, valorização do ser humano na organização, qualidade, criatividade, potencial inovador, cooperação, relacionamentos do tipo confiança e de retroalimentação. No modelo

de gestão orientado pela visão sistêmica, com modelos mentais abertos a mudança, o grau de comprometimento das pessoas para com a organização passa a ser de total parceria devido à administração ser desenvolvida com a motivação do funcionário, que aqui, é visto como tendo por mola propulsora a criatividade e não as práticas autoritárias.

Para Teixeira e Teixeira (2002, p. 12),

[...] a relevância deste modelo mental (sistêmico) para o processo de gestão, surgiu da conscientização de que a empresa necessita de um escopo bem definido, bem como de diretrizes de crescimento, não podendo mais se permitir ser administrada de forma reativa, ou seja, esperar os acontecimentos para que a empresa busque elaborar uma estratégia.

Assim Teixeira e Teixeira (2002), concluem que os executivos de uma empresa, através de sua visão de mundo, percebem as transformações que os cercam, sendo esta visão um dos condicionantes na definição de uma ação estratégica que busque uma melhor adaptação da empresa à realidade enfrentada. Neste sentido, o gestor deve fazer uma análise crítica de sua visão de mundo, ou seja, de seu modelo mental, procurando entender a sua própria história, os valores e os modelos resultantes do seu passado familiar, a sua experiência profissional, sua educação formal, sua educação informal (literatura, viagens, filmes, etc.), suas crenças, seu sistema de relações, etc., para que não se torne, ele próprio, a origem de processos de resistência.

No presente trabalho de investigação, a percepção dos valores compartilhados no grupo executivo da empresa será utilizada como referência na busca da compreensão sobre as possíveis implicações dos modelos mentais deste grupo sobre processos de resistência à mudança.

2.2 OS CONCEITOS DE MUDANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA PROFUNDA

O mundo passa constantemente por mudanças. Atualmente, o sistema de crenças e valores formador do paradigma vigente desta época, vem sendo transformado. Segundo Ferguson (1997, p. 26), “novas perspectivas geram novas épocas históricas. A humanidade tem passado por inúmeras e dramáticas revoluções de conhecimento - grandes saltos, súbita libertação de antigos limites”. O contexto caracterizado por mudanças e acentuada interdependência tem trazido uma nova nuance à competição empresarial - mais do que nunca, são mais competitivas as empresas capazes de inovar, de antecipar as mudanças, adequando-se a elas e de aprenderem mais rápido.

2.2.1 Mudança Organizacional

Segundo Vergara e Pinto (1998), até a década de 70, as propostas de mudança dentro do ambiente organizacional com vistas a responder a variações ambientais ou a estratégias de crescimento, mostravam-se vinculadas à visão clássica, funcionalista e comportamentalista da empresa, com alterações de organogramas e trocas de pessoal. No entanto, a partir dos anos 80, vem sendo constatado que a falta de entendimento mais completo e multifacetado da empresa está inviabilizando várias tentativas e esforços de transformação organizacional.

As mudanças acompanham o ciclo de vida das organizações, sejam elas

planejadas ou não, fazendo parte da busca pelo desenvolvimento e sobrevivência das mesmas. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje, estudos mostram que elas tendem a provocar a sua própria transformação incessantemente. As organizações buscam ou enfrentam mudanças em muitas de suas dimensões, seja na estrutura, na gestão, na organização do trabalho ou na tecnologia. Enfim, em todo e qualquer aspecto que a torne mais preparada e com maior adaptabilidade às exigências do mercado. Para Vianna (1995, p. 24), “somente se admite a mudança quando se percebe uma grande oportunidade, um grande ganho com a mudança ou se tem a antevisão de um grave problema.”

No atual momento de crise civilizatória – momento de transição de paradigmas que trazem uma realidade de incertezas, necessidade de transformações e flexibilidade nas formas de pensar e agir - as mudanças tornaram-se parte da vida de qualquer sistema ou contexto humano. As características da atualidade, de elevada competitividade, desenvolvimento tecnológico, e ampla disseminação das informações, fazem da mudança contínua uma consequência e um importante instrumento para organizações que buscam crescimento e competitividade.

A nova era da informação, trazida pela terceira revolução industrial, vincula a sobrevivência das organizações a sua capacidade de adaptação, à tecnologia de informação e a uma nova visão das relações, onde o trabalho deverá ser encarado como uma forma de desenvolvimento humano e não mais como castigo ou sacrifício, como já indica a origem da própria palavra trabalho: *Tripalium* - instrumento de tortura da antigüidade (DEJOURS, 1992).

Segundo Wood Jr et al. (1995), acredita-se que a organização do futuro estará mais voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços, que terá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente. Internamente possuirá menor

número de níveis hierárquicos e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador. As organizações dependerão muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho que deverá ter um nível de especialização maior que o atual.

Wood Jr et al. (1995) fazem uma revisão das abordagens encontradas, traçando um quadro geral sobre os estudos atuais em Mudança Organizacional. Em sua revisão, a mudança vem sendo abordada em seus vários aspectos. Da forma como é percebida e trabalhada, primeiramente, a mudança ocorria num processo reativo às características do meio, como por exemplo, a inovação tecnológica, o comportamento social, as instituições e estruturas, mudando apenas em resposta às crises. Logo após surge a percepção de mudança como um processo de melhoria contínua, que engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas de recursos ou de tecnologia.

Neste momento, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas sim a que deverá ocorrer nas pessoas e na cultura organizacional com a renovação de valores para ganhar vantagem competitiva. O evoluir da percepção do processo de mudança leva ao entendimento de que qualquer processo de mudança, na atualidade, é necessariamente acompanhado por uma quebra de paradigmas, para que possamos sair de uma inércia organizacional, cedendo lugar a novos padrões.

A mudança pode ainda ser percebida em suas relações interativas entre a organização e seu ambiente, onde são utilizados conceitos de holofluxo, autopoiese e dialética para a compreensão do mecanismo da mesma. Autores ainda acreditam que o modelo que enfatiza a ordem, estabilidade e equilíbrio deve adequar-se a uma imagem mais abrangente da realidade que engloba as características atuais de mudança acelerada, desordem, instabilidade, não-equilíbrio, e que muitas organizações que têm caráter não-linear, encaram a estabilidade

como prejudicial à evolução.

Sobre a natureza da mudança, Wood Jr et al. (1995) passa pelo entendimento de autores que analisam duas linhas de pensamento. Os teóricos da adaptação racional, que vêem as organizações como entidades prontas a mudar em função das alterações externas; e os teóricos da seleção natural, que vêem as organizações como complexas redes de comprometimento e forças institucionais que restringem severamente a capacidade de. Porém a resposta mais adequada, segundo o autor, é uma abordagem integradora que incorporasse as várias correntes de pensamento.

Em seu ciclo de crescimento, a mudança, teria três fases: a formação, onde o sistema descobre a si próprio e ao seu mundo e organiza-se, criando um padrão de comportamento; a regulamentação, onde se dá o crescimento por repetição do padrão e negação da diferença; e a integração, onde o sistema ultrapassa a eficiência de seu padrão repetitivo, reduzindo a rigidez e a força de seus vínculos internos, direcionando-se a uma fase de inovação, abertura e ruptura.

Acredita-se que os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem basear-se nas tradições e pontos fortes da organização, pois o trabalho deve adequar-se ao estágio de vida da empresa. A mudança pode ser caracterizada por cinco tipos: por opção, sem nenhuma pressão; operacional, frente a deficiências específicas; direcional, por alterações estratégicas; fundamental, quando a missão é alterada; e total, em casos de falência iminente.

Para Villardi e Leitão (2000) o que o sistema vem fazendo é estimular uma disputa de forças, de uns sobre os outros, levando a uma estagnação do pensar economicamente ético. Diante das transformações crescentes no ambiente de negócios, numa economia de globalização imposta e de crescente desemprego, tal quadro tende a se agravar, observando-se uma tendência das empresas terem que vir a suprir necessidades afetivas de seus funcionários ante uma crescente desestruturação do espírito comunitário. Esta ótica tem

estimulado pesquisadores na construção de um modelo de mudança transformadora, evolutiva ou profunda, que afeta os modos de dominação, de pensar e de se relacionar nas organizações - uma reação saudável, considerando-se os efeitos da ideologia produtivista, de aumento da pobreza, do desemprego, da violência e da destruição do planeta.

2.2.2 Cultura Organizacional

Para facilitar tal mudança transformadora, precisa-se pensar nas organizações como sistemas culturais, ou seja, que possuem uma forma muito própria de existência, percepção e convivência com seus integrantes internos e com seu ambiente externo, através da legitimação e manifestação de um conjunto de premissas básicas e valores inter-relacionados que formam um padrão coerente: sua cultura organizacional. Para Shein (1987, p. 9), cultura organizacional é:

[...] um padrão de pressupostos básicos – inventado, descoberto ou desenvolvido por determinado grupo para aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e depois são ensinados aos novos membros como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

De acordo com Shein (1987 apud FREITAS, 1991, p. 8), a cultura se subdivide em três níveis: artefatos e criações – aspectos visíveis e freqüentemente não decifrados; valores – conscientes em alto grau; e pressupostos ou premissas básicas – elementos invisíveis que não estão no nível consciente dos indivíduos, como por exemplo a percepção sobre a forma de relacionamento da organização com o meio, sobre a natureza da realidade, do tempo e espaço, a natureza da natureza humana, a natureza das atividades humanas e a natureza dos relacionamentos humanos. Fleury e Fischer et al. (1996, p. 20), colocam que Shein (1987),

[...] atribui a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais; os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Segundo Freitas (1991), uma maneira de dar um tratamento mais concreto à questão da cultura organizacional, é trazer a descrição dos elementos que a constituem, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam. Desta maneira, a autora citada coloca o que considera os elementos que freqüentemente são citados na literatura corrente como os mais importantes:

- **Valores:** os valores representam a essência da filosofia da organização para se atingir o sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. As organizações bem sucedidas têm em seus valores compartilhados uma fonte de força. Quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço, a partir de outros elementos culturais neles baseados. Diversos subprodutos são desenvolvidos no processo de cristalização dos valores, tais como as histórias, mitos, rituais, cerimônias, etc.
- **Crenças e Pressupostos Básicos:** aquilo que é tido com verdade na organização. São inquestionáveis. São os pressupostos e não os valores, os pontos centrais da cultura. Quando uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta ou válida.
- **Ritos, Rituais e Cerimônias:** são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Estes elementos são responsáveis pela comunicação clara da maneira como as pessoas devem se comportar. Como os procedimentos são executados, guiam os

comportamentos considerados adequados a partir da dramatização dos valores, fornecem senso de segurança e identidade comum, entre outros.

- Estórias e Mitos: as estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos.
- Tabus: também cumprem um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições. Os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido.
- Heróis: personificam os valores e condensam a força da organização. São os responsáveis pela criação da organização, pois têm a “coragem e persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar”. São pessoas consideradas intuitivas, têm visão, fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores, etc. Este elemento tem por função tornar o sucesso atingível e humano. Fornecem modelos, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam os empregados.
- Normas: são maneiras de se fazer as coisas de acordo com certas expectativas a respeito do comportamento das pessoas que influenciam os membros da organização. É todo o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não.
- Comunicação: através da comunicação são transmitidas mensagens-transações simbólicas significativas. O comportamento que reflete estes significados é transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Além disto, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os outros via modelagem, instrução ou correção. Porque estes modelos têm significados, eles são

valorados e avaliados em “bons”, “maus”, “certos” ou “errados” e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca. As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas.

As concepções de cultura veiculadas pelos estudos organizacionais são extremamente diversas. Procurando ainda entender os aspectos que influenciam na definição ou compreensão da cultura organizacional, Prestes Motta (1995), ao analisá-la coloca a importância de se considerar, a influência da cultura nacional no contexto estudado. Prestes Motta (1995, p. 188) concentra-se na compreensão de cultura que a antropologia contemporânea, de Lévi-Strauss a Geertz, propõe de que:

[...] os homens vivem num universo de significados que decodificam sem cessar. Dessa forma, não apenas as palavras, mas as expressões, as posturas, as ações de toda natureza, os objetivos que utilizam conferem um sentido aos outros homens. Também o sentido das ações, sua direção, são decodificados da mesma forma. Esses significados estão muito longe de serem universais. Eles são, ao contrário, ligados a uma espécie de linguagem particular. É por essa razão que podemos afirmar que a cultura é antes de mais nada linguagem, código. É dessa maneira que a cultura fornece aos grupos e às nações um referencial que permite aos homens atribuir um sentido ao mundo no qual vivem e às suas próprias ações. A cultura designa, classifica, corrige, liga e coloca em ordem. Assim, a cultura desenvolve princípios de classificação que ordenam a sociedade em grupos distintos, grupos totêmicos e até categorias profissionais. As dificuldades da existência são interpretadas por esquemas que a cultura fornece, assumindo seus lugares como elementos de uma ordem, que é necessário manter, ou como resultado da perturbação dessa ordem, que é preciso desde logo corrigir.

Para Prestes Motta (1995), a cultura está muito longe de atribuir a cada indivíduo, um papel do qual ele não pode escapar. O que a cultura faz é influenciar as orientações particulares que assumem as estratégias através das quais, uma pessoa defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada conjunto social. Toda a cultura é caracterizada por determinadas formas de oposição, sendo umas mais relevantes que outras, e pertinentes em cada cultura; levando a uma determinada articulação de interesses. Como exemplo de formas de oposição que orientam os interesses de determinadas culturas, cita-se a

oposição de valores de pureza / impureza, da cultura indiana, de nobre / comum, da cultura francesa, etc.

Para Prestes Motta (1995), de modo geral, para entender as organizações em países diferentes é necessário entender sua cultura nacional, o que significa basicamente entender as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas de governo dos homens, igualmente enquanto concepções. A cultura brasileira é vista, segundo este autor, como ainda sendo orientada pelo “fantasma do corpo escravo”, o que não é entendido de forma alguma como sendo simplesmente um efeito do passado escravocrata brasileiro. Esta “fatasmagoria”, como denomina o autor, foi repetida quando o colono imigrante chegou a nossas terras e encontrou ameaças, às vezes realizadas, de sua escravatura. Estas pessoas rejeitadas deixaram suas terras e são, imediatamente, rejeitadas na terra escolhida por eles próprios. Neste sentido, a escravização torna-se um horizonte das relações discursivas e sociais e o discurso do escravo e do colono têm como tônica comum a busca da cidadania.

[...] muitas formas de organização podem ser produtos de uma cultura nacional, da mesma forma que uma língua pode produzir muitos textos. Entretanto, o organizador não pode ignorar as propriedades da cultura se pretende que os resultados de sua organização sejam conformes à suas expectativas, da mesma forma que o escritor que quer ser compreendido não pode ignorar as propriedades da língua. (PRESTES MOTTA , 1995, p. 190)

Assim, as organizações são entendidas como parte de uma sociedade, e, portanto, parte de sua cultura; elas são subculturas de uma sociedade. Porém, quando o interesse do pesquisador recai sobre a organização em si, ela pode ser tida como uma cultura propriamente dita. Neste caso, Shein (1987), salienta que os pressupostos básicos, contidos em uma cultura organizacional, freqüentemente, são construídos a partir da cultura grupal, regional, nacional ou transnacional.

Ainda em Prestes Motta (1995, p. 197), citando Aktouf (1994):

[...] cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.

A cultura de uma organização é percebida, no âmbito dos estudos organizacionais, como um fator importante na pesquisa em psicologia organizacional, visto que os estudos sobre premissas básicas e valores a respeito da natureza, humanidade, relacionamentos, verdade, atividade, tempo e espaço cobrem virtualmente todas as funções humanas. À medida que progride o aprendizado cultural, as respostas das pessoas estarão cada vez mais comprometidas com os objetivos da organização, e as respostas desta mais envolvidas com os objetivos de seus membros. Neste contexto de pesquisa, o conceito de cultura organizacional é utilizado como suporte na busca da caracterização dos modelos mentais dos dirigentes da organização pesquisada.

Em Fleury e Fischer et al. (1996) a formação dos padrões constitutivos da realidade e da socialização é de fundamental importância para a compreensão de cultura. Para Berger e Lukmann (1967 apud FLEURY; FISCHER et al., 1996, p. 17) a realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da aparição do indivíduo como tal, no contexto. Ainda nos autores citados acima, podemos perceber a influência da socialização do indivíduo no seu processo de compreensão do mundo e de interação com o mesmo, colocando que no período de socialização primária, o indivíduo se torna membro da sociedade através da grande identificação emocional dele mesmo com: os valores transmitidos por seus pais e com o cunho de realidade do conhecimento internalizado quase que automaticamente. Na socialização secundária o indivíduo é introduzido em novos setores do mundo, onde a identificação acontece somente na medida necessária para a comunicação entre seres humanos, podendo os conhecimentos serem adquiridos numa seqüência de aprendizagem e reforçados por técnicas pedagógicas específicas.

Segundo Fleury e Fischer et al. (1996, p. 18),

[...] a extensão e caráter da socialização secundária é determinada pela complexidade da divisão do trabalho e concomitantemente pela distribuição social do conhecimento de determinada sociedade. As idéias sobre a socialização secundária são fundamentais para a análise do processo de integração dos indivíduos à organização.. o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação.

Para Fleury e Fischer et al. (1996), as concepções contidas na proposta da Sociologia do Conhecimento de Berger e Lukmann (1967 apud FLEURY; FISCHER et al., 1996), de construção do universo simbólico, seus processos de legitimação e de socialização primária e secundária são importantes para o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional.

Para Freitas (1991, p. XVIII) a cultura organizacional é vista como um “poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.” Segundo Deal e Kennedy (1982 apud FREITAS, 1991, p. XXII)

[...] as mudanças constantes, característica marcante do tempo atual, geram uma incerteza grande a respeito dos valores, abalando a confiança tanto na liderança como no comprometimento das pessoas, o que por sua vez torna necessário enfatizar valores e construir a dimensão simbólica nas organizações.

Para Alvesson (1987 apud FREITAS, 1991, p. XXV), o interesse pela cultura organizacional está no contexto social, ou seja, desenvolvendo para o âmbito dos processos sociais os formatos desenvolvidos nas organizações:

[...] a cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, uma solução atrativa, enfatizando as idéias comuns, as formas de pensar, os valores, os padrões e maneiras de trabalhar. Desta forma, temos que a cultura organizacional fornece a resposta à preocupação com a integração social, reproduzindo uma particular ordem, através do consenso e da solidariedade entre os membros da organização; a legitimação da ordem existente e as medidas contra as tendências de desintegração e conflitos.

Retornando ao conceito de *schemas* - já mencionado anteriormente à página 33 deste trabalho - procura-se entender, sob este foco, as influências culturais na construção de sentido individual ou *schemas*. Para Harris (1994, p. 10) schemas são usados para categorizar

e, assim, identificar estímulos, determinando o que o estímulo quer dizer, de forma que um resposta possa ser formulada. Louis (1983 apud HARRIS, 1994, p. 11) expressa que, consistente com as visões do processamento de informação social e da construção social da realidade, o significado é negociado nas organizações através de “barganhas entre significados alternativos diferencialmente preferidos pelos vários participantes de uma interação”.

Mead (1934 apud HARRIS 1994, p. 11) coloca que para entender as influências culturais na construção de sentido individual, considera que os indivíduos orientam suas decisões no que diz respeito ao mundo social, utilizando-se de “conversações interiorizadas entre o *self* e os ‘outros’”. Estas conversações necessitam, portanto, da perspectiva de outros. Estas conversações interiorizadas que os indivíduos mantinham com outros generalizados, como por exemplo a comunidade ou grupos sociais dentro dos quais o indivíduo é inserido, tinham especial importância na busca da compreensão dos *schemas* construídos culturalmente.

Estas conversações interiorizadas ou “diálogo mental” entre os *schemas* de *self* e de outros, dispensam, portanto, a presença física no momento em que o diálogo mental estiver acontecendo. Segundo Lofland (1976 apud HARRIS, 1994, p. 12) “nenhuma outra pessoa necessita estar fisicamente presente lá (encontro), para estar em interação social neste sentido. É interação social aquela na qual o indivíduo está levando em conta outras pessoas, quando está construindo a sua própria ação.” Para tanto, Harris (1994, p. 12) propõe que:

[...] as respostas definidas como adequadas a determinadas situações e a ordenação das experiências de cada indivíduo, é, em sua maioria, baseada nos resultados de diálogos mentais inventados entre eles mesmos e os outros indivíduos ou grupos contextualmente relevantes... as intenções dos indivíduos para se comportar estão baseadas em um reconciliação das suas atitudes pessoais com as expectativas normativas percebidas dos outros contextualmente relevantes.

Assim, os diálogos mentais são construídos pela interação dos *schemas* de cada indivíduo. A cultura organizacional é refletida no aparecimento de *schemas* congruentes que

são semelhantemente salientes e moldados pelo processo de construção de sentido social de diálogo mental intra-psíquico entre o self e os outros. Postula ainda, que muitos estudiosos das organizações expressam que as culturas organizacionais se manifestam através dos níveis hierárquicos entre seus elementos e de sua visibilidade e consciência, sendo considerados os pressupostos básicos sobre a realidade organizacional, o elemento de análise cultural considerado com nível hierárquico mais fundamental e menor visibilidade e consciência. “Está claro na discussão de Shein (1985) que estas assunções básicas (pressupostos básicos) correspondem muito bem aos *schemas* de organização cuja orientação de construção de sentido, com o passar do tempo, se torna mais tácita e inconsciente” (HARRIS, 1994, p. 14).

