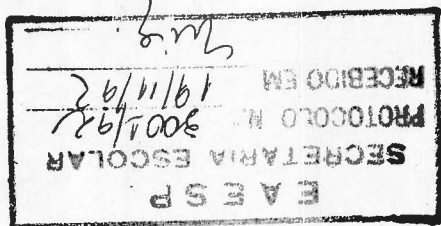




NT.



22

### MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CIÊNCIA OU ARTE ?

Um caso na Rhodia mostra como unir teoria e prática na compreensão dos processos de mudança.

Banca examinadora

Prof. Orientador Carlos Osmar Bertero

Prof. João Mário Csillag

Prof. Peter Spink

para Júlia e Mariana

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

THOMAZ WOOD, JR.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CIÊNCIA OU ARTE ?

Um caso na Rhodia mostra como unir teoria e prática na compreensão dos processos de mudança.

Dissertação apresentada ao Curso de Pós Graduação da FGV/EAESP - Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Osmar Bertero

São Paulo

1992

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 17.12	N.º de Chamada 65.011.8
N.º Volume 983/93	Registrado por W 876 m JR

65.011.8(0765)

65.01 :: 008

SP-00005660-3

CX 418226



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



983/93



1199300983

WOOD Jr., Thomaz. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CIÊNCIA OU ARTE ? Um caso na Rhodia mostra como unir teoria e prática na compreensão dos processos de mudança. São Paulo, EAESP/FGV, 1992, 209 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós Graduação da EAESP/FGV. Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Compõe-se esta dissertação de três partes. A primeira parte reconstitui e sistematiza a bibliografia recente sobre Mudança Organizacional produzida por acadêmicos e consultores. A segunda parte narra o caso prático das mudanças ocorridas numa unidade de negócios da Rhodia S.A., permitindo a contraposição dos elementos teórico-conceituais aos eventos descritos. A terceira parte sintetiza os aspectos principais e estabelece um diálogo entre teoria e prática, apresentando uma série de princípios para a compreensão e condução de processos de mudanças organizacional.

Palavras-chaves: mudança organizacional, análise organizacional, estratégia, estrutura, cultura organizacional, teoria sistêmica, paradigma da complexidade.

## CONTEÚDO

### ----- PRÓLOGO -----

1. SOBRE O TEMA .....	002
2. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	005
3. OBJETIVOS GERAIS .....	007

### ----- PRIMEIRA PARTE: ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS -----

1. OBJETIVOS .....	011
2. INTRODUÇÃO:	
2.1. DEFININDO MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	012
2.2. ALGUNS CONCEITOS FUNDAMENTAIS .....	016
2.3. MACRO MUDANÇAS E VISÕES DE FUTURO .....	024
2.4. A PRÉ-HISTÓRIA DAS MUDANÇAS ATUAIS .....	027
3. VISÃO SISTÊMICA E PARADIGMA DA COMPLEXIDADE .....	031
4. CULTURA ORGANIZACIONAL: CATÁLISE E INIBIÇÃO .....	041
5. NOVOS CONCEITOS PARA COMPREENDER AS MUDANÇAS .....	048
6. ESTRATÉGIA: RUMO OU ALAVANCA ? .....	058
7. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: CAUSA OU EFEITO ? .....	064
8. OS PROCESSOS PLANEJADOS DE MUDANÇA .....	069
9. PESSOAS: O FATOR CRÍTICO NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	074
10. COMPONDO O QUADRO DE REFERÊNCIAS .....	084