Para Shein (1995, p. 57) “um valor leva a um comportamento, e como o comportamento começa a resolver o problema que o originou esse valor, gradativamente, transforma-se em uma premissa subjacente a respeito de como as coisas de fato são.” Com isto, Shein (1995) postula que tais premissas ou pressupostos básicos são definidos por aspectos caracterizados por não serem questionados pelo grupo possuidor da cultura, são invisíveis e pré-conscientes; e

[...] tornam-se padronizadas naquilo que poderíamos chamar de “paradigmas”, que unem as premissas básicas a respeito da humanidade, natureza e atividades. Um paradigma cultural é um conjunto de premissas interrelacionadas que formam um padrão coerente. No entanto, nem todas as premissas são mutuamente compatíveis ou consistentes. (SHEIN, 1995, p. 59)

Shein (1995) expressa que para analisar os paradigmas culturais, é preciso um conjunto de categorias lógicas para o estudo das premissas e apresenta tais categorias como sendo:

- A Relação da Organização com seu Meio: esta premissa mostra a forma como é entendido o relacionamento da humanidade com o meio em que atua e se este é exercido através do domínio, da submissão, localização de um espaço adequado, da harmonização e/ou assim por diante.

- A Natureza da Realidade e da Verdade: expressa o que o indivíduo acredita ser real e não real, se a verdade é determinada, revelada ou descoberta, conceitos de linearidade ou sistemicidade dos acontecimentos, conceitos de espaço limitado ou infinito, e assim por diante. Explica a percepção do indivíduo sobre a fragmentação ou inter-relação dos aspectos da realidade e os processos de retroalimentação ou *feedbacks* existentes na mesma, assim como a estagnação ou dinâmica das verdades.
- A Natureza da Natureza Humana: mostra o que o indivíduo entende por significado de ser “humano” e seus atributos são considerados intrínsecos à natureza do homem; se ela é boa, má ou neutra. Se os seres humanos são passíveis de aperfeiçoamento ou não. Para tanto, Shein (1995) apoia-se na Teoria X e Y de McGregor (1999).
- A Natureza da Atividade Humana: expressa o que o indivíduo acredita ser correto fazer com base nas premissas acima a respeito da realidade, do ambiente e da natureza humana: ser ativo, passivo, se auto-desenvolver, ser fatalista ou o quê? O que é trabalho e o que é diversão?
- A Natureza dos Relacionamento Humanos: esta premissa mostra a percepção do indivíduo sobre a maneira correta das pessoas se relacionarem umas com as outras, sobre a percepção da correta distribuição do poder e do amor, a identificação se os princípios orientadores da vida são o de cooperação ou competição, do individualismo ou da colaboração com o grupo, da autoridade linear tradicional, da lei do carisma ou outra coisa. Partindo da percepção da natureza e da atividade humana, que cada um tem dos indivíduos, identificadas a partir das teorias X e Y, pode-se compreender de que forma os relacionamentos serão moldados.

A teoria “X” de McGregor (1999), postula a concepção tradicional de direção e controle, e caracteriza a natureza humana como tendo, de modo geral, uma aversão essencial ao trabalho, evitando-o sempre que possível (expressando a crença subjacente de que os

chefes devem atuar de modo a inibir uma natural tendência humana de se esquivar do trabalho). Esta teoria coloca que devido à característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais (o pressuposto que prevalece aqui é de que as pessoas só trabalham se forem coagidas e sofrerem controle externo). Outro pressuposto da teoria “X”, é o de que o ser humano, de modo geral prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantias acima de tudo. São preguiçosas, não tem iniciativa e necessitam ser controladas e dirigidas, são estáticas sabotadoras e incapazes de mudar (esse pressuposto afirma que “as massas são medíocres” e que por isso desejam o paternalismo).

A teoria “Y” de McGregor (1999) postula que os esforços físico e mental no trabalho são tão natural como o lazer ou o descanso (o pressuposto é de que o ser humano não possui uma inerente aversão ao trabalho. Dependendo das circunstâncias, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de punição). Outro pressuposto é o de que o controle externo e a ameaça de punição não são as únicas maneiras de estimular o trabalho, tendo em vista os objetivos organizacionais (as pessoas se auto-dirigem e auto-controlam quando estão comprometidas com os objetivos que procuram alcançar). O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução (a satisfação das necessidades de auto-estima e realização pode ser resultado da perseguição de objetivos, com os quais se concorda). O ser humano aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como também a procurá-las (a esquivar de responsabilidades, pouca ambição e a acomodação são, de modo geral, conseqüências de experiências passadas, e não, características inatas). A possibilidade de usar a criatividade e imaginação na solução de problemas organizacionais está mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa; e nas condições de vida, proporcionadas pela sociedade industrial moderna, as

potencialidades intelectuais do ser humano estão parcialmente utilizadas. Os pressupostos da teoria “Y” declaram que as pessoas são esforçadas e se auto-motivam, sempre que realizam tarefas significativas num ambiente animador. São dinâmicas, propensas ao desenvolvimento profissional e pessoal, trabalhadoras e generosas.

Tomando por base a teoria da motivação “X” e “Y” de McGregor (1999), Shein (1982) definiu o que denominou de hipóteses gerenciais a respeito da natureza humana no trabalho. De acordo com o autor, se os pressupostos de um dirigente organizacional proliferam idéias e crenças de que não se pode confiar que as pessoas trabalharão com vontade e por iniciativa própria, orientarão a estrutura da organização através de rígidos controles, para garantir que os trabalhadores sejam pontuais e fiscalizados de perto. De modo diverso, se um outro dirigente organizacional, se orientar pelo pressuposto de que as pessoas se identificam com o produto de seu trabalho, e por isso, trabalham com entusiasmo, estimulará nos funcionários sentimentos de participação, propriedade e identificação em relação à empresa. Em decorrência, poderá distribuir recursos, incentivar a autonomia e auto disciplina, em detrimento da supervisão cerrada. Para Shein (1982, p. 41)

[...] todo dirigente de empresa tem uma visão da vida como um todo, e a maneira como ele concebe por que as pessoas trabalham e como se deve proceder para motivá-las e gerenciá-las faz parte dessa visão do mundo. Por seu turno, essa visão do mundo reflete as teorias culturais acerca da natureza humana que predominam naquela sociedade da qual ele é membro.

Com base nesses argumentos, Shein (1982) considera que possuem considerável influência no pensamento organizacional, as seguintes categorias principais de hipóteses:

- Hipótese Racional-Econômica: onde se produzem duas categorias distintas de seres humanos – a massa medíocre e ignorante, indigna de confiança, e a elite pensante e inteligente, digna de confiança, moral, auto-motivada, que deve mostrar o caminho para as massas. Diante disto a organização compra a força de trabalho e a obediência dos funcionários em troca de recompensas econômicas;

- Hipótese Social: onde os dirigentes dedicam maior atenção às pessoas que trabalham na organização, preocupando-se com o seu bem estar psicológico, vendo-as como participantes de grupos e que precisam ser incentivadas como tal. Os dirigentes devem compreender as necessidades e os sentimentos dos funcionários, mostrando consideração e simpatia. Ao invés de se colocarem como aqueles que dão, motivam e controlam o trabalho, os dirigentes devem agir como facilitadores, apoiando o funcionário no que for preciso. Ainda para Shein (1982), é com base no apego às hipóteses sociais que se edificam nas organizações os sistemas paternalistas, onde a empresa é percebida pelos seus participantes como uma “grande família”.
- Hipótese de Auto-Realização, onde se acredita que o funcionário necessita encontrar um trabalho que lhe dê significado, resgatando, deste modo, o sentimento de auto-estima. A essência da auto-realização, segundo Shein (1982), está no desafio colocado a uma pessoa de resolver problemas, concomitante a criação de condições para que desenvolva o autocontrole e busque o autodesenvolvimento.

Tais pressupostos básicos utilizados sobre a natureza da natureza humana, segundo Senge (1995), acrescidos de valores, crenças, imagens e histórias delineiam e conferem teor ao que é denominado de modelo mental ou mapa cognitivo.

Outra perspectiva usada para compreender o funcionamento das organizações é aquela proposta por Morgan (1996) e conhecida como Imagens Organizacionais ou Imagens da Organização. Esta perspectiva está apoiada na premissa básica de que nossas teorias ou explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas. Assim sendo, metáforas são entendidas como “um modo de pensar” ou “uma forma de ver” que permeia a maneira pela qual se entende o mundo em geral. Para Morgan (1996, p. 17 e 20):

[...] é fácil ver como esse tipo de pensamento é relevante para compreender a organização e a administração. Isto porque as organizações são fenômenos

complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das idéias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal.... O real desafio é aprender a lidar com essa complexidade.

A fonte de inspiração para o livro “Imagens da Organização”, foi a de que “as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo”, acreditando que muitos dos problemas fundamentais com os quais os agentes organizacionais se deparam, originam-se do fato de que a complexidade e sofisticação do pensamento humano não são comparáveis à complexidade e sofisticação das realidades com as quais é necessário se lidar. Morgan (1996, p. 345-346) diz que:

[...] as formas de encarar o mundo são sempre limitadas e que muito pode ser aprendido ao se apreciar a natureza parcial das nossas compreensões e como as mesmas podem ser ampliadas. As metáforas foram usadas para mostrar como é possível definir e redefinir a compreensão de uma mesma situação, adotando-se a crença de que novos tipos de entendimento podem nascer deste processo... O modo de encarar o fenômeno transforma a compreensão da natureza do fenômeno.

Imagens organizacionais são formas de compreender as organizações. Iniciam-se a partir de teorias ou de uma construção social, que são fortalecidas à medida que vão sendo compartilhadas com membros da organização. Segundo Morgan (1996, p. 342-343),

[...] o modo de raciocinar a respeito da organização influencia o modo pelo qual é empreendido o processo de organização [e] é possível superar muitos problemas comuns aprendendo-se a ver e a compreender a maneira de organizar, [...] de tal modo que novos cursos de ação surjam.

As imagens são concebidas como teorias, arcabouços teóricos ou explicações que ajudam a atribuir sentido à natureza fundamental das organizações. Essas explicações seriam baseadas em metáforas, ou tentativas de compreensão das organizações mediante outros elementos mais simples das experiências das pessoas, já mentalmente representados ou organizados. Portanto, as metáforas forneceriam compreensões menos complexas e mais rápidas e específicas, embora incompletas ou parciais, que poderiam gerar muitas imagens.

Num extenso trabalho de busca de diferentes teorias organizacionais, o referido autor, propõem um conjunto de imagens ou metáforas que representam as realidades

organizacionais vividas. Morgan (1996), apresenta as seguintes imagens organizacionais:

- **Organizações como Máquinas:** nestas organizações as instituições operam como burocracias, no sentido proposto por Max Weber. Suas partes pertencem a um conjunto em que existem relações ordenadas. Todas as atividades são planejadas, visando ao alcance dos objetivos. A produção é realizada em série. As atribuições são divididas entre as partes e não há sobreposições. Os processos de administração são tornados rotineiros e definidos com clareza. O modelo institucional define claramente uma hierarquia, por meio de linhas precisas de comando e comunicação. A autoridade é centralizada e a disciplina é esperada de todos. Os interesses individuais são subordinados aos da organização. Seleciona-se a melhor pessoa para realizar cada trabalho com exatidão e esta ocupação dificilmente se modifica no decorrer do tempo. A organização tem um desempenho eficaz, na medida em que seu meio ambiente é estável.
- **Organizações como Organismos:** as organizações podem ser vistas como sistemas abertos em troca com o ambiente, em que sobrevivem as mais aptas e em que podem ter suas necessidades satisfeitas. Nesta metáfora, a ecologia e a seleção natural tornam-se peças-chaves para a compreensão. Para que os empregados apresentem bom desempenho, a motivação é uma das ferramentas essenciais, ao contrário da divisão de trabalho, do controle e da autoridade. Presume-se, na visão de organismo, a existência de colaboração e não de conflitos. Ao invés do trabalho se organizar em série, ele se dá em sistemas e subsistemas. É importante eliminar disfunções, pois o não-funcionamento de qualquer parte prejudica o todo. Em cada uma das partes pode ser encontrado um ciclo contínuo de entradas-transformações-saídas. A retroalimentação serve para a auto-regulação e manutenção de estabilidade. Há diferenciação e especialização dos órgãos, como nos seres vivos.
- **Organizações como Cérebros:** ao invés de passivas, são agentes ativos em seu entorno. São capazes de auto-organização e de escolher como o seu mundo deve ser. Funcionam

como estruturas simples, pouco diferenciadas, espalhadas por toda a parte e capazes de apoiar diferentes funções e de substituir estruturas defeituosas. Como no cérebro, processos complexos seriam realizados com estruturas simples, graças a uma fantástica conectividade. Fazer circular as informações por parte e permitir o controle e execução não-localizável das atividades seriam requisitos essenciais. Isto dispensaria as capacidades parecidas, ao invés de confiná-las em unidades. Em vez de produção em série (máquina) ou separação em subsistemas funcionalmente distintos (organismos), abundariam nas organizações cérebros a participação, a redundância e as conexões cruzadas. O custo seria compensado pela maior capacidade de sobreviver em ambientes hostis. O todo teria sua essência codificada em todas as partes: qualquer delas, se separadas, poderia reproduzir a imagem completa, garantindo a sobrevivência. Existiria ainda uma capacidade interna de aprender a aprender, por meio de sistemas de processamento de informações, de comunicação e de tomada de decisão descentralizados e desprovidos de rotinas. Estes atuariam com informações incompletas e processos flexíveis de *ad hoc*, ao invés de deterem muitas informações e as processarem mediante ações programadas. Erros ensejariam oportunidades para ganhar experiência e não buscar culpados. Pontos de vista alternativos seriam explorados e não desestimulados. A direção seria permissiva e especificaria apenas o necessário.

- Organizações como Culturas: as organizações são vistas como criações da realidade social, extraíndo da sociedade os seus conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais de atuação. Elas estabeleceriam códigos de ação reconhecidos como normais ou anormais, que orientariam o desempenho de todos. Seriam mini-sociedades ou tribos, com os seus próprios padrões de crenças compartilhadas, mantidos por normas operativas que influenciariam a sua efetividade. Os indicadores disso seriam os modos de interação das pessoas, a linguagem que usam, as imagens que criam e os rituais periódicos que

desempenham. Isso não seria imposto, mas um resultado da interação social.

- **Organizações como Sistemas Políticos:** Elas adotariam regimes de governo como meio de tratar conflitos, criar e manter a ordem entre os seus membros, tais como a autocracia, a burocracia, a tecnocracia, a co-gestão, a democracia representativa ou a democracia direta. Em cada um desses sistemas, empregados e supervisores teriam distintos papéis e formas de exercitar poder. Esta metáfora dá ênfase à análise dos: interesses (pessoais, profissionais e de função), conflitos (de origens pessoal e interpessoal e entre grupos e coalizões rivais) e poder (autoridade formal, alianças interpessoais, controle de recursos escassos, da decisão, das informações, das contra-organizações, da tecnologia e dos limites de jurisdição, uso da estrutura e regras e das capacidades de lidar com imprevistos e de persuasão, relações de gênero e afirmação ou negação do próprio poder). Os conflitos de interesses são vistos como disfunções sempre presentes nas organizações, para serem resolvidos pelo exercício de algumas das formas disponíveis de poder.
- **Organizações como Prisões Psíquicas:** as pessoas se encarcerariam pelos seus próprios pensamentos e crenças ou pelo seu inconsciente. As organizações são vistas como realidades socialmente construídas. O paradigma psicanalítico do desenvolvimento da sexualidade serviria para compreender algumas características das organizações e dos indivíduos que as constroem e dirigem. Elas seriam determinadas principalmente pelos interesses inconscientes dos seus membros. A imagem de prisão psíquica ainda comporta outras explicações, como a de que as organizações seriam uma família patriarcal, cujas estruturas garantiriam o domínio dos homens sobre as mulheres. A consciência que os indivíduos têm de que um dia irão morrer os impeliria a criar estruturas organizacionais duradouras e projetos de longo prazo, a fim de criarem ilusões de imortalidade. As ansiedades resultantes das vivências infantis explicariam as manias persecutórias de alguns grupos internos e impeliriam ao enfrentamento de problemas.

- Organizações como Fluxos de Mudanças e Transformações: podem ser expressas em três subimagens. A primeira refere-se aos sistemas de autopoiesis proposto recentemente pela biologia: ao invés de sistemas abertos, em que as organizações se modificariam a partir de influências do seu entorno, existiria uma lógica interna de autoprodução de mudanças. A segunda dessas subimagens sugere que esta lógica se estabelece por forças e tensões resumidas em uma relação cíclica ou circular, denominada de lógica da causalidade recíproca. As organizações seriam sistemas fechados e autônomos de interação, só se relacionando consigo mesmas e com entornos que a elas pertenceriam. Demandas externas seriam, de fato, uma projeção das próprias organizações, que não sofreriam com seu futuro, mas o moldariam; não cresceriam simplesmente, mas administrariam seu crescimento; não assistiriam às mudanças, mas as fariam. A lógica da mudança dialética constitui a terceira subimagem: qualquer fenômeno tem e gera seu oposto. As autotransformações ocorreriam nas organizações como resultado de tensões internas opostas; a atribuição fundamental da administração seria a de gerenciar contradições.
- Organizações como Instrumentos de Dominação: as organizações são variações de formas de dominação do empregado, além de terem provocado grandes impactos negativos no mundo por favorecerem a dominação de alguns grupos sobre outros e por fazerem muitos trabalharem para o benefício de poucos. Estas formas incluiriam desde a coerção até as sutis regulações feitas por legisladores. As estruturas internas das oportunidades de trabalho e as hierarquias segmentariam os grupos ocupacionais e estimulariam a divisão de classes. A exploração realizada para promover a efetividade, afetaria as condições de saúde do empregado, aumentando acidentes, enfermidades do trabalho e o estresse e produzindo a exaustão e a adição a drogas, como por exemplo o alcoolismo.

Morgan (1996) afirma que as organizações podem ser muitas coisas e nenhuma ao mesmo tempo: são complexas, ambíguas e paradoxais, sendo possível utilizar, numa

mesma organização, muitas imagens e metáforas para compreendê-la e modificá-la. Qualquer modelo institucional, quando é desenhado para uma organização, sofre influência de pelo menos algumas dessas metáforas. Este modelo quando implantado, pode servir como importante dimensão macro, a mediar as relações entre o comportamento do indivíduo na organização e suas variáveis antecedentes. Na verdade, numa mesma organização podem existir múltiplos modelos institucionais, cada um dos quais exercendo funções mediadoras específicas. Para Morgan (1996, p. 347):

[...] só é possível conhecer as organizações, através de experiências dentro delas. É possível usar metáforas e teorias para expressar este conhecimento e experiência e assim compartilhar as conclusões, mas nunca é possível ter certeza de que se está absolutamente correto. Acredito que é necessário sempre reconhecer esta incerteza básica.

2.2.3 Mudança Profunda

O conceito de mudança utilizado neste estudo se apóia no referencial teórico das Organizações de Aprendizagem, na abordagem de Senge (1999, p. 27) sobre mudança profunda, onde, segundo o autor:

Mudança Profunda descreve a mudança organizacional que combina alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas... Não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento que as produziu.

O conceito de mudança profunda, abordado na teoria das Organizações de Aprendizagem, sugere a necessidade de desenvolver as organizações e seus integrantes, em cinco aspectos sistematizados a partir de conceitos e práticas advindos de várias áreas e experiências da aprendizagem, onde, segundo o mesmo autor, foram codificadas muitas dessas experiências para formar um conjunto de práticas (as cinco disciplinas de

aprendizagem organizacional) para desenvolver a capacidade de aprendizagem nas organizações. A teoria das Organizações de Aprendizagem, parte do princípio sistêmico de que todas as organizações são capazes de aprender, porém, aquelas que desenvolverem, mais rapidamente, a capacidade de aprendizagem serão mais competitivas.

A base para o desenvolvimento de todo o arcabouço teórico e prático da abordagem das Organizações de Aprendizagem é o chamado pensamento sistêmico. Segundo Senge (1998, p. 99), “o pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de ‘fotos instantâneas’”. As organizações deixam de ser fragmentadas e passam a funcionar como padrões de relações entre sistemas que se retroalimentam.

Quando estas organizações são percebidas num contexto atual de elevada competitividade e amplo espaço de atuação, gerado pelos aspectos de globalização e de alto e rápido desenvolvimento tecnológico, as mudanças tornam-se uma necessidade decorrente da própria dinâmica das atividades das organizações e um instrumento da qual elas se utilizam para tentar acompanhar o ritmo de rápidas transformações do mercado. Carvalho Ferreira et al. (1996, p. 350) afirmam que “a mudança organizacional emergiu na segunda metade do século XX como um dos principais desafios que as organizações têm de enfrentar com vista a sua própria sobrevivência e desenvolvimento”.

Toda e qualquer mudança, hoje, exige alterações mais profundas nas organizações, o que implica em reflexões e críticas às atitudes e comportamentos das pessoas que constróem seus caminhos. Estas mudanças, que envolvem um contexto maior e que provocam alterações profundas tanto na estrutura organizacional quanto nos valores, atitudes e comportamentos; não ocorrem a curto prazo e tampouco sem nenhuma espécie de limitações ao processo.

Para Machado (1998), as mudanças tecnológicas, mais facilmente visualizadas e implementadas nas organizações, exigem, muitas vezes, uma mudança cultural. As organizações, neste contexto podem utilizar-se de artefatos concretos da cultura, como símbolos, ritos, rituais, cerimônias, heróis, mitos, estórias, entre outros, para inculcar as mudanças no meio organizacional. Esta autora, conclui que os ritos de passagem, são um dos artefatos mais utilizados para a criação de uma mudança cultural. Para Wood Jr et al. (1995, p. 194), “o processo de mudança cultural planejada poderia ser mais bem denominado de interiorização e agilização de macrotendências ambientais”. Esta assertiva sugere que o ambiente atua como condicionante para a mudança cultural e conseqüente aceitabilidade das mudanças.

Segundo Deal e Kennedy (1988 apud MACHADO, 1998, p. 1), os elementos mais propícios para a implementação de mudanças, são os artefatos concretos da cultura, como por exemplo os ritos, rituais e cerimônias, as lendas, os heróis, etc. Em Machado (1998, p. 2),

[...] as mudanças organizacionais, como a adoção de uma nova tecnologia, novas formas de gestão, ou novas exigências de mercado, como a adoção de um sistema de qualidade total, que envolve mudanças nos aspectos técnicos e gerenciais, ou, as novas legislações de preservação ambiental, que visam o atendimento de exigências dos clientes, podem alterar a cultura organizacional.

Para Fleury e Fleury (1995, p. 34), a mudança tecnológica que se explicita na adoção de um sistema de qualidade “implica em mudanças culturais significativas, para que novos valores sejam, realmente, incorporados à prática organizacional”. A autora salienta que, em pesquisas recentes, constatou-se que empresas que adotaram novas estratégias produtivas e organizacionais desenvolveram uma “cultura da qualidade”, envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna”.

Segundo acreditam Tapscott e Caston (1995 apud MACHADO, 1998, p. 3), as

mudanças organizacionais, originam-se do ambiente, e as inter-relações entre as variáveis, ocasionam uma mudança maior que a soma delas independentemente. O resultado é que a mudança atual é também uma mudança na forma de pensar, um novo esquema para compreensão da realidade. Estes autores delimitam alguns elementos como impulsionadores das mudanças, entre eles podemos citar a produtividade dos trabalhadores, a qualidade total na organização, a capacidade de resposta da organização ao ambiente, a globalização do mercado em que a organização está inserida, o *outsourcing* como resultado do aumento da capacidade de integração das instalações produtivas, *partnerig* como consequência da busca de oportunidades, e as responsabilidades social e ambiental, delimitando a ética social e ambiental da empresa.

A necessidade de uma mudança de mentalidade dos indivíduos dentro das organizações, juntamente com alteração na estrutura da mesma, para uma melhor adaptabilidade às necessidades atuais de dinamismo e competitividade, não só do mercado, mas também de seus próprios integrantes, é aspecto intrínseco à sobrevivência organizacional.

O Pensamento Sistêmico, pedra fundamental da teoria das Organizações de Aprendizagem, visa ao desenvolvimento da compreensão global sobre a interdependência existente entre processos, informações e tudo que existe na realidade vivida. Com isto, acredita-se que todas as organizações aprendam. Porém, a vantagem e o desafio estão em aprender com tal velocidade, a ponto de não só acompanhar, mas também agir de forma pró-ativa em relação às mudanças e necessidades atuais.

2.3 ESTUDOS SOBRE RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A resistência à mudança é um processo que vem sendo estudado desde o final da década de 40, e que são trazidas por Dent e Goldberg (2002, p. 2), onde concluem que:

[...] aos grupos que foram permitidos participar no desígnio e desenvolvimento das mudanças têm muito mais baixa resistência que aqueles que não o fazem. Além disso, eles concluem que a “participação por representação resulta em recuperação mais lenta que a soma de participação. COCH e FRENCH aconselham os gerentes que celebrem reuniões de grupo para comunicar a necessidade de mudança e solicitar o envolvimento dos empregados no planejamento da mudança.

Logo em seguida são trazidos os estudos mais conhecidos de Lewin (1951, 1965 apud DENT; GOLDBERG, 2000, p. 5), em que a visão sobre mudança organizacional e social é descrita por Marrow (1972 apud DENT; GOLDBERG, 2000, p. 7), um dos pioneiros do desenvolvimento organizacional, com sendo de que:

Sistemas de papéis sociais, com seus padrões associados de atitudes, expectativas e normas de comportamentos, compartilham com sistemas biológicos a característica da homeostase – i.e., tendência para resistir à mudança, restabelecer o estado prévio depois de uma perturbação. Primeiro (no processo de mudança) existe a fase do descongelamento, ou rompimento do estado fixo inicial, então um período de perturbação com tentativa de várias possibilidades adaptáveis, e finalmente um período de consolidação de mudança com um ‘recongelamento’ em um estado fixo novo

Em Judson (1966, p. 61) estas crenças sobre resistência aparecem na citação:

[...] atitudes de qualquer pessoa para com uma mudança são conseqüências de pelo menos sete fatores que se inter-relacionam e interagem de modo complicado: seus sentimentos predispostos diante de mudanças de qualquer espécie, a extensão dos seus sentimentos de insegurança, quaisquer crenças e normas culturais em vigor que poderiam estar em conflito com a mudança, a extensão da sua confiança em seus superiores, seu sindicato e seu grupo de trabalho, acontecimentos históricos objetivos, relevantes à mudança, suas apreensões e esperanças específicas a respeito da mudança em particular e a maneira pela qual a mudança é introduzida e implantada.

Na perspectiva das organizações de aprendizagem, é colocado o conceito de Rotinas Organizacionais Defensivas, que percebe na resistência à mudança uma das possíveis manifestações destas rotinas, e um dos fatores mais preocupantes, porém tratáveis, no

processo de implantação de mudanças.

Para Müller e Vieira (1999), sendo as rotinas defensivas ações ou políticas que impedem a identificação e eliminação das causas da situação potencialmente perigosa, elas dificultam a percepção da amplitude da ação ou do erro em questão e o conseqüente enfrentamento destas ações. Segundo Argyris (1992 apud MÜLLER; VIEIRA, 1999, p. 4):

[...] as resistências à mudança podem ser consideradas com rotinas organizacionais defensivas, sendo manifestações inconscientes, mais no nível da gerência e dificultando ou impedindo a mudança e a aprendizagem organizacional.

Sendo as rotinas organizacionais defensivas consideradas como formas de resistência à mudança, Pereira e Fonseca (1997 apud MÜLLER; VIEIRA, 1999, p. 5) colocam que as formas de reação à mudança podem ser categorizadas em:

- Ignorar a mudança: onde se finge não perceber os processos de mudança, escondendo o medo de optar por ela, na alienação; acreditando que a não decisão isenta das conseqüências. Podem ocorrer sentimentos de amargura, pessimismo e depressão relacionados a um futuro não almejado.
- Isolar-se: percepção de não precisar conviver com a realidade indesejada. Pode gerar solidão.
- Boicotar: resistência agressiva, destruidora.
- Resistir ativamente: busca-se defender os princípios e posições com rigidez, elegância, e bravura. Pode vir a clarear o contexto da mudança, pois verbaliza, argumenta e expressa pontos de vista.
- Resistir passivamente: refere-se à dissimulação, não fazer e não deixar que os outros façam. Podem tornar as pessoas amorfas, sem caráter e sem confiabilidade.

Em Lawrence (1969), dois temas direcionam a compreensão do autor sobre resistência à mudança. O primeiro, é o de que a resistência não surge por causa de fatores técnicos em si, mas por causa de considerações humanas e sociais, e que os custos humanos

e sociais podem, se reconhecidos, ser altamente evitados através de um esforço administrativo cuidadoso, principalmente de atenção deliberada a esta questão. O segundo tema, se apóia nas maneiras de melhorar as relações entre os grupos na organização da mudança. A fenda que existe na orientação sobre a mudança entre os grupos que conduzem e que recebem as mudanças, tem evidenciado problemas difíceis para assegurar uma comunicação efetiva, e na resolução de problemas entre grupos. E a maior crítica que se tem trazido a este artigo é de que:

[...] ele (o artigo) prejudicou o útil conceito de participação... Mas a visão de participação como uma técnica para assegurar submissão com a mudança predeterminada foi uma sedução em 1954 – e ainda não está morta. A pesquisa subsequente não alterou a conclusão geral de que participação, para ser de valor, deve ser baseada em busca de idéias que são vistas como realmente relevantes para a mudança em pauta. A noção superficial de participação ainda precisa ser desmascarada. (LAWRENCE, 1969, p. 3)

Lawrence (1969) já colocava que aquela administração que está acostumada a empurrar as mudanças “garganta a baixo” nas pessoas, não sobrevive por muito tempo, pois acredita que as pessoas não resistem a mudanças técnicas, e que a maioria da resistência ocorre desnecessariamente. No entendimento dos processos de resistência e da forma como se deve lidar com a mesma, este autor ressalta alguns fatos que devem ser levados em consideração.

O primeiro deles é a crença, trazida pelos experimentos iniciais sobre resistência e colocados por Dent e Goldberg (2000), de que o envolvimento ou participação das pessoas no processo de mudança é a melhor forma de se lidar com a resistência. Esta crença é colocada como a maneira mais difundida de como se deve evitar a resistência à mudança. Lawrence (1969) lembra que este processo de participação deve ser autêntico, e não um artifício ou invenção daqueles que conduzem à mudança, com o intuito de fazer com que as pessoas acreditem que estão participando do processo de criação da mudança e, na realidade, esta participação está sendo manipulada para que se alcance um determinado entendimento da mudança proposta. Para Lawrence (1969, p. 4):

[...] a participação não é algo que pode ser invocado ou criado artificialmente. Você, obviamente, não pode comprá-la como compraria uma máquina de escrever. Você não pode contratar engenheiros industriais e contadores e outras pessoas da equipe que tenham habilidade de “conseguir participação” e construí-la dentro deles. É duvidoso, se auxiliaria no processo, chamar um grupo de supervisores e pessoas da equipe e adverti-los “entre lá e comece a participar”.

Outro fator, colocado por Lawrence (1969), como chave para entender a verdadeira natureza da resistência é a percepção de que as pessoas não resistem a mudanças técnicas, mas sim às mudanças nas relações sociais, que geralmente acompanham essas. Para tanto, torna-se necessário pensar em mudança como tendo ambos os aspectos, social e técnico. O aspecto social da mudança se refere àqueles que levam as pessoas a pensarem que seus relacionamentos já estabelecidos na organização serão afetados ou alterados. Embasado nas experiências iniciais sobre resistência à mudança, Lawrence (1969) confirma a conclusão de que a natureza e o tamanho do aspecto técnico da mudança não determina a presença ou abstinência da resistência, tanto quanto a influência da natureza e tamanho do aspecto social desta mesma mudança.

Um terceiro aspecto levantado por Lawrence (1969) sobre a origem da resistência é o de que a resistência é geralmente criada por causa de certos “pontos cegos” e atitudes que especialistas têm frente ao resultado a ser alcançado pela mudança, e sobre como deve ser alcançado. Um deles ocorre quando os especialistas ou criadores da mudança ficam tão atraídos pelo aspecto técnico da mudança e tão interessados que ela se torne real, que acabam esquecendo certos aspectos que podem ser preocupantes às pessoas que serão envolvidas nesta mudança, e que parecem não fazer sentido para seus criadores. Outro ponto cego citado é o de que muitos especialistas não reconhecem que a produção de primeira mão, ou produção capataz e produção operadora é de seu jeito especialista por si só – especialistas em experiência real com problemas de produção. Estas pessoas da produção de primeira mão conseguem identificar dificuldades de produção práticas nas idéias dos especialistas, podem tirar vantagem de seus profundos conhecimentos com a existência de arranjos sociais para

fazer a mudança acontecer, identificando aquelas partes da mudança que terão conseqüências sociais indesejáveis. Lawrence (1969, p. 8) ainda ressalta que:

Tempo é necessário mesmo que não haja resistência com a mudança em si. As pessoas devem desenvolver a habilidade necessária para usar novos métodos ou novo equipamento eficientemente; há sempre defeitos a serem tirados de um novo método ou peça de um equipamento mesmo com os melhores engenheiros. Quando as pessoas da equipe começam a perder a paciência com o montante de tempo que esses passos levam, os trabalhadores começam a sentir-se pressionados; isso se junta a uma mudança em seus costumeiros relacionamentos de trabalho, e a resistência começará a surgir onde não havia antes.

Para se lidar de forma adequada com a possibilidade de resistência à mudança nas organizações, o autor sugere que a administração pode ter “passos concretos” que incluam enfatizar novos padrões de performance para os especialistas da equipe, encoraja-los à pensar de maneiras diferentes, tanto quanto usar o fato de que sinais de resistência podem servir como um aviso prático em mudanças. Para Lawrence (1969), muitos dos problemas de resistência a mudar surgem em torno de certos tipos de atitudes que as pessoas da equipe estão sujeitas a desenvolver sobre seus trabalhos e suas próprias idéias assim como a forma de introduzir a mudança. “Quando a idéia em que a equipe está trabalhando se torna a “menina dos olhos”... eles simplesmente não se sentem a fim de deixar ninguém mexer com suas idéias (LAWRENCE, 1969, p. 8).” Para solucionar este “ponto cego”, o autor sugere alguns passos como: buscar desenvolver nas pessoas da equipe um respeito mais saudável para as considerações que se possa receber das outras pessoas envolvidas no processo; dividir com os outros na organização os prazeres de ser criativo e a real possibilidade de participação na elaboração da mudança; desenvolver um melhor entendimento de que lidar como as essências humanas pode ser tão desafiante e gratificante quanto dar a luz à idéia.

O uso de termos compreensíveis é colocado como uma forma de resolver as dificuldades que podem trazer a resistência à mudança. Para Lawrence (1969) um dos problemas que devem ser superados, surge do fato de que a maioria das pessoas da equipe tende a ter uma atitude que as explicações e razões que estão sendo dadas para a aderência a

mudança podem ser complicadas e especializadas que torna-se impossível para outros entendê-las. As pessoas não tendo o sentimento de compreensão do que estão fazendo, negam a oportunidade de exercitar o uso da habilidade do julgamento informado e inteligente sobre o que se deve fazer.

A percepção sobre o que é resistência é um outro ponto cego que deve ser desmitificado. A expectativa de que todas as pessoas envolvidas na mudança resistirão deve ser repensada. Quando já se entra no processo com a convicção de que as pessoas irão resistir às mudanças, torna-se uma tendência achar tais pessoas respondendo como se esperava. A forma como se trata as pessoas envolvidas no processo direcionará seu comportamento em resposta à mudança. O autor sugere que, quando a resistência aparecer, esta não deve ser pensada como algo a superar; ao invés, pode ser melhor pensá-la como um alerta, um sinal de que algo está indo mal. Portanto, quando a resistência aparecer, é tempo de escutar cuidadosamente e achar qual é o problema.

O quinto e último aspecto que Lawrence (1969) coloca, que deve ser levado em consideração na busca de compreensão e da melhor forma de se lidar com a resistência é sobre o foco que a administração deve encarar a resistência quando esta aparece. O autor sugere que a administração deve assistir de perto as mensagens que passam enquanto as pessoas discutem os problemas da mudança. Os executivos irão descobrir que pessoas – eles mesmos como os outros – estão sempre implicitamente perguntando e respondendo perguntas sobre a extensão da satisfação de seus interesses na realização da mudança, e sobre o montante de entendimento entre as pessoas envolvidas. Tais perguntas e respostas determinarão o grau de sinceridade e de entrega real ao processo. Para Lawrence (1969, p. 10):

[...] quando administradores se preocupam com esses problemas, e agem para facilitar o entendimento, haverá menos logração e mais senso de propósito comum, poucas palavras e mais entendimento, menos ansiedade e mais aceitação a críticas – em resumo, melhor performance em colocar novas idéias para mudanças tecnológicas em efeito.

Para Strebel (1996), a origem do problema da resistência à mudança enfrentado pelas organizações está na percepção e entendimento de gerentes e funcionários sobre o que exatamente significa a mudança. O autor coloca que ambos os grupos sabem que visão e liderança geram mudanças bem-sucedidas, mas poucos líderes reconhecem os modos que cada indivíduo se compromete a mudar, para poder trazer isto à tona.

Gerentes de nível alto vêem a mudança como uma oportunidade de fortalecer o negócio, aliando operação à estratégia de agarrar novos desafios e riscos como profissionais e de avançar suas carreiras. Para muitos funcionários, no entanto, incluindo gerentes médios, mudança não é procurada nem bem vinda. Ela quebra o equilíbrio. (STREBEL, 1996, p. 86)

Este autor acredita que deve colocar-se no lugar das pessoas que receberão a mudança, para entender como é mudar, partindo das perspectivas destas pessoas, para examinar os termos dos “pactos pessoais” entre os funcionários e a empresa.

Para Strebel (1996, p. 87), “pacto pessoal” é significado por:

[...] responsabilidades recíprocas e compromissos mútuos, ambos estabelecidos e inferidos, que definem seus relacionamentos... A não ser que gerentes definam novos termos e persuadam os funcionários a aceitá-los, é irreal para gerentes esperar que funcionários aceitem completamente as mudanças que alteram o status atual. Como os resultados provam, funcionários insatisfeitos irão minar a credibilidade e planos de seus gerentes. Entretanto, observei iniciativas onde cada “pacto pessoal” era revisado com sucesso para suportar mudanças maiores – embora o processo de revisão não precisasse ser necessariamente explícito ou deliberado.

Para trabalhar tais “pactos pessoais”, Strebel (1996) identifica três dimensões maiores, compartilhadas em todas as empresas. Essas dimensões comuns são: dimensão formal, dimensão psicológica e dimensão social.

A dimensão formal, captura as tarefas básicas e exigência de performances para o trabalho como definidos pelos documentos da empresa, tais como descrições do trabalho, contrato de trabalho e acordos de performance. Contudo, em claro e preciso “pacto formal”, não se assegura que empregados ficarão satisfeitos com seus trabalhos ou que farão o comprometimento pessoal que os gerentes esperam.

A dimensão psicológica, é aquela que incorpora os elementos das expectativas mútuas e compromissos recíprocos que surgem da confiança e dependência entre empregado e empresa. A lealdade e compromisso é conectado a crença na vontade de seus gerentes em reconhecer um trabalho bem feito, e não só com mais lucro. A sensibilidade do gerente nessa dimensão sobre seu relacionamento com seu subordinado é vista como crucial para que haja o comprometimento com novos objetivos e padrões de performance.

A dimensão social dos “pactos pessoais” é por onde os empregados medem a cultura de uma organização. Eles notam o que a empresa diz sobre seus valores em sua missão e observam o jogo entre a prática da empresa e as atitudes dos gerentes em relação a eles. Essas percepções sobre os valores são traduzidas para crenças sobre como a empresa realmente trabalha – sobre as regras não faladas que se aplicam ao desenvolvimento da carreira, promoções, tomada de decisão, resolução de conflitos, alocação e compartilhamento de recursos. A aliança entre as declarações da empresa e o comportamento dos gerentes é a chave para criar um contexto que desperta o compromisso do empregado ao longo da dimensão social dos “pactos pessoais”.

Strebel (1996) coloca que, quando os “pactos pessoais” não são revisados, visando a mudança, os empregados geralmente entendem mal ou ignoram as implicações de mudar para seus compromissos individuais, trazendo grande possibilidade de resistência. Torna-se necessário, que gerentes e subordinados entendam como é importante que eles adquiram uma nova visão, fundamentalmente diferente sobre suas obrigações, para que a mudança ocorra.

A revisão dos pactos pessoais, segundo o autor, ocorre em três fases: quando os líderes dão atenção à necessidade de mudar e estabelecem o contexto para revisar os pactos; quando iniciam um processo no qual empregados podem revisar e entrar em novos termos de pactos; e finalmente, quanto firmam compromissos com novas regras formais e informais.

Para Strebel (1996, p. 89), “seguindo estas três fases sistematicamente, e criando elos entre os compromissos dos empregados e as mudanças necessárias da empresa, gerentes melhoram dramaticamente a probabilidade de atingir objetivos estabelecidos.”

Strebel (1996, p. 92) coloca que:

[...] em geral, quanto mais homogênea a cultura, mais implícita tende a ser a dimensão formal dos pactos pessoais. O mesmo é verdade dentre as dimensões social e psicológica em ambientes homogêneos, porque empregados e empresa compartilham perspectivas e expectativas similares... Descuidando do contexto cultural, a não ser que a revisão dos pactos pessoais seja tratada de forma integral para o processo de mudança, as empresas não irão alcançar seus objetivos. De um jeito ou outro, líderes devem tomar conta do processo de dirigir cada dimensão... Redefinindo os compromissos de seus empregados para novos objetivos em termos que todos possam entender e agir. Sem tal liderança, empregados permaneceriam indiferentes a visão para uma mudança e sem confiança na gerência, e a gerência também ficaria frustrada com a resistência dos empregados.

Para Kegan e Lahey (2001), o aspecto mais importante na busca de diagnosticar a resistência à mudança, ou como o próprio autor denomina, a imunidade à mudar, está em descobrir estes compromissos competitivos – objetivos subconscientes, escondidos, que entram em conflito com os objetivos fixados pela função exercida pela pessoa, dentro da organização, ou pela própria mudança – das pessoas e trazer à tona suas “grandes suposições”, escondidas dos próprios indivíduos por seus compromissos competitivos. Segundo este autor, as pessoas não são propositalmente subversivas ou resistentes, ao contrário, elas podem estar sendo pegas despropositalmente por seus compromissos competitivos. Tais compromissos, são orientações inconscientes, sobre como agir no mundo segundo crenças construídas desde a infância, chamadas por este autor de “grandes suposições”, e que irão dar o propósito de vida de cada indivíduo.

Estes compromissos competitivos fazem com que as pessoas se tornem imunes à mudança. Para que se possa ultrapassar as barreiras à mudança imposta por tais compromissos, Kegan e Lahey (2001) coloca que se torna necessário trazê-los à tona, e para tanto é preciso desafiar as mais profundas fundações psicológicas das pessoas e questionar

suas mais antigas crenças; ou suas “grandes suposições”. As grandes suposições, segundo Kegan e Lahey (2001, p. 91-92),

[...] refletem o modo humano no qual inventamos ou moldamos uma pintura do mundo e, então, trazemos nossa invenção para a realidade. Isso é mais fácil de se enxergar em crianças... dentro de nosso modo engraçado – de ver o mundo -, espreita uma nota de condescendência, uma demonstração de que isso é o que distingue crianças de adultos. Seus modos de fazer sentido são subjetivos em distorções imaturas, nós – adultos – acreditamos. Os nossos – modos de fazer sentido – representam um mapa exato da realidade... terminamos realmente de descobrir, uma vez que chegamos à vida adulta, que os nossos mapas não encaixam com o território. Nossas grandes suposições criam um grande sentido de certeza desarmado e ilusório. Se já sabemos o que nossa empresa, chefe ou subordinados podem ou não fazer, porque devemos procurar por outros dados?