----- SEGUNDA PARTE: CASO PRÁTICO -----

1. OBJETIVOS .....	090
2. ALGUNS ASPECTOS INTRODUTÓRIOS:	
2.1. RHODIA S.A. - O GRUPO RHÔNE-POULENC NO BRASIL .....	093
2.2. ATIVIDADE FILTER TOW - RETRATO DA S.B.U. ....	094
2.3. O PROCESSO RHODIA DE EXCELÊNCIA .....	102
3. AS MUDANÇAS MACRO AMBIENTAIS .....	109
4. CAMINHOS E DESCAMINHOS DAS MUDANÇAS	
4.1. 1987/1988: O INÍCIO DAS MUDANÇAS PLANEJADAS .....	116
4.2. 1989/1990: AS DIFICULDADES DA TRAVESSIA .....	123
4.3. 1991/1992: RETOMANDO O RUMO .....	127
4.4. SÍNTESE .....	130
5. MUDANÇAS ATRAVÉS DOS "HARD-CRITERIA" .....	133
6. MUDANÇAS ATRAVÉS DOS "SOFT-CRITERIA" .....	143

----- TERCEIRA PARTE: DIÁLOGO TEORIA - CASO PRÁTICO -----

1. OBJETIVOS .....	167
2. ALGUNS COMENTÁRIOS PRELIMINARES .....	168
3. SÍNTESE DOS ASPECTOS PRINCIPAIS .....	171
4. ALGUMAS RESPOSTAS E NOVAS PERGUNTAS .....	179

----- EPÍLOGO -----

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: TER OU SER, EIS A QUESTÃO .....	193
---	-----

----- ANEXOS -----

1. REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....	199
2. DOCUMENTOS CONSULTADOS .....	207
3. METODOLOGIA - PESQUISA TEÓRICA .....	208
4. METODOLOGIA - PESQUISA DE CAMPO.....	209

## AGRADECIMENTOS

Um certo princípio socialista nega o reconhecimento do direito autoral. Segundo este princípio, o autor é apenas um veículo. A fonte de inspiração, começo e fim de uma obra, é a humanidade. Assim, o direito autoral a ela pertence.

Este princípio parece-me perfeito para este trabalho, que não teria sido realizado não fosse a inspirada ajuda e apoio de um enorme grupo.

E dentro deste grupo gostaria de agradecer especialmente a algumas pessoas:

- prof. Bertero, pela orientação e total liberdade de ação permitida;
- prof. Peter Spink e prof. João Mário, pela co-orientação;
- Sardenberg, pelo apoio durante todo o curso de Mestrado;
- Herald e Edson, pela imprescindível ajuda na pesquisa bibliográfica;
- Roberto, pela ajuda com a parte gráfica;
- Eduardo Gusso e Alckimin, pelos comentários e indicações de leitura;
- Alcindo, Renzo, Edson, Marcos, Paulo, Eliana, Selma, Dácio, Jarbas, Ademir, Abel, Nelson, Bigliazzi, Ari, João, Armando, Venâncio, Laércio, Cabelo e Salete, pelas entrevistas e participação nos "workshop's", que constituíram o coração do trabalho.
- Canedo, pela ajuda com a análise econômica.
- aos amigos da FGV, pelo incentivo e interesse.

## APRESENTAÇÃO

Penso que toda dissertação deva ter por trás de si uma história de erros e acertos, caminhos e descaminhos. Esta não seria exceção.

Falar de Mudança organizacional não é tarefa fácil. A profundidade e complexidade do tema, assim como a variedade de enfoques existentes, torna o trabalho tão árduo quanto desafiador.

Apesar de ser um assunto antigo na teoria organizacional, sua velocidade de mutação, tão grande quanto a velocidade das mudanças nas próprias organizações, faz deste esforço de unir teoria e prática um convite irrecusável ao erro.

Ao mesmo tempo, o tema revela-se apaixonante à medida que nele se caminha e evolui.

Se pudesse resumir numa única palavra o "leitmotiv" deste trabalho, esta seria Compreender. Compreender os mecanismos invisíveis por trás das mudanças, compreender os fluxos aparentemente caóticos de transformação, compreender a lógica e o racional por trás do aparentemente ilógico e irracional.

E não são poucas as dificuldades para se atingir este objetivo maior. De um lado, a realidade organizacional pauta-se por uma predominância de movimentos reativos e não refletidos. De outro, a literatura disponível está permeada pelo instrumentalismo e por um certo psicologismo de consumo popular.