Assim, enquanto se pode estar genuinamente comprometido em trabalhar de acordo com as exigências da mudança, pode-se, também, estar agindo, inconscientemente, sob a orientação de uma força psicológica tão intensa quanto o compromisso com a mudança, mas que tem por objetivo manter seu compromisso competitivo inalterado; fazendo com que, desta forma, o indivíduo pareça estar resistindo à mudança – o que não significa oposição à mudança. Para Kegan e Lahey (2001, p. 85),

[...] a resistência a mudar não reflete oposição e, também não é simples resultado da inércia. Ao contrário, mesmo que os indivíduos assegurem um sério compromisso a mudar, muitas pessoas, despropositalmente, estão aplicando força em um compromisso competitivo escondido.

Para diagnosticar e tratar da imunidade à mudança, Kegan e Lahey (2001), sugerem que primeiro os funcionários “resistentes” devem ser guiados por questões construídas para desvendar seus compromissos competitivos, e depois, devem examinar esses compromissos para identificar as suposições implícitas em seu núcleo; finalmente, estes indivíduos podem começar o processo de mudança de comportamento.

As questões construídas para desvendar os compromissos competitivos dos indivíduos foram delineadas por Kegan e Lahey (2001, p. 87-88) como sendo:

- “O que você gostaria de mudar no trabalho, para que você fosse mais eficaz e para que o trabalho fosse mais satisfatório?” - mostrará uma queixa.

- “A qual crença sua queixa se aplica?” - mostrará sua crença.
- “O que você está ou não fazendo para manter seus compromissos competitivos inalterado?” – o propósito é entender porque as pessoas se comportam de maneira a diminuir seu próprio sucesso, resistindo às mudanças.
- “Imagine-se fazendo o oposto de seu comportamento atual. Você se sente desconfortável, preocupado ou amedrontado?” – mostrará o que o indivíduo terá, realmente, de enfrentar; sua suposição.
- “Partindo deste comportamento, medo, preocupação ou desconforto você está disposto a prevenir ou evitar que aconteça?” – mostrará o compromisso competitivo, ou seja, o que causa o impedimento de mudar.

Os compromissos competitivos são pessoais e refletem vulnerabilidades que as pessoas temem, pois acarretará a imagem que os outros terão delas, a partir daí. Para Kegan e Lahey (2001, p. 88),

Compromissos competitivos não deveriam ser vistos como fraquezas. Eles representam uma versão de auto-percepção, um perfeito e natural impulso humano. A questão é: se compromissos competitivos são uma forma de auto-percepção, do que as pessoas estão se protegendo? As respostas geralmente estão no que chamamos de a “grande suposição” – causada por crenças profundas sobre elas mesmas e sobre o mundo em torno delas. Essas suposições colocam uma ordem no mundo e ao mesmo tempo sugerem modos de como o mundo pode sair da ordem. Compromissos competitivos surgem dessas suposições dirigindo a comportamentos desenhados para manter tudo intacto.

Para identificar se o indivíduo possui imunidade à mudança, o autor sugere que se siga alguns passos, expostos, resumidamente, como: pedir para as pessoas não tentarem fazer qualquer mudança em seu modo de pensar ou comportamento, mas que simplesmente fiquem mais atentos a suas ações em relação a suas premissas básicas; que procurem especificamente por experiências que os fariam questionar suas premissas básicas, ajudando-os a ver que eles têm filtrado certos tipos de informações – informações que poderiam ter enfraquecido suas premissas básicas; que busquem sua auto-percepção

refletindo sobre o que as faz sentirem-se insatisfeitas com as fundações de suas grandes suposições, especialmente quando vêem que essas idéias as acompanham até suas atuais posições e têm colorido suas experiências por anos; pedir que criem cenários e que sejam sondados por um colega; e avalie os resultados, eventualmente, questionando suas suposições.

Segundo Kegan e Lahey (2001) é importante notar que revelar uma grande suposição, não necessariamente, significa estar expondo-a como falsa. Mesmo que uma grande suposição possua um elemento de verdade, um indivíduo pode achar maneiras mais eficazes de operar – não precisando, necessariamente, resistir à mudança -, uma vez que ele teve a chance de desafiá-la e manteve seu comportamento. Segundo Kegan e Lahey (2001, p. 91), “enquanto você passa por este processo com seus funcionários, lembre-se que gerentes também são tão suscetíveis a mudar de imunidade quanto os funcionários, e seus compromissos competitivos e grandes suposições podem ter um grande impacto nas pessoas a sua volta”.

Para Kegan e Lahey (2001), o objetivo principal deste processo de diagnóstico e identificação de imunidade a mudar é o de entender a complexidade dos comportamentos das pessoas, guiando-os por um processo produtivo para trazer seus compromissos competitivos à tona, ajudando-os a lutar contra o conflito que os impede de alcançar seus objetivos. Não se busca identificar comportamentos improdutivos e sistematicamente fazer planos para os corrigir, persuadindo ou fazendo avaliações ruins.

Para Hernandez e Caldas (2000), os processos de mudança organizacional ainda mostram enfrentar dificuldades em-se tornarem bem sucedidos, e a resistência à mudança ainda tem se apresentado como barreira importante para tais dificuldades. O fenômeno da resistência à mudança vem sendo estudado e trabalhado pela academia e pelos gestores dos processos de mudança nas organizações, de forma ainda insuficiente, para a

resolução deste fator que influencia de maneira decisória o processo de mudança. Hernandez e Caldas (2000) postulam que o tema há muito vem sendo estudado, tendo construído uma consistência significativa em termos de conteúdo e discurso, o que leva a acreditar que se possui uma compreensão suficiente do assunto. Porém, o que realmente há é uma quantidade muito grande de “receituários” sobre como solucionar tal barreira à mudança, mas mesmo com toda esta variedade de “fórmulas” a resistência continua a ser um dos principais fatores do processo que inibem o livre curso da mudança, o que suscita, pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

Um dos fatores que se tem mostrado importante nas atuais pesquisas sobre mudança é o aspecto cultural da organização; ou seja, os simbolismos que estão presentes nas ações, decisões, relacionamentos, e outros aspectos da dinâmica organizacional. Segundo Feuerschütter (1997), os padrões simbólicos-culturais subjacentes à implantação de mudanças são legitimados e institucionalizados na organização de acordo com o grau de correspondência com os interesses dos seus integrantes. Assim, as práticas organizacionais estão sujeitas a critérios de aceitação ou de resistência, conforme a existência de congruência ou de incongruência de valores e/ou de interesse de seus integrantes. Dessa forma, acredita-se que os modelos mentais dos dirigentes da organização sejam decisórios na eficaz implantação dos processos de mudança necessários, ou em resistências aos mesmos.

A cultura organizacional mostra-se formada por subculturas cujos membros compartilham valores, além de um conjunto de interesses comumente distintos. Com isto, a ocorrência de mudanças poderia afetar os padrões de iteração existentes, pressupondo o surgimento de divergências entre as subculturas, em face dos novos objetivos e ações organizacionais, gerando manifestações de aceitação ou de resistência. Assim, estudos sobre mudanças organizacionais mostram a importância do contexto cultural da organização em suas investigações.

Para Wood Jr et al. (1995), a habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade a suas ações requer a existência de estruturas estáveis, reprodutibilidade e padrões. Tudo isto implica em resistência à mudança. Essa resistência seria essencialmente função do porte e idade da organização, que tenderia a repetir as experiências do passado ao enfrentar a atualidade.

O processo de resistência à mudança vem sendo abordado através de vários aspectos diferenciados, mas não completamente desligados uns dos outros. Costa (2000), coloca que uma das principais causas de resistências aos processos de mudanças é a situação de iminente perda, sem se saber exatamente do quê. Desta forma, qualquer elemento que represente a mudança, ainda que possa visivelmente trazer algum tipo de benefício imediato, é vista primeiramente como uma indesejável ameaça. O pressuposto colocado para esta afirmação é de que fomos formados e educados em um paradigma diferente do que enfrentamos hoje em dia.

Com isto, no ambiente organizacional, acredita-se que estão ainda muito arraigados os princípios da organização burocrática de Weber, fundamentados na racionalidade e no exercício da dominação, baseados no saber, legitimados pelas normas, estatutos e obediência a estas normas. Sendo a necessidade atual de flexibilidade e agilidade na dinâmica organizacional, onde se lida com a imprevisibilidade e instabilidade das ocorrências, não existem mais “receitas” de estabilidade para a transformação e sim, a necessidade de habilidade perceptiva e criatividade para buscar novas formas de atuação, sem as limitações impostas pelo antigo paradigma racional fortemente enraizado nos valores, crenças e atitudes dos indivíduos e, que, ainda hoje, influenciam sobremaneira a sociedade e conseqüentemente as culturas organizacionais.

Ainda em Costa (2000), a resistência ao novo envolve quatro fatores: uma razão lógica ou de compreensão, uma razão afetiva gerada pelo medo do desconhecido e da

perda dos referenciais, uma razão ótica devido às lentes pela qual cada um percebe o mundo ao seu redor, e que estão relacionadas com motivações, expectativas, personalidade,... e uma razão do poder onde a força motriz é o apego ao *status* que se conquistou e que se percebe como ameaçado.

Para tanto, torna-se necessário reconhecer e superar os padrões impostos pelos modelos mentais, construídos e confirmados até então, que dificultam os processos de transformação.

2.4 O MODELO DE RESISTÊNCIA INDIVIDUAL À MUDANÇA

Atualmente os pressupostos sobre resistência à mudança estão sendo apresentados e questionados por Hernandez e Caldas (2000, p. 5), ao proporem uma nova abordagem à questão das resistências à mudança, a qual chamaram Modelo de Resistência Individual à Mudança. Neste trabalho os autores afirmam que:

[...] apesar da abundância de receitas para lidar com a resistência à mudança sugeridas pela literatura gerencial e acadêmica, elas ainda falham em prevenir a ocorrência de resistências e tampouco têm obtido sucesso expressivo em superá-la. Também sugerimos que isto pode dever-se ao fato de que tal literatura está baseada em (a) teorias que foram elaboradas no final dos anos 40 e que foram pouco modeladas ou testadas desde então; e (b) alguns pressupostos tácitos (embutidos ou derivados dessas teorias) que deveriam ser cuidadosamente revistos.

Estes pressupostos pouco testados podem ser resumidos de forma a perceber a resistência como: um fato que terá presença certa em qualquer situação da mudança; a resistência à mudança é nociva à organização; os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança; os empregados são mais propensos a resistirem à mudança; resistência à mudança é um fenômeno massificado.

Tais pressupostos são questionados e confrontados por contra-pressupostos, no modelo proposto por Hernandez e Caldas (2000), baseados no princípio de que a resistência à mudança pode ser explicada através dos processos de percepção da mudança e ampliado de forma a envolver também variáveis individuais e situacionais como cultura organizacional, solidariedade grupal, crenças compartilhadas e existência de conflitos internos. Para Hernandez e Caldas (2000, p. 12):

[...] as variáveis individuais e situacionais são tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, estas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção da mudança, influenciando a maneira como cada indivíduo cria sua própria representação da realidade.

O modelo citado propõe uma série de sete estágios que podem se direcionar a quatro resultados diferentes e orientar na busca de melhor compreensão do processo de resistência individual à mudança. Estes estágios iniciam através da Exposição à Mudança, que é o primeiro contato do indivíduo com a mudança e as informações sobre a mesma. As mudanças são percebidas de formas diferentes, pois esta percepção irá depender das relações existentes entre o indivíduo e o ambiente.

O segundo estágio, é o de Processamento Inicial, onde o indivíduo irá comparar os atributos ou características da mudança com as conseqüências previstas, seus valores, expectativas e comportamentos adotados no passado, que referenciam seu comportamento atual e futuro.

A Resposta Inicial, terceiro estágio, poderá ser de aceitação ou rejeição inicial à mudança. A rejeição inicial acontecerá se houver “baixa consistência” entre atributos da mudança e as conseqüências, expectativas do indivíduo. Esta rejeição pode ter natureza ativa (as pessoas têm inclinação a resistir às idéias que elas acreditem que possam lhes causar algum mal, e o indivíduo tentará de todas as formas evitar a mudança, adotando comportamentos de sabotagem, protesto) ou passiva (as pessoas tendem a persistir na manutenção de comportamentos anteriores com que já haviam lidado com processos de

mudança e que se tornaram padrão. Elas podem simplesmente decidir por ignorar as mudanças). A aceitação inicial acontecerá quando o indivíduo concluir que os atributos da mudança e suas conseqüências fazem sentido e são aceitáveis, havendo uma “alta consistência”, e sentirá necessidade de aprofundar suas informações e avaliação sobre o processo. Pode ainda manifestar-se o que os autores chamam de “consistência moderada”, onde o indivíduo se sentirá estimulado a buscar mais informações sobre o processo de mudança, para então optar pela aceitação ou rejeição.

O quarto estágio, chamado Processamento Estendido, é quando o indivíduo busca avaliar mais cuidadosamente os atributos da mudança, tentando conciliar inconsistências e diminuir a dissonância das mesma com suas expectativas e necessidades. Ele orientará, então, sua percepção da mudança como ameaça ou oportunidade.

No quinto estágio, as Aceitações ou Resistências Emocionais, aparecem quando as mudanças são percebidas como “oportunidades”, despertando emoções positivas como: alegria, orgulho, esperança, amor, carinho; ou são percebidas como “ameaças” e, então, serão despertadas emoções negativas como: frustração, raiva, ansiedade, medo, tristeza, culpa, vergonha. Tais emoções, positivas ou negativas, complementadas pelo processo cognitivo de compreensão intelectual dos atributos da mudança, farão a Integração das Informações, que compõe o sexto estágio do processo, partindo para a conclusão do mesmo.

Na Conclusão, sétimo e último estágio, o indivíduo adotará um comportamento dentre uma das quatro respostas diferentes anteriormente citadas: resistência, decisão para se superar a resistência, indecisão ou adoção da mudança. Todo este processo é demonstrado na figura 1, logo a seguir:

Figura 1
Modelo de Resistência Individual à Mudança

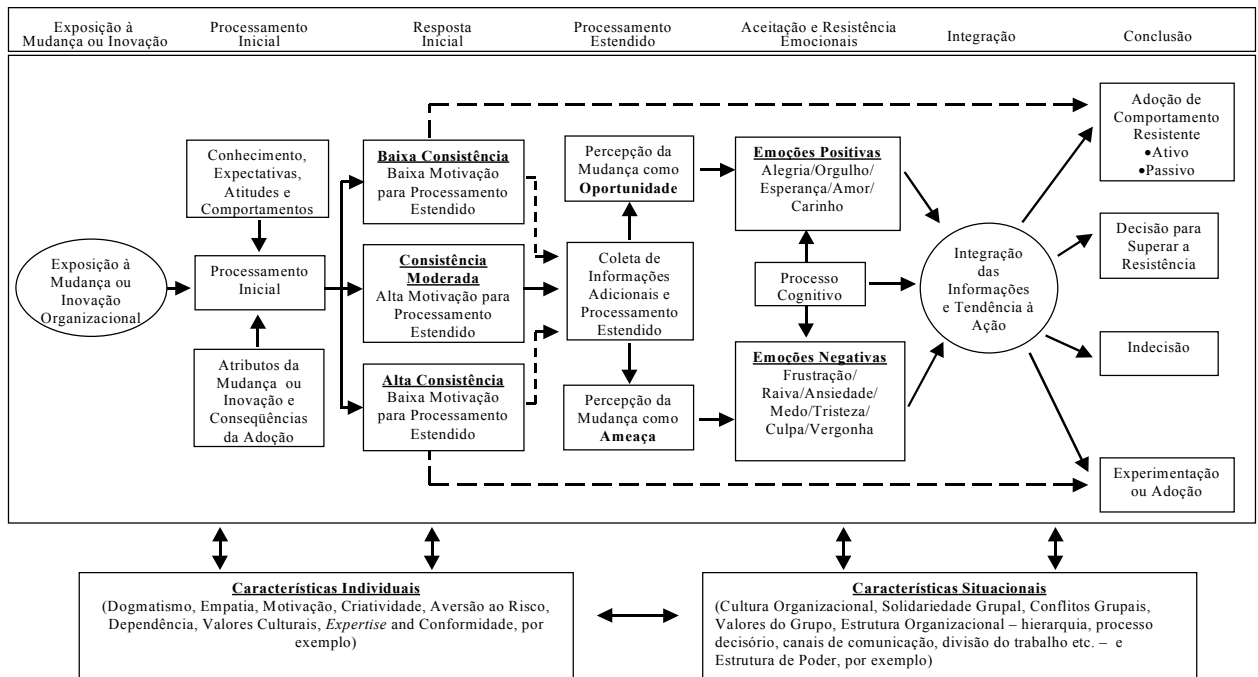


Figura 1: Figura Demonstrativa do Modelo de Resistência Individual à Mudança
Fonte: Hernandez e Caldas (2000)

Desta forma, acredita-se que se possa adotar este modelo nesta investigação. Assim, unindo o modelo de Resistência Individual à Mudança de Hernandez e Caldas (2000) aos conceitos de Mudança Profunda e Modelos Mentais propostos por Senge (1995, 1999) na teoria das Organizações de Aprendizagem, busca-se proporcionar uma compreensão mais apurada das possíveis relações entre Modelos Mentais de dirigentes organizacionais e os processos de Resistência à Mudança Organizacional.

3 MÉTODO

A caracterização da pesquisa, a definição de variáveis e indicadores, os instrumentos de coleta, tratamento e análise de dados utilizados no presente estudo, são abordados neste capítulo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa toma forma de estudo de caso por caracterizar-se como uma possibilidade de aprofundamento dos estudos sobre os temas em questão, oferecendo ao pesquisador liberdade necessária para adaptação à situação estudada. O estudo de caso realizado na presente pesquisa postula uma compreensão prática sobre o conceito de Modelos Mentais, ampliando sua utilização na realidade organizacional estudada, assim como em qualquer outra organização.

Com base nos seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva-exploratória, pois cria e descreve categorias de modelos mentais adequados ou não às exigências da atual realidade - o que é entendido como característica que aponta maior probabilidade de aceitação e livre adaptação às mudanças -, e explora a influencia destes modelos nos processo de resistência à mudança organizacional. A pesquisa é predominantemente qualitativa, pois realiza seu processo de investigação baseada em

pressupostos de interpretação e/ou explicação da influência dos modelos mentais dos dirigentes de determinada organização sobre o fenômeno da resistência à mudança que, segundo Alves-Mazzotti (1998, p.131),

“essas pesquisas partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimento e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado. Dessa posição decorrem as três características essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística.”

3.1.1 Escolha e Caracterização da Organização

A partir de um levantamento feito junto à Federação de Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) e Santa Catarina (FIESC), onde foram identificadas empresas de médio e grande porte de Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC), de vários setores produtivos, incluindo o setor alimentício, de comunicação, cerâmico, pesqueiro, metalúrgico, automotivo, dentre outros; iniciou-se o processo de apresentação do projeto às empresas selecionadas. A escolha foi orientada, principalmente por dois critérios: a localização da empresa, visando a facilitar o acesso da pesquisadora para realização da investigação a presença de níveis hierárquicos de gerência e direção na mesma, já que estes eram os grupos identificados como foco da pesquisa.

A escolha da organização se deu através da congruência entre interesse da mesma em se disponibilizar como *locus* de desenvolvimento para a pesquisa, a presença de características de mudanças, assim como a aceitação do grupo executivo em colaborar como participante do processo de investigação. O projeto foi apresentado a um total de dez empresas dos setores acima citados, tendo havido interesse de duas da grande Florianópolis e,

cinco de Porto Alegre.

A empresa que circunstancialmente apresentou características mais adequadas às necessidades da pesquisa foi uma organização do setor automotivo, mais especificamente da indústria e comércio de mecanismos de direção para carros e barcos. Esta empresa, fundada em 1967, é reconhecida como líder em sua área de atuação, atendendo, inicialmente a um mercado de mecanismos de direção para caminhões e cilindros hidráulicos para aplicação agrícola, e vem buscando acompanhar as demandas do mercado ao longo do tempo.

Em 1984 a empresa “D” fez uma parceria com a uma multinacional “G” no Brasil, com 51% da empresa “D” Indústria e Comércio e 49% da multinacional “G”. Neste momento iniciam as exportações para os EUA e a produção de direções hidráulicas mais especificamente. A empresa passou a contar com uma subsidiária nos EUA, mais especificamente em Michigan, a partir de 1989, dando início a produção de bombas hidráulicas.

Depois de 15 anos de parceria, ocorreu uma separação entre as duas, tornando-as independentes. A partir de 1999 a empresa “D”, 100% brasileira, manteve suas fábricas de caixas de direção, bombas e linha náutica, e a empresa “G” assumiu as fábricas de colunas e juntas homocinéticas.

Hoje, a empresa “D” tem em seu *portfólio* de produtos, mecanismos de direção manual, mecanismos de direção hidráulica, direção integral, direção hidráulica para barco, bombas hidráulicas, reservatórios, mangueiras, barras e ponteiras de direção. Estes produtos são fornecidos para clientes importantes do mercado automobilístico, como GM, Ford, Fiat, Volkswagen, Renault, Maxion, Iran Kodro e Mercury Marine.

Atualmente, possui um quadro de 670 colaboradores, entre funcionários contratados e estagiários, e tem por imperativo de produção a busca dos mais modernos e

conceituados certificados de qualidade do mercado automobilístico. A empresa tem como política nesta área, estar comprometida em obter o entusiasmo do cliente, e por prioridade, fornecer produtos e serviços de alta qualidade. Para isto, conquistou certificados de ISO 9001 em 95 e re-certificação em 96, 97 e 98; conquistou também os certificados de QS 9000 em 98 e re-certificação em 99, 2000 e 01; e hoje se prepara para a certificação TS 16.949.

Os novos projetos que estão sendo desenvolvidos para seus clientes envolvem programas para a Volkswagen e Fiat em caixa de direção manual; para a GM em caixa de direção manual, hidráulica e bomba hidráulica.

3.1.2 Escolha e Caracterização dos Participantes

A escolha dos participantes foi feita por amostra intencional, no grupo executivo da organização, de acordo com os objetivos de pesquisa. Todos os executivos, entre gerentes, diretores e presidente, participaram ativamente da pesquisa, envolvendo-se também, no acompanhamento de todo o processo, com muito interesse e facilitando ao máximo a viabilização da conclusão da mesma. Segundo Richardson (1985, p.107),

“Os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador [...] mostrando-se representativa do universo. Entende-se por sujeito desta amostra intencional, aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população. “

O grupo de participantes era composto por 9 gerentes de área, 3 diretores e 1 presidente. Durante o período da coleta dos dados, um novo gerente foi admitido para uma nova área da empresa - a área de materiais - e por já termos iniciado o processo, o mesmo não participou desta etapa.

Estes participantes, em sua maioria, têm formação em Engenharia Mecânica e pertencem ao quadro de funcionários da empresa desde o início de suas carreiras profissionais. Possuem a característica comum de terem entrado na empresa como estagiários. Têm idade média de 30 anos e trabalham há cerca de 12 anos na mesma.

3.2 DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS E INDICADORES

Em virtude da ausência, na revisão da literatura consultada, de quaisquer categorias de modelos mentais, e de acordo com a condução dada a pesquisa para a elaboração dos tópicos de entrevista, tornou-se necessária a construção de categorias, variáveis e indicadores de modelos mentais individuais e, posteriormente, dos compartilhados; entendidos como o modelo mental característico deste grupo de participantes.

A conceituação destas categorias, variáveis e indicadores, apresentam em sua base a compreensão postulada pelo pensamento sistêmico - base da teoria das Organizações de Aprendizagem - sobre as características de modelos mentais ideais para melhor adaptação às demandas da realidade organizacional, atualmente enfrentada. O pensamento sistêmico é caracterizado na teoria das Organizações de Aprendizagem, por Senge (1998), como a capacidade de perceber inter-relações ao invés de eventos separados e fragmentados, de ver padrões de mudança e processos de feedback; é caracterizado pela flexibilidade na compreensão da dinâmica da realidade, e pela capacidade de ver o todo como sendo maior que a soma de suas partes; viabilizando assim, a melhor adequação a cada nova realidade vivida.

Para a definição destas variáveis e seus indicadores, convencionou-se delimitar

duas categorias que caracterizassem os modelos mentais dos dirigentes da organização estudada, no que se refere às exigências da realidade atualmente enfrentada por organizações que buscam sobrevivência e crescimento. Estas categorias foram denominadas de: Modelo Mental Dinâmico e Modelo Mental Estático, às demandas atuais. As variáveis e indicadores, que caracterizam tais categorias, foram fundamentadas a partir de três suportes teóricos: as premissas básicas em torno das quais se formam os paradigmas sobre a organização, postulados por Shein (1995); o entendimento das três dimensões bipolares, de Tamayo (1996), sobre os valores organizacionais que permitem a percepção da cultura organizacional e os conceitos de teoria “X” e “Y” fornecidos pela teoria clássica da motivação de McGregor (1999), já mencionados na Revisão da Literatura.

Cada categoria de Modelo Mental teve elaborada duas variáveis de caracterização. A primeira variável expressa qual a percepção dos dirigentes da organização estudada, sobre a natureza da realidade e dos processos de mudança, que se convencionou chamar de Percepção Dinâmica da Realidade (variável referente à categoria Modelo Mental Dinâmico), ou Percepção Estática da Realidade (referindo-se à categoria de Modelo Mental Estático). A segunda variável caracteriza a percepção dos dirigentes sobre a natureza da natureza humana, da atividade humana, dos relacionamentos humanos e das relações da organização com seu meio, que se convencionou chamar de Senso de Cooperação (referindo-se à categoria de Modelo Mental Dinâmico), ou Manutenção do Poder (referindo-se à categoria de Modelo Mental Estático).

A categoria de Modelo Mental Dinâmico às atuais demandas da realidade são entendidos como mapas mentais que priorizam valores sociais, atitudes e percepções que demonstrem uma visão sistêmica dos processos organizacionais. São indicadores da variável de Percepção Dinâmica da Realidade, a visão dos processos a longo prazo e da mudança como um processo contínuo, da realidade vista como dinâmica e inter-relacionada,

direcionando os indivíduos à construção de respostas adequadas às características de cada contexto, o que se mostra necessário à sobrevivência dos indivíduos na realidade empresarial. São indicadores da categoria de Senso de Cooperação a relação de troca e harmonia estabelecida com o meio, a capacidade de delegação e espaço à autonomia dada aos indivíduos do grupo, assim como uma percepção do homem como sendo de natureza complexa, altruísta, capaz de se desenvolver de acordo com a realidade enfrentada, leal e independente; conforme a teoria “Y” de McGregor (1999).

Baseado em suas percepções sobre a natureza da realidade, dos relacionamentos, da verdade, de homem e de relação com o meio, o indivíduo percebe, compreende e atua no mundo a sua volta, e se ajusta às demandas deste. As variáveis, indicadores e valores, que norteiam o Modelo Mental Dinâmico são apresentadas no quadro 1, logo abaixo.

Quadro 1: Valores, Variáveis e Indicadores de Modelo Mental Dinâmico

VARIÁVEIS	INDICADORES	VALORES / NECESSIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção Dinâmica da Realidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção da realidade: dinâmica e interligada, sistêmica. • Mudança: contínua • Busca de respostas adequadas ao contexto vivido • Boa tolerância ao erro 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores e necessidades de satisfação sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Senso de Cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações de harmonia e cooperação com o meio • Natureza humana complexa, teoria “Y”. • Delegação de poder e espaço à autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores e necessidades de satisfação sociais

Os Modelos Mentais Estáticos às demandas da atualidade são caracterizados

pela prioridade dada aos valores individuais, atitudes e percepções fragmentadas dos processos organizacionais. A realidade é compreendida como estática e fragmentada, assim como a busca de resultados é orientada por certezas, com baixa tolerância ao erro, o que caracteriza a Percepção da Realidade Estática. A importância dada ao poder obtido dentro do grupo de atuação é expressa através de relações de dominação, indicando a percepção de que o homem tem uma natureza simples, é conformado, acomodado, individualista, e incapaz de se desenvolver frente à realidade, de forma a reagir aos comandos e controles estabelecidos como base para a manutenção dos relacionamentos, conforme teoria “X” de McGregor (1999). O individualismo e a importância dados à manutenção do poder entre os indivíduos do grupo, caracterizam a variável de Manutenção do Poder. As variáveis, indicadores e valores que orientam o Modelo Mental Estático encontram-se no quadro 2, logo abaixo.

Quadro 2: Valores, Variáveis e Indicadores de Modelo Mental Estático

VARIÁVEIS	INDICADORES	VALORES / NECESSIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção Estática da Realidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade estática e fragmentada • Mudança: momento isolado da realidade, geralmente vinculado a crises • Busca de certezas • Baixa tolerância ao erro 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores e necessidades de satisfação individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do Poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação e dominação • Natureza humana simples, teoria “X”. • Relações de comando e controle – busca pelo poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores e necessidades de satisfação individuais

Partindo de tais variáveis e indicadores das categorias de Modelo Mental Dinâmico ou Estático, os instrumentos da coleta de dados são elaborados, como é exposto logo a seguir.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi dividida em Período Exploratório e Período de Investigação Focalizada. O Período Exploratório proporciona segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998, p. 161), uma visão geral do contexto investigado, a partir da possibilidade de imersão do pesquisador na organização, quando através de entrevistas e observações do dia-a-dia da empresa procura-se obter informações suficientes para as decisões finais sobre questões relevantes ao aperfeiçoamento do *design* do estudo, sobre o próprio contexto da pesquisa e sobre o período de investigação focalizada. Segundo os mesmos autores, no Período de Investigação Focalizada, inicia-se o processo de coleta sistemática dos dados. Para a caracterização dos modelos mentais dos executivos da organização foram realizadas entrevistas elaboradas através de tópicos que evidenciam os indicadores de variáveis, caracterizando um modelo mental aberto ou não às demandas da atual realidade.

A observação viabilizou-se após o término das entrevistas do Período Exploratório, pois neste momento, circunstancialmente, a pesquisadora foi convidada a integrar-se ao setor de Desenvolvimento Organizacional da empresa, na condição de funcionária do departamento de RH. Esta circunstância foi percebida como oportunidade de maior contato com o grupo de executivos, o que proporcionaria uma melhor compreensão de

características da empresa, e dos participantes da pesquisa. Este contato enriqueceu os conteúdos das entrevistas, propiciando maiores informações que viabilizaram um melhor delineamento para as entrevistas do Período de Investigação Focalizada.

Durante a realização das entrevistas e, principalmente, das observações um dos desafios foi estabelecer a diferenciação entre o papel de pesquisadora e de funcionária da empresa. Esta dificuldade foi superada através da postura da pesquisadora que manteve a distância necessária à imparcialidade requerida pela investigação.

No Período de Investigação Focalizada, iniciou-se o processo de coleta sistemática dos dados. Para a caracterização dos Modelos Mentais individuais e compartilhados entre o grupo executivo da empresa, e suas implicações nos possíveis processos de resistência à mudança, utilizaram-se entrevistas orientadas por um roteiro em tópicos, onde, segundo Laville e Dionne (1999, p. 188), “os temas são particularizados e as questões (abertas) preparadas antecipadamente, com plena liberdade quanto à retirada eventual de algumas perguntas, quanto à ordem em que as mesmas são colocadas e ao acréscimo de questões improvisadas”.

3.3.1 Elaboração dos Roteiros de Entrevistas

As entrevistas que compuseram o Período Exploratório da pesquisa objetivaram a aproximação entre participantes e pesquisadora, assim como forneceram maiores informações sobre a pesquisa. A coleta de dados do Período de Investigação Focalizada foi realizada através de entrevistas guiadas, abordando, de forma flexível, tanto a ordem quanto a forma de se colocar as questões aos participantes. Segundo Richardson et al.

(1985, p. 163), a entrevista guiada “permite ao entrevistador utilizar um ‘guia’ de temas a serem explorados durante o transcurso da entrevista. As perguntas não estão pré-formuladas e são feitas durante o processo e, a ordem dos temas tampouco está pré-estabelecida”.

A elaboração dos tópicos dos roteiros de entrevista, tanto do Período Exploratório, quanto da Investigação Focalizada, foi orientada pelas variáveis e indicadores das categorias de análise, já expostas anteriormente; e que podem ser apreciadas nos apêndices A e B deste trabalho.

3.3.2 Realização das Entrevistas

As entrevistas do Período Exploratório foram realizadas com prévia marcação de datas e horários, de acordo com a disponibilidade dos participantes, por uma funcionária da empresa. Neste período a pesquisadora estava presente na organização somente para as entrevistas que eram realizadas em uma sala específica, chamada Sala de RH. As entrevistas duravam de 20 à 60 minutos, e foram gravadas, com a autorização dos participantes, para posterior transcrição.

No Período de Investigação Focalizada, as entrevistas foram realizadas, também com prévia marcação de datas e horários. Porém, neste período a própria pesquisadora realizou a marcação, pois a mesma já fazia parte do quadro de funcionários da empresa. As entrevistas foram, então, realizadas nas salas dos participantes e duraram em média 1 hora cada, também sendo gravadas com a autorização dos participantes para posterior transcrição.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados através de observações foram anotados em forma de relatos diários, até o momento em que a pesquisadora é contratada pela empresa como funcionária. A partir de então, os dados coletados foram sendo sistematizados por assuntos. Este último momento ocorreu entre a realização das entrevistas do Período Exploratório e a realização das entrevistas do Período de Investigação Focalizada.

A partir do momento em que a pesquisadora começa a freqüentar a empresa diariamente, com horário estabelecido como funcionária, os fatos começaram, então, a serem descritos e categorizados em comparação a outros dados já obtidos, tendo assim as primeiras impressões e interpretações sobre a cultura da empresa e auxiliando na compreensão da organização ao longo de sua história.

Os dados iniciais obtidos nas entrevistas forneceram importantes subsídios para a compreensão do histórico da organização e para a fase de análise textual e dos mesmos, viabilizando uma interpretação mais aprofundada destes dados. As entrevistas do Período Exploratório buscaram um primeiro contato com os participantes, o levantamento de dados referentes ao primeiro reconhecimento, a caracterização da empresa, assim como a identificação da percepção dos participantes sobre os processos de mudança que a empresa vinha passando desde sua separação da empresa multinacional “G”.

A coleta de dados do Período de Investigação Focalizada propiciou a caracterização dos Modelos Mentais individuais e compartilhados entre o grupo executivo da empresa e suas influências sobre possíveis processos de resistência à mudança organizacional. Contou com a utilização de entrevistas, orientadas por um roteiro em tópicos, já mencionado

acima. Os dados obtidos através das entrevistas do Período de Investigação Focalizada foram, também, transcritos e analisados através de análise temática de conteúdo.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Partindo das variáveis e indicadores que caracterizam as categorias de modelos mentais acima referidos, foi realizada a identificação da frequência com que cada indicador ocorreu nos discursos dos dirigentes da organização; visto que aqui, a caracterização do modelo mental dos participantes é identificada através do número de vezes em que cada indicador aparece nos discursos.

Para caracterizar o modelo mental compartilhado do grupo, foi identificado o participante que mostrou o maior e o menor número de ocorrências, sobre cada indicador, em seu discurso. Partindo desta identificação apontou-se qual a média de percepção do grupo no que se refere àquele indicador, e a porcentagem de participantes que atinge esta média, ou que se localiza acima dela, caracterizando a percepção compartilhada da maioria do grupo, no que se refere ao indicador analisado.

Com isto, foram apontados os indicadores e variáveis com maior ocorrência nos discursos dos participantes, caracterizando as tendências perceptivas do grupo, e conseqüentemente o modelo mental compartilhado no que se refere a atual realidade organizacional.

De posse destes dados, foram então feitas as análises e interpretações dos indicadores de cada variável e, posteriormente, a análise e interpretação dos indicadores que caracterizam o modelo mental do grupo de dirigentes.

3.5.1 Análise dos Dados Obtidos no Período Exploratório

Os dados coletados através das entrevistas e observações do Período Exploratório foram analisados, primeiramente, através de uma Pré-análise, que segundo Richardson et al. (1985, p. 184):

[...] é a fase de organização propriamente dita. Visa operacionalizar e sistematizar as idéias, elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho. A pré-análise é uma etapa bastante flexível que permite a eliminação, substituição e introdução de novos elementos que contribuam para uma melhor explicação do fenômeno estudado.

Para tanto, realizou-se a transcrição das entrevistas, seguida por uma análise textual das mesmas, o que viabilizou um contato inicial com o material coletado, auxiliando na compreensão geral dos textos.

Logo após, foram realizadas análises temáticas das entrevistas deste período, identificando os principais posicionamentos referentes aos temas pesquisados e procurando interpretar o discurso, apoiando-se nas observações realizadas. Segundo Severino (1986), a análise temática procura apreender o conteúdo de sua mensagem, sem intervir no texto. Praticamente, trata-se de fazer uma série de perguntas ao texto cujas respostas fornecem o conteúdo da mensagem.

Através dos dados obtidos nas entrevistas e tendo como suporte observações do dia-a-dia da empresa, bem como por análise de documentos como os “Rumos Estratégicos de 2001”, “Planejamento Estratégico de 2002”, “Direção Certa” – jornal da empresa – e outros materiais como Boletins Eletrônicos e o *Site* da mesma, foram delineados os tópicos que seriam abordados no Período de Investigação Focalizada, assim como a caracterização da empresa e de boa parte do grupo de participantes.

3.5.2 Análise dos Dados Obtidos no Período de Investigação Focalizada

Os dados obtidos a partir das entrevistas deste período foram trabalhados com base nas variáveis e indicadores anteriormente descritos, com o intuito de caracterizar os modelos mentais individuais dos participantes do grupo executivo da empresa, assim como a posterior identificação do modelo mental do grupo frente à atual realidade e, mais especificamente, sua influência nos processos de resistência à mudança. Para a análise dos dados tratados, utilizou-se a técnica de Análise Temática de Conteúdo que, segundo Richardson et al. (1985) é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.

Através dos dados obtidos na análise de conteúdo, das transcrições, pode-se identificar os indicadores que se mostram mais frequentes no discurso de cada participante e a porcentagem destes que se encontram na média de percepção do grupo ou acima dela. Com base nos indicadores com ocorrência acima da média de percepção indicada pelo grupo, tornou-se possível caracterizar o modelo mental do grupo de dirigentes da organização, identificando as variáveis mais presentes nos discursos.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Apartir dos aspectos sistêmicos da realidade expostos até o momento, e caracterizados pela necessidade de agilidade, flexibilidade e percepção ampla e dinâmica dos acontecimentos, torna-se um imperativo no cotidiano dos indivíduos a disponibilidade para a transformação constante, a fim de que destes últimos consigam acompanhar o ritmo dinâmico da atualidade.

Neste sentido acredita-se que um modelo mental adequado se coloca como aquele que possui capacidade dinâmica de adaptação e de crescimento na realidade encontrada.

4.1 VARIÁVEIS DE MODELOS MENTAIS DINÂMICOS

O modelo mental dinâmico tem por indicadores a Percepção Dinâmica da Realidade e o Senso de Cooperação como descritores das percepções do indivíduo, assim como a priorização de valores e necessidades sociais.

4.1.1 Percepção Dinâmica da Realidade

A percepção dinâmica da realidade é caracterizada por uma compreensão sistêmica e dinâmica dos aspectos da realidade, pela busca de inovações, boa tolerância ao erro (vendo o mesmo como oportunidade de aprendizagem), pela construção de respostas que se ajustem às características do contexto vivenciado, e tendo, os indivíduos, percepções de longo prazo e da mudança como um fenômeno contínuo.

Este tipo de percepção faz com que as mudanças sejam aceitas com maior facilidade, posto que a realidade é vista de forma dinâmica e a expectativa dos indivíduos já é de constantes transformações e de necessidade de flexibilidade para se interagir nela.

Esta variável ocorre na totalidade das entrevistas e, em 67% delas mostra-se acima da média do grupo. A figura 2 contém o gráfico resultante dos eixos P (Participantes) e O (nº de Ocorrências nos discursos), demonstrando o indicador acima descrito.

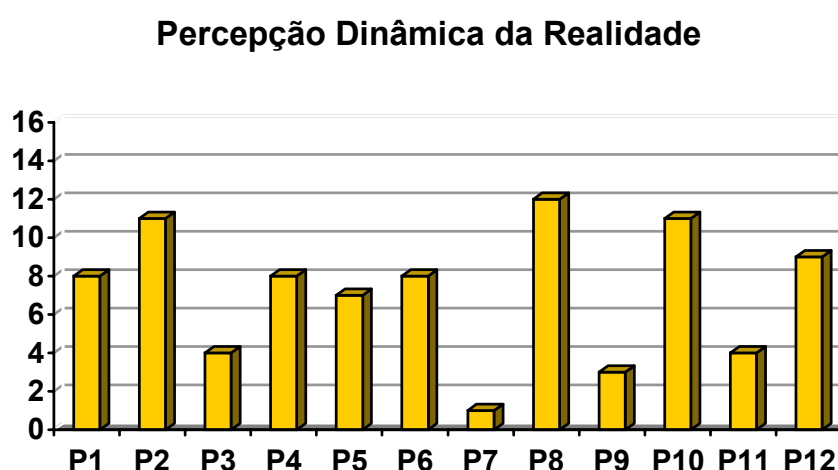


Figura 2: Gráfico Demonstrativo de Percepção Dinâmica da Realidade

Os indicadores desta variável, mais freqüentes nas entrevistas, foram os de compreensão dinâmica da realidade e construção de respostas que melhor se ajustam ao contexto encontrado. As inter-relações ainda não são percebidas com tanta clareza, pelo grupo

de dirigentes da empresa, tanto quanto a característica de necessidade de flexibilidade na construção de respostas.

A maioria dos membros deste grupo percebe a realidade de forma dinâmica, sempre em movimento e em transformação. Dentro deste contexto, a empresa ainda é percebida como se comportando de maneira a querer manter o seu funcionamento da forma que vem sendo feita; porém, existe um bom nível de compreensão, por parte dos dirigentes, da necessidade de se adequar às demandas da realidade. P6 coloca que:

[...] ela (a empresa) é conservadora, ela é uma empresa que gosta do seu jeito de ser e que não quer ter... não quer mudar. A 'D' inteira é assim, só que a gente sabe que o mundo tá mudando muito rápido e o que é bom hoje, e o que é competente hoje, amanhã é... eu não tenho tanta certeza assim. E a gente precisa tá atualizado, a gente precisa tá correndo atrás disso.

A percepção de uma realidade dinâmica, por parte dos dirigentes, traz consigo a necessidade de adequação a esta realidade, visto que a empresa tem como objetivo principal tornar-se líder de mercado em seu espaço de atuação. Esta necessidade de adequação é expressa por P5, quando este coloca que:

[...] eu acreditava na época, que bom, tem que ser bom em alguma coisa, tem que ser técnico. E hoje eu penso diferente, hoje eu acho que não, eu acho que, principalmente, as lideranças têm que ser muito mais generalistas, têm que ver o negócio como um todo, e não ver o negócio de um ponto de vista único... técnico. Hoje não, hoje eu já consigo ver, meu negócio é muito mais do que isso. É ver a equipe, ver o trabalho, ver o todo...ver como as pessoas são de verdade.

O grupo de dirigentes da empresa “D” traz junto como esta compreensão do contexto onde está inserido, uma clara visão de onde se quer chegar e como fazer para alcançar seus objetivos de expansão e liderança de mercado. Para P2,

[...] até nós conseguirmos estabelecer uma boa parceria, nós estabelecermos um futuro concreto para a empresa, é... o maior desafio vai ser manter essa empresa atuando, rentável, que agrade os acionistas, que... que atenda as expectativas dos clientes. Então, esse vai ser o maior desafio. Esse pulo vai ter que acontecer, é fundamental para a nossa sobrevivência. Sem esse pulo, uma associação, uma tecnologia nova, a fabricação de um novo produto, não sei. Nós temos, enquanto dirigentes, esse grande desafio.

Neste mesmo sentido, buscando uma compreensão e resposta mais adequada à realidade vivenciada atualmente pela empresa, P10 coloca que:

[...] eu acho que a cultura da empresa está mudando. O que existe ainda é o comportamento em função de uma cultura muito forte do passado, mas eu acho que ela está mudando. Eu acho que está mudando, porque estão vindo pessoas novas... apesar de virem da mesma cultura, mas têm um pouco de vivências diferentes.

Esta mudança é vista pelo grupo como algo positivo e necessário, e demonstra uma percepção da necessidade de flexibilidade, e criatividade para se dar continuidade aos processos, como é colocado por P5 quando expressa que:

[...] eu acho que tem que haver, eu acho, mudança... que a mudança é altamente criativa, a mudança traz desafios, mudança traz consigo um série de coisas. Nosso grupo acredita que... tem um ditado que diz que em time que está ganhando não se mexe, nós discordamos, achamos que time que está ganhando precisa se manter ganhando, e se ele não se mexer, ele vai acabar perdendo, então, time que está ganhando precisa ser melhorado constantemente, para continuar ganhando.

Com isto, este grupo caracteriza-se por uma compreensão de realidade sempre em transformação e que exige flexibilidade e agilidade na construção de soluções adequadas, visando a sobrevivência da organização. Com esta compreensão, o grupo tenta construir uma cultura de interação com o ambiente externo e interno, voltada para o atendimento destas exigências.

4.1.2 Senso de Cooperação

Esta variável é caracterizada por uma busca de relações harmoniosas e de cooperação com o meio onde interagem, e de relacionamentos com base na confiança, delegação de poderes e autonomia do grupo. Para tanto, o homem deve ser percebido como um ser de natureza complexa, altruísta, auto-suficiente em seu desenvolvimento e com

competência para alcançar resultados que deverão ser construídos com base na soma das potencialidades existentes no grupo. O senso de grupo e a capacidade de participação e de percepção do potencial humano fazem com que este grupo esteja mais habilitado a interagir na atualidade.

A visão sistêmica colocada na variável Percepção Dinâmica da Realidade facilita a ocorrência de relações harmoniosas e de cooperação, visando a inter-relação de potenciais para o alcance de objetivos comuns, a percepção dos resultados a longo prazo e da dinâmica dos acontecimentos. O senso de grupo está na base de qualquer realização desses indivíduos, assim como a percepção de homem com um ser capaz de evoluir frente às exigências da realidade.

Esta variável ocorre na totalidade das entrevistas realizadas, sendo que, 19% encontram-se exatamente na média de equilíbrio de percepção do grupo, e 12,5% mostram-se acima desta média, totalizando 31,5% do grupo com estes indicadores em seus discursos, como mostra a figura 3, contendo o gráfico resultante.

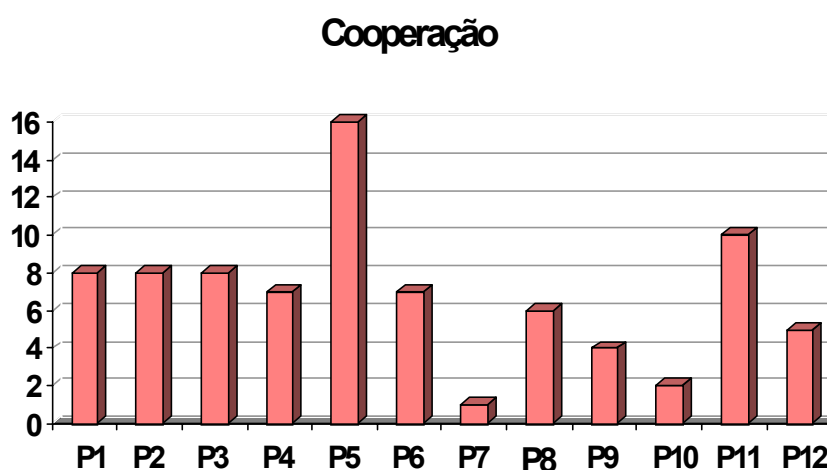


Figura 3: Gráfico Demonstrativo de Senso de Cooperação

Com isto, o grupo tende a caracterizar-se por uma minoria que busca construir

tais relações. Comparando-se ao índice de 67% da variável de Percepção Dinâmica da Realidade, torna-se possível entender o percentual de senso de cooperação como um movimento crescente em direção a relações de harmonia e cooperação, visto que a compreensão de uma realidade interligada e dinâmica e a necessidade de se adequar a mesma, já se mostra presente e caracterizando a maioria do grupo de dirigentes da empresa.

Os indicadores desta variável mais encontrados nas entrevistas foram os de busca de relações harmoniosas com o contexto e a crença na capacidade humana de auto desenvolvimento frente aos fatos, assim como a percepção da complexidade da natureza humana. O grupo de dirigentes da empresa D, mostra em sua minoria uma tendência de preferir valores e necessidades individuais, em função dos valores e necessidades grupais ou sociais. Isto mostra um direcionamento à construção de relacionamentos embasados no senso de grupo, facilidade de delegação de poder e autonomia aos indivíduos pertencentes a tais grupos. As relações com o meio externo são construídas com base na harmonia e cooperação, visto que este se mantém como participante ativo da sobrevivência do grupo, a partir das trocas que são realizadas entre os mesmos.

O indicador mais ocorrente nos discursos dos participantes que trouxeram a variável de senso de cooperação, foi a percepção do homem como um ser de natureza complexa e com capacidade de desenvolver-se frente à realidade que se expõe. Esta percepção mostrou-se presente no discurso dos participantes, através de colocações como a de P5 de que:

[...] uma pessoa, seja ela quem for, se a gente prestar a atenção, a gente subtrai riquezas impressionantes das pessoas, sabe, o conflito é bom, e acho que este é o grande... é conseguir saborear as diferenças que as pessoas têm, entendeu, ou pontos de vistas diferentes, das atitudes diferentes, dos gostos diferentes... isso tudo é muito, querendo dizer, entender a riqueza das coisas, a gente começa a ver que não é tão simples, rico, e se a gente souber lidar com isto bem, entender as pessoas, o que elas estão pensando... mas é importante entendê-las.

Este aspecto é refletido pela constante busca de desenvolvimento de competências disponibilizadas, pela empresa, como é trazido por P4 quando expressa que:

[...] a empresa sempre disponibilizou para todos os funcionários algumas oportunidades. Eu acho que quem souber usar e buscar um aperfeiçoamento nestas oportunidades, ela dá seu retorno.

A crença de que aqueles que se esforçam ou querem crescer saberão utilizar tais oportunidades, permeia a cultura da organização, visto que a empresa não quer - e acredita que não deve - assumir um papel assistencialista.

A crença de alguns dirigentes de que as pessoas são componentes importantes no alcance dos objetivos organizacionais e que o comprometimento das mesmas vem de sua capacidade inerente de adaptação, mostra a percepção das mesmas como leais e capazes. P8 traz em seu discurso esta compreensão ao dizer que:

[...] é preciso que as pessoas tenham autonomia e aí entra a questão: que sejam desafiadas. Eu sempre confio. Isto é um dogma para mim, confio na honestidade e na capacidade... capacidade de auto-motivação...

O indicador de percepção humana, como descrito acima, permeia alguns componentes do grupo, porém este ainda não foi totalmente incorporado pelo restante do grupo; e aqueles que já a concretizam em seu discurso, mesclam tal crença com a necessidade de, ainda, manter o controle como forma de manutenção do poder, o que muitas vezes gera uma dissonância entre a percepção da realidade e o discurso destes dirigentes.

Com uma compreensão de ser humano de natureza complexa, capaz e realizadora, as relações tendem a direcionar-se à harmonia e cooperação entre indivíduos e os ambientes em que os mesmos convivem. O indicador de busca de relações harmoniosas com base no senso de grupo e na cooperação foi o segundo indicador mais freqüente entre os participantes que demonstram valorizar este tipo de atitude frente ao meio e frente aos outros indivíduos. Isto é demonstrado pela percepção de P10 que coloca que:

[...] a empresa precisa aprender correr riscos... fazer com que as pessoas reconheçam que se elas tiverem dificuldades, elas vão ter apoio, porque a pessoa que tentar arriscar alguma coisa e na hora da dificuldade não tiver apoio, ela não arrisca de novo. Então tem que ter o apoio da chefia dela. A punição, eu acho, é uma coisa que tem que realmente acabar... já estamos bem melhor.

A busca de relações harmoniosas perpassa pela percepção de que o atual grupo

de dirigentes da empresa, apesar de se originarem de uma cultura de dominação do outro e do ambiente, possui a compreensão de que:

[...] a gente (o grupo de dirigentes) consegue afinar melhor, pelo menos no aspecto de valorizar as pessoas, de cumprimentar as pessoas quando fazem um bom trabalho... de dar voto para que a pessoa desenvolva alguma coisa e consiga se superar e que apresente resultado, que se motive com isso, então essa linha, nós estamos com maior sinergia (P3).

Mostra-se bastante presente a compreensão do potencial humano, porém ainda é muito orientado pela busca de certezas que faz com que seu comportamento se molde à necessidade de controle das situações, ainda que se esteja buscando desenvolver uma boa capacidade de delegação.

4.2 VARIÁVEIS DE MODELOS MENTAIS ESTÁTICOS

O modelo mental estático às demandas da nova realidade são identificados pelas variáveis de Percepção Estática da Realidade e de busca de Manutenção do Poder adquirido nas relações entre os indivíduos do grupo, assim como a priorização de valores e necessidades individuais.

4.2.1 Percepção Estática da Realidade

Esta variável caracteriza-se por uma compreensão fragmentada dos aspectos da realidade e pela busca de certezas para contextos percebidos como estáticos, com isto, a baixa tolerância ao erro também se mostra presente. As mudanças são entendidas como fatos

isolados de uma realidade constante, que devem ser vencidas através do alcance de resultados pré-determinados a cada tipo de situação.

Este tipo de compreensão da realidade e das verdades são características que dificultam a mobilidade necessária exigida pela atualidade e podem se tornar instrumentos para o impedimento da dinâmica da mudança.

A variável de Percepção Estática da Realidade foi identificada em 75% da entrevistas realizadas, estando presente em 33% das mesmas, acima da média de percepção do grupo, assim como mostra a figura 4.

Percepção Estática da Realidade

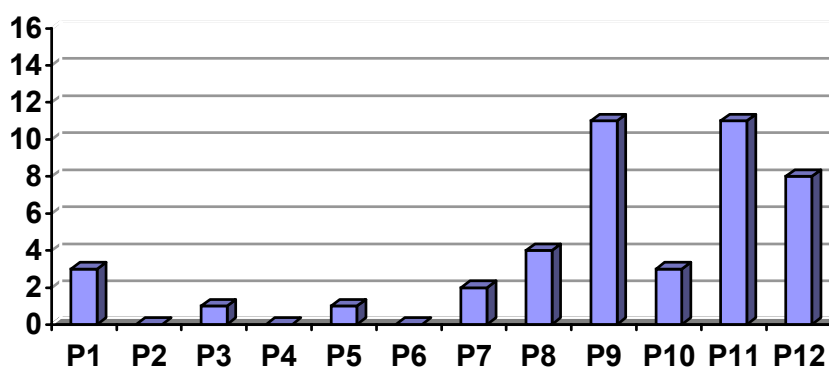


Figura 4: Gráfico Demonstrativo de Percepção Estática da Realidade

Dessa forma o grupo mostra, ainda, ter sinais de compreensão da realidade inadequados às novas exigências da atualidade, evidenciando uma possibilidade de resistir aos processos de mudanças por estes serem percebidos como “momentos” isolados de desestabilização de uma realidade que é entendida como estática e pré determinada.

Os indicadores mais encontrados dessa variável foram os de percepção fragmentada da realidade, expectativa de certezas e baixa tolerância ao erro. É possível perceber que poucos participantes do grupo de dirigentes da empresa possuem uma compreensão estagnada e fragmentada da realidade, bem como também, da mudança de forma isolada, e do ser humano como alguém com pouca capacidade de se desenvolver,

necessitando de controle constante.

Aqui parece natural que esse grupo saindo de uma cultura tão controladora, e que está construindo sua transformação de modelos mentais, tenha entre seus membros aqueles que terão maiores dificuldades de abrir mão de seus modelos mentais, do que outros, que terão maior facilidade de transformar suas percepções e interagir com elas.

A percepção da realidade de forma fragmentada é trazida com clareza em parte do discurso de alguns participantes, mostrando um subgrupo, pouco significativo, com este tipo de compreensão. Esta percepção traz com ela o entendimento de que a mudança é, também, um aspecto isolado e um instrumento para a solução de problemas, também, isolados.

Isto é trazido por P8, quando coloca que:

[...] eu acho que a situação de crise é muito útil porque você pega pequenos fragmentos e tira soluções... aprendizado, aprende a lidar com aquela situação...

E por P9 quando fala como percebe as mudanças que já ocorreram na empresa e qual sua postura frente a elas:

[...] Hoje, o gerente cuida praticamente só da fábrica, na época quando era... a gente tinha toda a estrutura, tinha a fábrica, tinha processos, tinha manutenção,... hoje, eles chamam mais o enfoque na produção. Tanto que hoje a manutenção presta serviço, tem a manufatura que presta serviço para eles... Mas isso são só pequenos arranjos... eu tenho sempre uma maneira de trabalhar que independe, se sou diretor, ou... eu vejo sempre da mesma forma.

Outro fator trazido de forma significativa por estes participantes que mostraram tal tendência foi a busca de certezas, que é entendida como um fator que pode vir a dificultar os processos de mudança, posto que na atualidade a necessidade de se correr riscos torna-se bastante presente, visto a complexidade de relações entre os aspectos das mudanças e a rapidez com que acontecem.

Esta postura é expressa por poucos participantes. P11 coloca que:

[...] preciso da realização rápida e certa das coisas. Tu fazer uma coisa e aquilo acontecer rápido... dar o resultado esperado. Para isto as pessoas

precisam comprar a idéia, se não, elas não vão fazendo, se fizerem, não fazem com aquela vontade de... muitas pessoas com muita experiência e, vamos dizer, assim final de carreira, não querem arriscar coisas novas. Eu acho que é a cultura da empresa, que pune o erro, sempre puniu e muitas vezes pune. Então as pessoas dizem: eu não vou arriscar, porque pode rolar a minha cabeça. A gente percebe que se tem muito medo de errar. Temos que ter o mínimo de certeza.

Processos de baixa tolerância ao erro marcaram uma época da empresa e permeiam até hoje as percepções de grande parte dos funcionários. O grupo dirigente, em sua maioria, já consegue trabalhar sem a base da punição, porém este é um aspecto da cultura que é bastante forte e ainda está presente na realidade de alguns dos participantes da pesquisa.

Neste sentido P3 coloca que:

[...] a empresa D tem mudado ultimamente, e eminentemente pela mudança das pessoas. Teve a época do diretor X, que ficou como diretor muitos anos. O X tinha um estilo que não é esse estilo que eu to falando, o X era muito controlador. Ele dava voto de confiança, ele gostava de desenvolver pessoas, mas ele controlava muito mais no detalhe do que eu, por exemplo. Depois do X veio a época do Y, como diretor da empresa. Uma linha, eu acho, pior que a do X, ele era muito mais controlador, muito mais detalhista... as pessoas que... ele tinha um poder de influência muito grande na empresa, e as pessoas... ele tinha uma personalidade forte e dominadora. Então isso fez com que o grupo que circundava ele, e era praticamente toda a empresa, seguissem essa forma de trabalhar. A forma de bater muito em cima das pessoas, de cobrar muito forte, as pessoas trabalharem sempre com aquela coisa que... a qualquer momento vou levar uma mijada, entendeu. Neste aspecto eu estou dizendo que a empresa mudou, eu acho que com a saída do X num primeiro momento, mas principalmente a saída do Y, eu acho que a... a cultura e a forma de trabalho aqui mudaram drasticamente.

A Percepção Estática da Realidade, de alguns participantes é embasado neste tipo de percepção, onde a antiga cultura ainda é vista muito presente entre os grupos. Para P10,

[...] a cultura está mudando. O que existe, ainda, é o comportamento em função dessa cultura ser muito forte no passado, mas eu acho que ela está mudando. Tem que criar mecanismos aqui dentro para suportar o erro que o nosso cliente não suporta. Ele pune.

4.2.2 Manutenção do Poder

Esta variável de modelo mental estático é caracterizada por significativa importância dada ao poder desfrutado dentro dos grupos e a necessidade de diferenciação entre indivíduos capazes e incapazes de se desenvolver frente à realidade a que são expostos, assim como, a necessidade de manutenção do *status quo*, através de relações de comando e controle do meio em que atua. Também são indicadores desta variável a construção de relacionamentos com base na autoridade com forma de gestão, posto que o homem é percebido como um ser de natureza simples, conformado, acomodado com a realidade em que se encontra, individualista e incapaz de se adequar ao meio, reagindo ao mesmo, ao invés de buscarem se desenvolver.

Esta relação com o meio e a dinâmica dos relacionamentos, descrita anteriormente, são características que impedem uma percepção e construção de novas idéias e de soluções mais adequadas a um contexto que, atualmente, se caracteriza como sistêmico.

A busca por Manutenção do Poder foi encontrada em 100% das entrevistas e, em 75% delas mostrou-se acima da média de percepção do grupo, como mostra o figura 5, contendo o gráfico resultante.

Manutenção do Poder

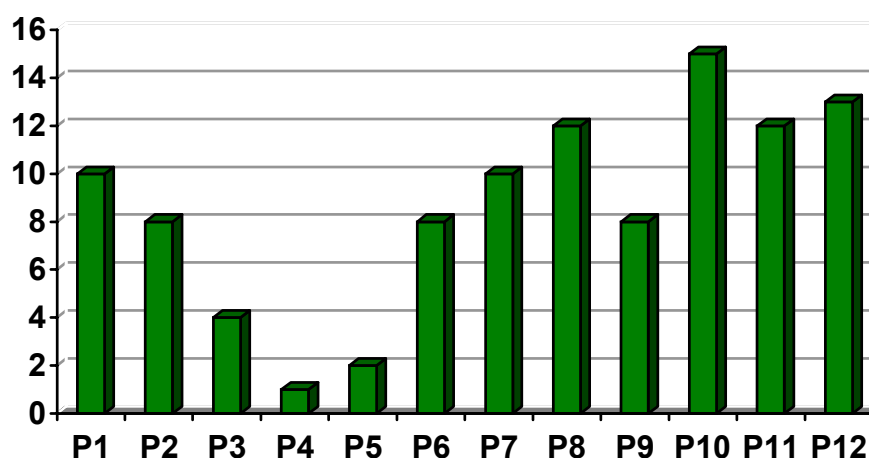


Figura 5: Gráfico Demonstrativo de Manutenção do Poder

Os indicadores, desta variável, mais presentes nos discursos do grupo foram os de valorização e conquista do poder dentro dos grupos, e as relações de comando e controle com o objetivo de manutenção deste poder.

A busca de manutenção do poder, aqui é percebida como uma forma de controle das situações e de destaque entre os indivíduos. Estas necessidades do grupo de dirigentes vêm a confirmar que, apesar da clara percepção de que as demandas da realidade se transformaram e que isto exige mudanças nos modelos mentais dos indivíduos, abrindo espaço para a flexibilidade e aposta no ser humano como sendo capaz de se desenvolver, auto motivado e comprometido; os dirigentes ainda precisam satisfazer a necessidade de controle e comando destes indivíduos, posto que esta transformação tende a ter ocorrido somente no nível da cognição, o que não se torna suficiente para a mudança nas formas de interação com o meio e com os indivíduos que dele fazem parte.

A busca de manutenção do poder é entendida aqui como uma tentativa de controle do contexto, buscando garantias e certezas de que as coisas ocorrerão de acordo com o que está pré determinado, e como uma característica peculiar de que as necessidades e

valores sociais, ou do grupo, estão preteridas aos valores e necessidades do indivíduo.

Desta forma, P6 coloca que:

[...] um grupo de pessoas diferentes, tendem a defender seus pontos de vista. E quanto mais fortes forem estas pessoas, maior a tendência de defesa dos pontos de vista e menor a possibilidade de integração,

o que demonstra que a busca de poder dentro dos grupos, impede uma maior percepção da dinâmica grupal e da importância do senso de cooperação necessários às relações exigidas pelo atual contexto. P1 coloca que o grupo de dirigentes está

[...] usando alguns instrumentos para motivar algumas pessoas da organização. Nós não temos, aqui, essa... de tratar todo mundo igual, as pessoas são desiguais. Algumas merecem aposta, outras não.

Para P10,

[...] tem que se saber lidar com as pessoas, saber tirar delas... a gente nota, tem pessoas que sabem tirar das pessoas mais do que outras, entende, e esse é um aprendizado que eu vou ter que ter para ser um gerente melhor. Eu tenho que conseguir ser uma pessoa, vamos dizer assim, importante, que faça a diferença para que quem esteja sob meu comando perceba isso e siga como exemplo. Criar o meu espaço, e ter o meu poder.

Com isto, é possível perceber que no grupo de dirigentes da empresa, ainda está presente a compreensão da natureza humana como simples, e incapaz de se desenvolver, necessitando de comando e controle; e que a conquista deste poder sobre o restante do grupo mostra em quem se deve apostar.

Assim a busca pelo poder, e posteriormente, sua manutenção é expressa, mais claramente, nas relações de domínio, comando e controle que ainda caracterizam o grupo, enquanto líderes. Desta forma P7 coloca que na época da crise, ou separação da empresa “G”,

[...] faltou alguém que dissesse: olha o conflito não é bem assim, tu trabalha com pessoas, tu tem que ganhar essas pessoas. Tudo se resolveu em 99, quando o grupo [de dirigentes] se reuniu e disse: esse é o grupo que vai tocar a coisa para frente, nós somos os melhores no que sabemos fazer, vamos olhar para a operação, esquece o resto, esquece a turma que ficou para a empresa G, é esse o grupo que vai comandar. A gente domina o que está sendo feito, a gente pode controlar essa operação... E sobre a mudança... não acontece por acaso, é: eu quero mudar, é ter disciplina, dominar esse processo de gestão de mudança. Agora como é que isso acontece? Nós somos eficientes ou não, isso vai de cada um, vai da

autocrítica.

Para P8,

[...] comecei a sentir que a gente tinha um grupão, eu... a gente estava tratando todo mundo igual. Então o que acontece? Quando se trata todo mundo igual, tem que nivelar por baixo. Num processo de mudança, eu tenho que escolher algumas pessoas. Essa é a maneira certa. Tu escolhe algumas, que estão mais prontas, e essas puxam grupo. Não adianta tu querer fazer para todo mundo, tu não consegue, as pessoas não conseguem...E a gente insiste, até com certo grau de autoridade...

A necessidade do uso da autoridade e da manutenção do poder são características significativas no grupo, o que evidencia que a compreensão das novas exigências da realidade, assim como a compreensão da realidade de forma dinâmica, que caracterizam uma Percepção Dinâmica da Realidade – bastante significativa no grupo, pela frequência em que ocorreram nas entrevistas – não são fatores suficientes para mudar a forma de interação destes dirigentes com o meio e com os grupos dos quais participam, prevalecendo ainda a necessidade de controle acima da capacidade de delegação e autonomia.

5 DISCUSSÃO

Conforme estes objetivos, evidenciou-se inicialmente que o modelo mental do grupo de dirigentes da empresa “D” caracteriza-se pela ocorrência significativa das variáveis de Manutenção do Poder – variável do Modelo Mental Estático -, com 75% de ocorrência acima da média evidenciada pelo grupo, e de Percepção Dinâmica da Realidade – variável do Modelo Mental Dinâmico -, com 67% de ocorrência acima desta média; postulando-se que a característica de necessidade de Manutenção do Poder e do *status quo* estabelecidos indica uma possível tendência de resistência à mudança.

Assim, dois blocos de variáveis foram destacados por apresentarem maior significância para a presente investigação: a) Percepção Dinâmica da Realidade e b) Manutenção do Poder, os quais são a base da discussão dos resultados obtidos pelos procedimentos de coleta dos mais variados dados, conforme já descrito em seções anteriores.

Neste sentido, é importante retomar que esta pesquisa objetivou a análise da relação existente entre as tendências à processos de resistência à mudança e o modelo mental do grupo de dirigentes de uma determinada organização, contudo foi possível, também, identificar que o que faz com que certo indivíduo resista mais à mudanças, do que outros, são seus valores pessoais e premissas básicas de vida, assim como a relação destes valores com o contexto em que a mudança se propõe. Levando em consideração as necessidades individuais, grupais e as características do contexto, é viável afirmar que a resistência pode ser caracterizada como um fenômeno também individual, além de grupal, posto que “para o ser humano a realidade é em grande medida aquilo que ele(a) percebe como real”

(HERNANDEZ; CALDAS, 2000, p. 9).

5.1 PERCEPÇÃO DINÂMICA DA REALIDADE E BUSCA DE CRESCIMENTO

A empresa “D” caracteriza-se, atualmente, por estar em um momento de transição, onde a consciência de que a antiga cultura - ainda muito presente no dia-a-dia da empresa e muito influente nas ações do grupo de dirigentes - não só, não se adapta as novas demandas da realidade sistêmica, como também, prejudica o livre desenvolvimento da organização, trazendo uma demanda de mudanças maior do que a simples alteração estrutural ou tecnológica. Esta consciência exige uma mudança de mentalidade, ou mudança profunda, que deve ser iniciada pela alta administração. Postulada por Senge (1998, p. 100), a mudança profunda é entendida como “uma mudança da forma de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas e impotentes para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro.”

A consciência da inadequação da antiga cultura organizacional e da necessidade de construção de uma nova cultura faz com que o grupo de executivos desta organização perceba como importante o desenvolvimento de novos valores e princípios que sustentem as demandas atuais de interdependência e inter-relações, de adequação a uma realidade que é dinâmica e de mudanças contínuas, caracterizadas pela variável de Percepção Dinâmica da Realidade. Através do desenvolvimento do potencial estratégico e de delegação, de convívio com o incerto e com o risco, do desenvolvimento da capacidade criativa e de flexibilidade e agilidade em seus processos; busca-se gerar, como força propulsora dos mesmos processo, o princípio da cooperação e interdependência ao invés da competição

interna.

Para Senge (1999, p. 26)

[...] hoje nas empresas e em todas as organizações, a palavra mudança tem uma porção de conotações freqüentemente contraditórias. Às vezes ela se refere a mudanças externas em tecnologia, nos clientes, na concorrência, na estrutura de mercado ou o ambiente socio-político. Mudança também se refere a mudanças internas: como a organização se adapta a mudanças no meio ambiente. A eterna preocupação é se essas mudanças internas – nas práticas, visões e estratégias – manterão seu compasso com as mudanças externas... Visto que esses programas de mudança são tipicamente impostos de cima para baixo, muitas pessoas na organização se sentem ameaçadas ou manipuladas por eles – mesmo que a princípio, elas apoiem a intenção ou o raciocínio subjacente à agenda de mudanças... Não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento que as produziu.

A variável de Percepção Dinâmica da Realidade, é caracterizada por uma compreensão sistêmica e dinâmica dos aspectos desta, por uma busca de inovações, boa tolerância ao erro - vendo o mesmo como oportunidade de aprendizagem -, pela construção de respostas que se adaptem às características do contexto vivenciado, tendo os indivíduos percepções de longo prazo e da mudança como um fenômeno contínuo. Este tipo de percepção faz com que as mudanças sejam aceitas com maior facilidade, posto que a realidade é vista de forma dinâmica, e a expectativa dos indivíduos já é de constantes transformações e de necessidade de flexibilidade para se interagir nela. Segundo Senge (1998, p. 99), “o pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de ‘fotos instantâneas’”. Partindo desta consciência, os dirigentes da empresa D, demonstram possuir entendimento claro das exigências desta realidade e das possíveis forma mais adequada de atuação.

Ao longo da história das teorias administrativas, segundo Teixeira e Teixeira (2002) os processos de gestão, traduzidos nestas teorias, são nada mais do que o reflexo dos pressupostos vigentes de cada época. Quando estas organizações são percebidas num contexto atual de elevada competitividade e amplo espaço de atuação, gerado pelos aspectos de globalização e de alto e rápido desenvolvimento tecnológico, as mudanças tornam-se uma

necessidade decorrente da própria dinâmica das atividades das organizações e um instrumento da qual elas se utilizam para tentar acompanhar o ritmo das rápidas transformações do mercado.

Neste sentido Teixeira e Teixeira (2002) colocam a importância das organizações se adequarem a sua atual realidade, abrindo mão de um modelo de gestão burocrático que reflete modelos mentais com características de inflexibilidade, rigidez e incapacidade para o ajuste às novas demandas. Estas últimas são vistas como decorrentes do individualismo e tecnicismo que, como consequência, amortecem e bloqueiam as habilidades e potencialidades criativas de gerenciar pessoas e de solucionar problemas, tornando as organizações resistentes à mudança.

A visão sistêmica de gestão proporciona uma maior interação/motivação de todos os envolvidos na atividade organizacional, além de facilitar uma rápida aceitação/adaptação às mudanças que possam ocorrer. O Pensamento Sistêmico, pedra fundamental da teoria das Organizações de Aprendizagem, mais especificamente na abordagem de Senge (1998), visa o desenvolvimento da compreensão global sobre a interdependência existente entre processos, informações e tudo que existe na realidade vivida. Com isto, acredita-se que todas as organizações aprendam, porém a vantagem e o desafio estão em aprender com tal velocidade, a ponto de não só acompanhar, mas também agir de forma pró-ativa em relação às mudanças e necessidades atuais.

Para Senge (1998, p. 77), a

[...] estrutura sistêmica diz respeito às inter-relações mais importantes que influenciam o comportamento ao longo do tempo. Não são inter-relações entre as pessoas, mas sim entre variáveis-chave, como população, recursos naturais e produção de alimentos de um país em desenvolvimento; ou as idéias dos engenheiros sobre um produto e o know-how técnico e gerencial em uma empresa de alta tecnologia.

A variável de Percepção Dinâmica da Realidade, que caracteriza o modelo mental do grupo de dirigentes da organização pesquisada, mostra que este grupo percebe a

realidade de forma dinâmica e sistêmica, entendendo a demanda de flexibilidade e agilidade nos processos e serviços, percebendo a mudança como um processo contínuo. Na tentativa de transformar os valores e princípios que moldam a cultura da empresa, o grupo de executivos da organização estudada busca se utilizar de instrumentos para o alcance de tal objetivo.

A empresa tem muito claro o ideal ao qual quer chegar, enquanto organização, porém precisa identificar de forma mais concreta onde investir para alcançar seus objetivos de adequação às exigências da realidade organizacional. Para tornar-se uma organização que acompanha o ritmo das mudanças, o grupo de dirigentes acredita que, como é exposto por P1, *‘empresas muito engessadas e complexas perdem seu espaço diariamente no mercado’*, e para tanto, a empresa D quer criar em sua cultura valores como comprometimento, transparência, agilidade, valorização das competências, flexibilidade, união, respeito ao meio ambiente e capacidade de *feedback*.

Nesta direção a empresa se utiliza de instrumentos como, por exemplo, o processo de planejamento estratégico que vem ocorrendo, anualmente, desde o ano de 2000, caracterizando bem a variável de Percepção Dinâmica da Realidade, quando apresenta na Visão do planejamento estratégico de 2002, o seguinte propósito:

Consolidar-se no setor automotivo, buscando a liderança, sendo percebida como uma empresa ágil, inovadora, através de P&D, alianças estratégicas e relacionamentos duradouros com clientes e fornecedores. Posicionaremos nossa empresa para clientes, funcionários e acionistas com uma marca consolidada por sua qualidade de produtos e serviços, qualidade de vida de seus colaboradores, buscando continuamente alta produtividade, comprometimento e certeza de rentabilidade. (EMPRESA “D”, Planejamento Estratégico, 2001, p. 3)

Esta visão traz a percepção das características necessárias para a busca de satisfação das exigências da realidade vivida, assim como a percepção da necessidade de satisfação das demandas de todas as partes envolvidas no processo. A percepção dos executivos da organização dos processos de mudança como sendo contínuos, da realidade de forma dinâmica e da necessidade de construção de respostas adequadas às demandas atuais,

refletem a fase da empresa em que, consciente de sua história, objetiva novas formas de atuação, intencionando uma transformação cultural, posto que compreende o quanto sua antiga cultura impede a melhor e mais rápida adequação às exigências da realidade vivenciada. Para tanto, o grupo de dirigentes, busca construir indicadores de uma nova forma de relacionamento com seu ambiente externo, através da busca de novos mercados e adequação às necessidades do meio ambiente, assim como com seu ambiente interno através do esforço contínuo no desenvolvimento de novos talentos dentro da empresa e o investimento na capacitação de seus funcionários.

Este processo tem sido lento e por vezes parece retroceder em suas conquistas, ou reduzir sua velocidade, como consequência da dinâmica entre os esforços em direção a mudança e a necessidade de manutenção do *status quo* estabelecido pelas crenças da antiga cultura. Contudo, dificilmente a transformação fica por muito tempo em estado de estagnação, visto que a intenção é de superar os obstáculos e viabilizar as mudanças. Com isto, o atual momento da empresa pesquisada pode ser caracterizado por estar evidenciando o que Senge (1998, p. 118) denominou de Processo de Equilíbrio, onde:

[...] se busca a estabilidade mantendo o status quo, mesmo quando todos os participantes querem mudanças... Neste sentido, a resistência é uma resposta do sistema, na tentativa de manter uma meta implícita à este mesmo sistema. Enquanto essa meta não for reconhecida, os esforços de mudança estarão condenados ao fracasso... a resistência à mudança não tem caprichos nem mistérios. Quase sempre surge de ameaças às normas e formas tradicionais de fazer as coisas. Essas normas estão associadas aos relacionamentos de poderes estabelecidos.

Da mesma forma Kurt Lewin (1947, apud HERNANDEZ; CALDAS, 2000, p. 3)

postula que:

[...] a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Estes processos não estariam em equilíbrio constante mas mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar.

Com o intuito de realizar tais transformações nos aspectos que orientam a

cultura da empresa, e de buscar este outro patamar de equilíbrio, a organização D investe na busca de certificações de qualidade para a satisfação de seus clientes externos, tendo como últimas certificações alcançadas a ISO TS 16 949, que engloba as normas de qualidade de todas as montadoras das quais a empresa D é fornecedora, e a ISO 14001, visando a adequação às necessidades ambientais. Esta última certificação – ISO 14001 - tem por pressuposto, além da adequação técnica da empresa às normas de preservação do meio, a busca de conscientização da necessidade de se construir uma relação harmônica e de interdependência com o mesmo, visando a sobrevivência não só da organização como também da espécie humana e do planeta Terra. Esta intenção busca realizar-se através de várias iniciativas de conscientização, e não somente adequação a procedimento da norma; como por exemplo, treinamentos, eventos e, principalmente, através da comunicação e implantação da Política Ambiental, que diz:

[...] A ‘empresa D’, considerando o respeito ao Meio Ambiente parte integrante de sua estratégia de negócio, comprometendo-se a:

- atender os requisitos da legislação ambiental e normas aplicáveis. Inexistindo a legislação agirá de forma ambientalmente responsável;
- Melhorar continuamente o desempenho de suas operações através da prevenção à poluição e de seus esforços direcionados para diminuir seus impactos ambientais na geração de resíduos;
- Estabelecer objetivos e metas ambientais, disponibilizando recursos para atingir e monitorar os resultados. (POLÍTICA AMBIENTAL – EMPRESA D, 2002)

Outro aspecto que demonstra a busca para se manter atuando e crescendo no contexto em que atua e de adequação às demandas para satisfação do mercado, é postulado pela necessidade de atualização e desenvolvimento de novas tecnologias, característica da empresa do ramo automotivo. Esta atualização é entendida pelo grupo de executivos da organização como sendo um dos aspectos fundamentais para a manutenção do espaço já conquistado no mercado e para a busca de expansão. Com este intuito, a empresa D vem implantando mudanças no seu modelo de produção, que, anteriormente, acontecia pelo princípio da produção puxada, onde a máquina mais rápida puxava o ritmo das restantes. Hoje

se está implantando o princípio da produção empurrada, através do programa *Thru Put* ou TPC (tambor – pulmão – corda).

No pressuposto da produção puxada, cada máquina, ou indivíduo responsável por ela deve produzir o máximo e mais rápido possível, para poder acompanhar a máquina mais produtiva do *lay out*. Aqueles que não alcançam o ritmo, acabam acumulando trabalho e deixando ociosa a próxima etapa do processo. Este tipo de produção induz ao princípio da competitividade e da não responsabilização pelos “erros” ou causas de atrasos ou danos, e naturalmente, à competitividade entre funcionários - que apontam com muita propriedade aqueles que são responsáveis pelos atrasos na produção -, o que reforça os valores da antiga cultura de necessidade de punição, controle através da ameaça subentendida e de comando. Desta forma, dificilmente as pessoas arriscam-se a assumir qualquer tipo de responsabilidades, e a tentativa de delegação, por mais sutil que se apresente, acaba por falhar, também. As pessoas desta empresa, de forma geral, ainda não se arriscam a tomar decisões e/ou se responsabilizarem pelas mesmas, aguardando, assim, o comando de alguém, e permanecendo preocupadas em poder responder ao controle, que deverá vir logo após.

Hoje, com a implantação do novo modelo de produção chamado *Thru Put*, ou TPC (Tambor – Pulmão – Corda) que é orientado pelo princípio da produção empurrada, todo o *lay out* deve seguir o ritmo da máquina mais lenta, que é identificada como a máquina gargalo, que deverá ter toda a atenção no desenvolvimento de seu potencial. Com isto, diminuem-se os acúmulos durante o processo e é possível implantar momentos de melhorias; sendo estimulado o princípio da cooperação para que se possa alcançar metas comuns, e não individuais, pois com o intuito de tornar a máquina gargalo mais produtiva possível para que todo o processo se torne mais produtivo também, todos devem trabalhar em cooperação.

É possível visualizar a intenção de mudança, ainda sutil, de valores de competitividade para valores de cooperação através da implantação de um sistema produtivo

que torna mais concreta a tentativa de transformação. Com a antiga cultura era bastante difícil qualquer tentativa de delegação, trabalho com autonomia ou cooperação, reforçando a crença de necessidade de Manutenção do Poder através da autoridade do comando, do controle e da punição, para o alcance dos resultados esperados.

A construção de uma nova cultura através do estímulo ao desenvolvimento de competências e habilidades, ainda não rompeu com hábitos da antiga cultura, onde as pessoas eram conduzidas ao aperfeiçoamento de acordo com a necessidade técnica/operacional mais urgente, e com o cargo que ocupavam, vindo este aperfeiçoamento a confirmar os espaços já estabelecido pelo poder adquirido através dos níveis hierárquicos. Assim, o maior desafio tornou-se contar com o comprometimento dos gestores da empresa em assumir a responsabilidade, juntamente com seus funcionários, pelo desenvolvimento dos mesmos e da organização em si, passando de um patamar “tarefeiro” para uma visão e ação mais “desenvolvimentistas”.

Atualmente, há bem definidas as hierarquias dentro da empresa, mesmo com um grupo executivo bem mais enxuto do que o anterior à separação. Este grupo mostra-se bastante integrado entre si, mas sem um funcionamento realmente sistêmico entre suas áreas. No atual momento de transição ou implantação de novos valores e tecnologias, a empresa almeja alcançar um outro patamar cultural, onde se privilegiará princípios de autonomia, desenvolvimento de competências e habilidades estratégicas, postura de enfrentar riscos, confiança entre subordinados, liderança e cooperação ao invés de competição interna, saindo de modelos mentais estáticos frente a demandas da atual realidade, em direção a modelos mentais dinâmicos a tais demanda.

Alguns destes princípios refletem claramente o modelo mental da presidência e outros, as exigências da realidade de mercado atual, de flexibilidade e risco. Segundo P8, *“a empresa busca sair da crença do “sempre foi feito assim, para que mudar?!” Para envolver as pessoas nos processos de mudança, para que elas próprias sejam agentes responsáveis*

pela mudança”. Porém, a crença já existente e muito bem expressa por P11, de que: “*nós somos capazes e bons o suficiente para conseguir alcançar tudo o que buscamos... afinal depois daquela crise, estamos aqui!*” mostra o apego à manutenção do poder, anteriormente referida, característica da antiga cultura organizacional. Para Senge (1998, p. 201 e 204) muitas vezes,

[...] os novos insights não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir... a inércia de modelos mentais arraigados pode sobrepujar até os melhores insights sistêmicos. Os modelos mentais podem impedir a aprendizagem – congelando empresas e setores em práticas obsoletas -, por que não podem também ajudar a acelerar a aprendizagem?

5.2 MANUTENÇÃO DO PODER E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A variável de Manutenção do Poder, que indica aqui uma tendência à processos de resistência, é caracterizada por significativa importância dada, pelos indivíduos, à necessidade manutenção do *status quo* e das relações de poder estabelecidas e expressa através de posturas de autoridade como a forma de controle que orienta suas relações com os grupos de trabalho.

Essa característica do modelo mental do grupo de dirigentes da empresa D postula uma possível tendência ao surgimento de processos de resistência à mudança, com base nos pressupostos de que os “compromissos competitivos” dos indivíduos, entendidos aqui como seus modelos mentais, precisam ser constantemente questionados e alterados para que a mudança seja efetiva (KEGAN; LAHEY, 2001); de que as variáveis individuais - valores e crenças, empatia, motivação, etc - e as variáveis situacionais - cultura

organizacional, processo decisório, estrutura de poder, etc - envolvidas nos processos de mudança são moderadores da percepção desta como sendo uma oportunidade ou uma ameaça (HERNADEZ; CALDAS, 2000); de que a resistência está mais vinculada as ameaças vindas da alterações sociais que a mudança poderá provocar, do que propriamente das alterações técnicas, e de que o *gap* de compreensão e orientação existente entre os agentes responsáveis pela mudança e os indivíduos que recebem a mudança faz com que a compreensão da mesma não seja clara (LAWRENCE, 1969). Este último autor postula que,

[...] a resistência a mudar não surge por fatores técnicos em si, mas por alterações nas relações humanas e sociais... o que as pessoas resistem geralmente é a mudanças, não técnicas, mas sociais – à mudança nas suas relações humanas que geralmente acompanham a mudança técnica (LAWRENCE, 1969, p. 3).

Partindo da compreensão sobre a necessidade, dos dirigentes dessa organização, de manutenção do poder e *do status quo*, compreende-se que a natureza humana, para estes indivíduos, é entendida como sendo simples, composta por indivíduos conformados, acomodados com a realidade em que se encontram, individualistas e incapazes de se adequar ao meio, reagindo ao mesmo ao invés de buscar seu desenvolvimento; logo a autoridade acaba por se confirmar como a forma mais adequada de gestão, caracterizando este grupo com um modelo de gestão ainda muito operacional.

Para McGregor (1999), a percepção e atuação dos dirigentes da organização no que se refere às formas de controle exercidas na mesma determinam o caráter total da empresa e determinam, também, a qualidade de suas sucessivas gerações de administradores. Na busca para organizar o esforço humano a serviço dos objetivos econômicos da empresa, qualquer decisão administrativa tem conseqüências comportamentais. A autoridade é apenas uma das possíveis formas de exercício do controle em busca dos objetivos organizacionais. Estas formas de controle ou de exercício do poder de influência podem ir desde a coerção física – a mais poderosa e primitiva forma de controle -, passando pela persuasão, pela autoridade – mais comumente usada no contexto organizacional – e pela assistência profissional –

entendida como a “autoridade do conhecimento”. McGregor (1999, p. 22) postula que:

[...] a adequação de uma determinada forma de controle depende de diversas outras variáveis. O controle eficaz consiste de “adaptações seletivas” a essas variáveis... O sucesso de qualquer forma de controle ou influência social depende, em última análise, de se conseguir alterar a capacidade de outro de atingir os seus objetivos ou satisfazer as suas necessidades.

Com o objetivo organizacional de melhor se adequar às demandas da atual realidade, torna-se importante considerar que o poder de influenciar não depende somente do grau de autoridade que se pode exercer; depende, antes, da seleção adequada dos meios de influência requeridos em determinadas circunstâncias, e para tanto, é preciso levar-se em consideração as necessidades dos indivíduos envolvidos no processo, e as relações de dependência entre os mesmos.

Atribuindo-se à natureza humana a passividade, hostilidade e a recusa dos indivíduos em aceitar responsabilidades e mudanças, está-se colocando o foco do problema de não conseguir atingir os objetivos organizacionais, no “sintoma” e não na “doença” em si. Estes comportamentos devem ser considerados como respostas à privação da satisfação de algumas das necessidades dos indivíduos. Para McGregor (1999, p. 49), “as mudanças na população em geral criaram ao mesmo tempo a oportunidade e a necessidade de outras formas de adaptação seletiva.” Com a evolução dos tempos as necessidades dos indivíduos e dos grupos sociais foram se transformando e emergindo, então, demandas de identificação de novas formas de gestão mais embasadas nas inter-relações e na dinâmica dos acontecimentos, do que propriamente no controle. Assim, a natureza do contexto e o grau de dependência são fatores decisivos ao se determinar que métodos de controle, ou de gestão serão eficazes em determinado contexto.

A autoridade como forma de controle tem sua eficácia e seu poder diretamente ligados ao uso do comando e da punição como forma de garantir o alcance dos objetivos organizacionais. Com a atual realidade caracterizada como sistêmica, com indivíduos direcionados à satisfação de necessidades sociais - além das necessidades fisiológicas e de

proteção -, o poder da autoridade como forma de controle encontra obstáculos à sua eficácia na medida em que as relações sociais na organização estão caracterizadas pela interdependência e não mais por relações de dependência, e ao passo em que as possibilidades de contramedidas (reações como restrições da produção, operações tartaruga, indiferença para com os objetivos organizacionais, falta de comprometimento, entre outras formas mais sutis ou não de resistência) se tornam viáveis no meio organizacional. Segundo McGregor (1999, p. 26 e 28):

[...] a interdependência, nas organizações, implica mais do que a dependência dos de cima e dos de baixo; implica também uma dependência lateral... a competição, tão comum em tais grupos, em busca de poder, de posição e de reconhecimento, é um reflexo da interdependência inerente à situação... quando a dependência na relação é relativamente completa, a autoridade pode ser usada quase que exclusivamente sem medo de conseqüências negativas. No outro extremo, quando a dependência é aproximadamente igual, a autoridade é inútil como meio de controle.

A percepção dos dirigentes da organização, de que através de relações de comando e controle poderá manter-se o *status quo* das relações de poder já estabelecidas é uma das características da antiga cultura organizacional desta empresa, ainda muito presente em seu funcionamento. Este tipo de cultura, construída durante o período de *joint venture* com a empresa multinacional norte-americana G, é descrito por Morgan (1996) como uma cultura do tipo Máquina, caracterizada por forte fragmentação nos processos e serviços, onde as relações são bem estruturadas e delimitadas em vários níveis hierárquicos, pouco flexível, com atividades bastante controladas para o alcance de seus objetivos, e procedimentos bem definidos e rígidos na busca de seu cumprimento. Uma cultura que prioriza o técnico, o operacional e, que para tanto, valorizava o cumprimento de normas, punindo erros ou desvios; com foco na realização da tarefa e não no desenvolvimento da organização. A tomada de decisões funciona com um alto nível de centralização, refletindo em pouca agilidade e estímulo a competição entre os membros da empresa, ao invés de inter-relações.

Partindo do pressuposto de que o grupo de dirigentes da organização valoriza

as relações de poder já estabelecidas, possivelmente a mudança caracterizada pela redução das relações de dependência, e pela exigência de adequação das formas de controle exercidas; evidencia-se a mudança como uma ameaça de alteração nessas “relações preservadas”. Segundo Feuerschütter (1997) as mudanças serão legitimadas e institucionalizadas na organização de acordo com o grau de correspondência como os interesses dos seus dirigentes, estando as práticas organizacionais sujeitas à critérios de aceitação ou de resistência, conforme a existência de congruência ou de incongruência com os valores e/ou interesses dos responsáveis pela implantação da mudança. Ainda para Feuerschütter (1997, p. 91) “qualquer mudança que afete as interações já consolidadas é passível de gerar manifestações contrárias a uma situação capaz de enfraquecer o poder dos especialistas” .

Desta forma, a possibilidade de resistência no nível executivo da organização torna-se uma tendência muito provável, posto que suas necessidades estão caracterizadas, de acordo com McGregor (1999), como sendo necessidades egoísticas que estão relacionadas com a manutenção da auto-estima, necessidade de auto-respeito e autoconfiança, de autonomia, de realização, de competência e de conhecimento, ou relacionadas com a manutenção da própria reputação, através da satisfação de necessidades de *status* de reconhecimento, de aprovação e de merecido respeito por parte dos companheiros. McGregor (1999, p. 42) postula que “estas (necessidades egoísticas) são raramente satisfeitas; e o homem procura sempre satisfação cada vez maior dessas necessidades, uma vez que tenham se tornado importantes para ele.” Orientado pela abordagem teórica de MASLOW, sobre a hierarquia das necessidades e motivações humana, McGregor (1999, p. 40), cita que:

[...] o homem é um animal carente – nem bem suas necessidades são satisfeitas surge logo outra. Esse processo não tem fim. Vai do nascimento à morte. O homem está continuamente se esforçando – em outras palavras, trabalhando – para satisfazer suas necessidades.

Hernandez e Caldas (2000), embasados na psicologia da percepção e em pressupostos tácitos e “discutíveis” sobre o processo de resistência à mudança, postulam que

este processo caracteriza-se por qualquer comportamento que vise manter o *status quo* face à pressões para modificá-lo. A hipótese básica destes autores é a de que a resistência é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança. Com isto confirma-se a conclusão de que a possibilidade de resistência, neste estudo de caso, está presente na significativa ocorrência da variável denominada Manutenção do Poder e *status quo* que caracteriza o grupo de dirigentes da empresa D.

A proposição de Hernandez e Caldas (2000) é de que as “receitas” recomendadas pelos estudos realizados, até o momento, sobre resistência à mudança, estão fundamentadas em pressupostos “discutíveis” e pouco questionados sobre o assunto. Dois destes pressupostos são os de que a resistência é um fato inevitável nos processos de mudança e de que é um fenômeno com pouca probabilidade de ocorrer entre agentes desta e dirigentes organizacionais. Estes pressupostos são questionados por Hernandez e Caldas (2000), quando colocam que a ocorrência da resistência somente em circunstâncias excepcionais, podendo ser vista como um comportamento encontrado com maior probabilidade em detentores de poder quando são desafiados em seus privilégios, posição, autoridade ou *status quo*; e quando postulam que “ a resistência é um fenômeno sistêmico e pode ocorrer tanto em empregados com em gestores” (HERNANDEZ; CALDAS, 2000, p. 8).

Corroborando as colocações de Hernandez e Caldas (2000), esta pesquisa argumenta que a característica do modelo mental dos dirigentes da empresa D, de Manutenção do Poder, é o único aspecto que indica um possível processo de resistência à mudança, podendo ser trabalhado para que não venha a se concretizar, assim, tornando a resistência um fenômeno evitável. Partindo, também, da compreensão de que este fenômeno está muito mais embasado na ansiedade causada pelas alterações nas relações sociais do que estruturais ou técnicas, e conseqüentemente, nas alterações das relações de poder, postula que este aspecto provavelmente irá influenciar com maior intensidade os dirigentes

organizacionais, por ameaçar a satisfação de suas necessidades egoísticas e de auto-realização, potencializando uma tendência de resistência à mudança.

Hernandez e Caldas (2000, p. 9), quando afirmam que o pressuposto de que “a resistência é tanto um fenômeno grupal quanto individual – variando de um indivíduo para o outro em função de fatores pessoais e situacionais”, confrontam o antigo pressuposto de que a resistência é um fenômeno unicamente massificado. Na presente pesquisa, mostrou-se clara a influência significativa das variáveis individuais no processo de construção da percepção sobre a mudança como sendo uma oportunidade ou um ameaça, no momento em que o modelo mental do grupo de dirigentes da organização D foi elaborado a partir da congruência e compartilhamento de modelos mentais individuais que mostraram-se mais ocorrentes e que caracterizaram o modelo mental do grupo, mostrando as tendências perceptivas de cada indivíduo e sua influência no modelo mental do grupo.

As características do modelo mental do grupo de dirigentes da empresa D, de Percepção Dinâmica da Realidade e de necessidade de Manutenção do Poder e *status quo* já estabelecidos, juntamente com a influência ainda significativa da antiga cultura organizacional, trazem o que Hernandez e Caldas (2000) postulam como variáveis ou fatores individuais, que influenciam o processo cognitivo dos indivíduos – valores, crenças, motivação, expectativas, etc. - e fatores situacionais, que referem-se aos estímulos proporcionado pelo ambiente no qual o indivíduo está inserido, e que são provenientes do grupo a que o mesmo pertence – cultura organizacional, estrutura de poder, etc.

Desta forma os estímulos internos e externos são moderados, neste caso, pelas variáveis individuais de percepção de que a realidade é dinâmica e que as mudanças são contínuas, exigindo flexibilidade e agilidade organizacional e, ao mesmo tempo, pela necessidade dos dirigentes organizacionais de manutenção do *status quo* vigente. Estes estímulos são moderados também pelas variáveis situacionais caracterizadas pela autoridade

como forma de controle, pela gestão com foco no operacional, e pela estrutura de poder já estabelecida nas relações, tanto verticais quanto horizontais. Para Hernandez e Caldas (2000, p. 9),

A hipótese de que os indivíduos resistem de forma homogênea desconsidera o fato de que os objetos e os acontecimentos são percebidos de forma pessoal e distinta e, assim, seria de se esperar que as suas reações individuais seguissem o mesmo padrão. Esta noção de resistência uniforme também não é compatível com o conceito largamente aceito de que a realidade também deve ser entendida com um fenômeno pessoal, baseado nas necessidades, desejos, valores e experiências individuais.

Assim, a relação existente entre os dois indicadores mais ocorrentes e que caracterizam o modelo mental dos executivos da organização D mostra uma tendência a possíveis processos de resistência quando suas relações sociais tendem a se transformar, abalando o *status quo* e as relações interpessoais já estabelecidas e com elas a satisfação de suas necessidades egoísticas. O grupo de participantes, objeto de pesquisa, mostra-se saindo de um modelo mental estático às demandas da nova realidade - mas ainda muito presente e expresso através da necessidade de Manutenção do Poder - direcionando-se à um processo de construção de modelos mentais dinâmicos, caracterizado pela presença do indicador de Percepção Dinâmica da Realidade, demonstrado através da compreensão da realidade e dos processos de mudança de forma dinâmica, e da necessidade de acompanhamento e proatividade em relação aos mesmos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa D, atualmente, caracteriza-se por ser uma empresa em processo de busca de mudança cultural e tecnológica com o objetivo, bem claro e consciente de tornar-se uma empresa enxuta, ágil e flexível, onde o processo de tomada de decisão deverá permear todos os níveis hierárquicos, viabilizando, assim, que o nível executivo se torne mais estratégico do que operacional, com uma característica forte de capacidade de *feedback*, valorização e inter-relação entre indivíduos e áreas. Para tanto, acredita-se que se faz necessária a construção de novos valores e a alteração da percepção destes indivíduos sobre a natureza humana que ainda é vista conforme a Teoria X de McGregor (1999), reduzindo a utilização da autoridade como única forma de controle ou gestão de pessoas e processos, estimulando uma postura de delegação e autonomia, e a aprendizagem contínua, encarando a mudança com uma característica constante da atual realidade.

O grupo gerencial tem clara a percepção de que para alcançar esta estrutura enxuta e ágil é necessário que se inicie o processo através de mudanças na relação com o próprio ambiente interno, porém reflexos da cultura anterior ainda vêm à tona em certos momentos mostrando um *gap* significativo entre discurso e prática, o que vem a dificultar a implantação de qualquer nova crença, gerando incredibilidade e resistência. A cobrança e o controle ainda são características muito presentes nas relações internas, o que torna discrepante discurso e investimentos feitos no sentido de transformar a percepção e funcionamento da empresa, em termos culturais.

Constatou-se, então, que os processos de resistência à mudança podem ser evitados naturalmente através da satisfação da necessidade, também natural, de identificação, reavaliação e adequação dos modelos mentais dos indivíduos responsáveis pela estruturação e

implantação da mudança. Identificando os objetivos do processo de transformação, o contexto vivenciado, as demandas da realidade vigente; e confrontando estes dados aos valores, pressupostos básicos e atitudes dos dirigentes organizacionais torna-se, não só possível, com também necessária a “descristalização” de modelos mentais arraigados, que paralisam qualquer tentativa de desenvolvimento e adequação à realidade.

Esta pesquisa se propôs a realizar uma análise da relação existente entre os modelos mentais dos dirigentes organizacionais como uma das prováveis causas dos processos de resistência à mudança. Sua conclusão veio a corroborar com a compreensão de autores como Lawrence (1969), Feuerschütter (1997), Hernandez e Caldas (2000), entre outros que estudam sobre o tema, de que no processo de resistência à mudança estão envolvidos e tem importante significado fatores e alterações das relações sociais, assim como a importância dada às variáveis individuais e situacionais do contexto da mudança e, também, a congruência das características da mudança com os interesses dos dirigentes da organização. Assim sendo, a presente pesquisa postula que os modelos mentais dos dirigentes organizacionais são de extrema importância para a implementação e implantação de processos de mudança, e que devem ser trabalhados como uma das características importantes no intuito de tornar a mudança eficaz.

Neste sentido, deve-se fazer uma análise crítica da visão de mundo, ou seja, dos modelos mentais dos dirigentes da organização, procurando entender a sua própria história, os valores e os modelos resultantes do seu passado familiar, a sua experiência profissional, sua educação formal, educação informal (literatura, viagens, filmes, etc.), suas crenças, seu sistema de relações, etc., objetivando identificar a origem de seu comportamento enquanto gestor e para que não se torne ele um dos responsáveis pelos processos de resistência. Com isto, a adaptação seletiva das formas de controle ou gestão poderão ser reavaliadas, levando-se em consideração, para tanto, as relações de dependência reais na organização – identificando necessidades de cada grupo –, assim como a natureza do contexto

vivido e a influência dos modelos mentais dos executivos da organização na legitimação e institucionalização das mudanças.

Para Hernandez e Caldas (2000), as variáveis situacionais e individuais tem importância igual ou maior do que o próprio processo de percepção da mudança, uma vez que, “em condições de mudança organizacional, estas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção da mudança, influenciando a maneira como cada indivíduo cria a sua própria representação da realidade” (HERNANDEZ; CALDAS, 2000, p. 12). Portanto, tão importante quanto a análise das causas da resistência para a implementação da mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir a mudança e das razões deste comportamento.

Como limitações que toda pesquisa enfrenta, este estudo deparou-se com a necessidade de encontrar uma estrutura de categorização de modelos mentais que viabilizassem a identificação dos mesmos na busca de características que se relacionassem com possíveis tendências à resistência. Desta limitação, surgiu a necessidade de se elaborar categorias, variáveis e indicadores de análise dos modelos mentais dos dirigentes desta organização em particular, devendo estas últimas serem investigadas com maior profundidade por outras pesquisas, no intuito de confirmar de sua legitimidade como instrumento de pesquisa. Outra limitação deste estudo foi a reduzida bibliografia ou referencial encontrado, específico sobre o tema modelos mentais, sendo necessária a busca por conceitos que se assemelhassem ou identificassem como correlatos, para uma maior compreensão dos mesmos. E por último, enfrentou-se a dificuldade naturalmente encontrada para abordar os pressupostos básicos dos indivíduos, indo mais além do que a identificação de valores e crenças que se colocam em nível consciente, mas que acredita-se ter sido superada.

O fenômeno da resistência à mudança vem sendo estudado desde a década de 40 em um processo estático e pouco questionado, sendo colocado como pano de fundo nos

processos de implantação das mudanças, mas que mostra-se significativo na identificação dos fracassos de efetivação dessas últimas. Da mesma forma, porém ainda visto como uma variável nova nos processos de implantação das mudanças, os modelos mentais dos dirigentes organizacionais tem se mostrado importantes e decisórios nestes momentos. Os estudos sobre estes temas ainda são limitados.

Assim, é importante o aprofundamento acerca destes, tanto em nível acadêmico quanto organizacional, com vistas a ampliar a sua utilização e otimizar os resultados das mudanças de forma produtiva no atual contexto de inovações e de competitividade empresarial; assim como para o avanço dos estudos sobre a eficácia dos processos de mudança.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

BARÓ, M. I. **Accion e ideología**: psicologia social desde centroamérica. San Salvador: UCA, 1985.

BOCK, A. M. B. et al. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da psicologia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

CARVALHO FERREIRA, J. M. et al. **Psicossociologia das organizações**. Portugal: McGraw Hill, 1996.

COSTA, S. G. As organizações públicas, a resistência das pessoas e a qualidade. **Análise**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 139-160, ago./dez. 2000.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. amp. São Paulo: Cortez, 1992.

DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. **Desafiando a resistência para mudar**. Disponível em: <<http://www.rhempresa.com/materia/3.htm>>. Acesso em: 29 nov. 2002.

EMPRESA "D". **Planejamento estratégico**. [Porto Alegre], 2001.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**: transformações pessoais e sociais nos anos 80. Rio de Janeiro: Record, 1997.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em um organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 73-95, maio/ago. 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

HARRIS, S. G. **Cultura organizacional e construção de sentido individual**: uma perspectiva baseada em Schemas. Tradução para uso na disciplina de Psicologia Social nas Organizações (UFSC). 1994. (Material xerocado).

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma abordagem individual. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

JUDSON, A. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1966.

KEGAN, R.; LAHEY, L. L. The real reason people won't change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 79, n. 10, p. 81-93, Nov. 2001.

KIM, D. H. *Loops* de criação de paradigmas: como as percepções moldam a realidade. In: Wardman, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

KRÜGER, H. **Introdução à psicologia social**. São Paulo: EPU, 1986. (Temas Básicos de Psicologia, v. 12)

LAWRENCE, P. R. How to deal with resistance to change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 1, p. 1-10, Jan./Feb. 1969.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

MACHADO, D. D. P. N. A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

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

MÜLLER, L. B.; VIEIRA, M. M. F. Rotinas organizacionais defensivas: um estudo sobre as formas de manifestação durante um processo de mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PAIVA, W. P. A teoria do caos e as organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo: v. 8, n. 2, p. 85-96, abr./jun. 2002.

PISANI, E. M. et al. **Temas em psicologia social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

PRESTES MOTTA, F. C. Cultura nacional e cultura organizacional. **Revista da ESPM**, São Paulo: v. 2, n. 2, p. 187-197, ago. 1995.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: Zylbersztajn, D.; Neves, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165-186.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças: desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. São Paulo: Qualitymark, 1995.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 14. ed. rev. e amp. São Paulo: Cortez, 1986.

SHEIN, E. **Seminário-diálogo com Edgar Shein sobre cultura organizacional**. [s.l.]: AMA Desenvolvimento, 1995. (Material mimeografado e xerocado).

SHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

SILVA, N.; LIMA, M. A institucionalização de rotinas defensivas: um estudo das deficiências de aprendizagem em uma escola de idiomas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

STREBEL, P. Why do employees resist change? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 3, p. 85-93, May/June 1996.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (org.) **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Anpepp, 1996. p. 175 - 193.

TEIXEIRA, R. C. F.; TEIXEIRA, I. S. **Os reflexos dos modelos mentais de gestão na estratégia empresarial**. Disponível em: <<http://www.ufpa.com.br>>. Acesso em: 12/09/2002.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 63-84, maio/Ago. 1998.

VIANNA, M. A. F. Educação permanente e novas tecnologias de mudança de indivíduos e organizações. Por que mudar? In: FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 4., Miami, 1995. **Anais...** Porto Alegre: Material xerocado, 2002

VILLARDI, B. Q.; LEITÃO, S. P. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 53-70, maio/jun. 2000.

WOOD JR, T. et al. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ZELL, D. **Projetado para mudar**: inovação organizacional na Hewlett-Packard. Rio de Janeiro: Record, 1998.

APÊNDICE A - Tópicos Para Entrevistas do Período Exploratório

HISTÓRICO DA EMPRESA 'D':

- Momentos mais importantes desde sua fundação
- Cultura da empresa

HISTÓRICO PROFISSIONAL DENTRO DA EMPRESA:

- Trajetória
- Cargos ocupados
- Momentos importantes...

**APÊNDICE B - Modelo de Roteiro Final para Entrevistas do Período de
Investigação Focalizada**

HISTÓRICO FAMILIAR:

- Principais momentos
- Figuras marcantes
- Principais valores que influenciaram suas escolhas e projetos
- Processo de construção familiar
- Projetos futuros

HISTÓRICO PROFISSIONAL:

- Educação Escolar
- Principais momentos
- Figuras marcantes
- Principais valores que influenciaram suas escolhas e projetos
- Escolha e trajetória profissional
- Significado de Trabalho
- Projetos futuros

PAPEL DO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO:

- Como se percebe enquanto gestor
- Quais aspectos desenvolvidos e à desenvolver
- Quais características tem o gestor da empresa 'D'
- Como são as relações entre colegas e com subordinados
- Qual a responsabilidade social de sua função, o que deve desenvolver
- Vantagens e desvantagens, maiores dificuldades...

PERCEPÇÃO DA REALIDADE E DOS PROCESSOS DE MUDANÇA:

- Como descreve a atual realidade e como a empresa se relaciona com ela?
- Qual sua percepção do processo de mudança?
- Quais as expectativas em relação aos processos de mudança?
- De acordo com sua experiência o que deveria ser levado em consideração ao planejar um processo de mudança?
- O que pode impedir um processo de mudança de ser eficaz?