Um verdadeiro vácuo separa a realidade organizacional de modelos mais consistentes de análise.

Construir as pontes para superar este vazio, elevando o nível de compreensão das mudanças organizacionais, é um grande desafio.

Neste sentido, penso que esta dissertação é ainda um primeiro passo, de caráter exploratório e enfoque generalista. Espero ter a chance de aprofundar, em trabalhos posteriores, uma série de questões aqui abordadas de forma superficial.

De qualquer maneira, considero o desafio vencido. Ao longo mesmo da realização do trabalho, pude partilhar novas visões, teorias e conceitos com os membros da organização analisada, e colher frutos neste caminho de busca da compreensão.

Espero, enfim, que esta dissertação contribua para acrescentar algo de prático à teoria e um pouco de teoria à prática.

## FRASEOLOGIA

"Nada é mais difícil de ter em mãos, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que tomar a liderança na introdução de uma nova ordem de coisas" (Maquiavel)

"Não há bons ventos para quem não sabe aonde vai" (Sêneca)

"Durante o processo de mudança, a ferramenta mais poderosa é uma mente aberta" (John P. Herzog)

"O Universo é mudança; a nossa vida é aquilo que os nossos pensamentos fazem" (Marco Aurélio)

"Todo o progresso depende de homens não razoáveis" (George Bernard Shaw)

"As mudanças são como as condições meteorológicas. Todos falam a respeito, mas não há nada que se possa fazer para alterá-las. As mudanças, como as condições meteorológicas, são inevitáveis. Podemos agir para aproveitá-las, para nos proteger delas, podemos ficar frustrados com elas, podemos aprender a extrair o máximo delas, mas controlá-las..." (anônimo)

"... mudando andei costume, terra e estado, por ver se mudava a sorte dura ..." (Camões)

## PRÓLOGO

## 1. SOBRE O TEMA

Há alguns anos atrás, no Brasil, circulou a idéia de que o país seria uma "escola" excelente para executivos. Muitas empresas multinacionais estariam considerando o Brasil como etapa obrigatória na carreira dos seus dirigentes.

A característica, que tornaria o país tão interessante, não seria propriamente uma qualidade, mas um defeito: a sua grande instabilidade e a enorme velocidade com que mudanças aqui ocorriam. A conjuntura política e econômica e os movimentos sociais se constituiriam num ambiente "idealmente" volátil para propiciar aos administradores uma formação prática completa.

Embora tenha havido certa mitificação, além de uma dose de duvidoso ufanismo, a questão é que, no Brasil, realmente as organizações operavam - e ainda operam - num ambiente anormalmente instável e complexo.

Ocorre que, à época, o mercado brasileiro estava protegido; barreiras às importações permitiam que as empresas locais operassem num ambiente isolado.

Além disso, o tripé de sustentação econômico-industrial mantinha-se equilibrado entre empresas privadas nacionais, empresas multinacionais e empresas de participação estatal. Mesmo a política de favorecimentos à exportação do fim da década de setenta - "Exportar é o que importa" - não fez mais que incentivar alguns polos de excelência. O maior incentivo à exportação, entretanto, foi sempre a existência de taxas de câmbio favoráveis.

Foi somente nos anos noventa que a abertura real de fronteiras, com a redução das taxas de importação, veio somar-se ao quadro de

mudanças, criando realmente um contexto radical. Isto mostrou que não éramos tão flexíveis e criativos quanto nosso ufanismo queria fazer crer. O resultado prático é que muitas empresas passaram a apresentar balanços "vermelhos" pela primeira vez em suas histórias.

A partir daí mudar virou uma questão de sobrevivência. Muitas organizações tentaram a via empírica pura testando, na prática, com maior ou menor sucesso, mudanças estruturais, estratégicas e tecnológicas.

Mas também aumentou exponencialmente o interesse e consumo de conhecimento ligado ao tema.

Embora Mudança Organizacional seja um tema antigo e já bastante explorado, deste novo contexto surge a necessidade de revê-lo e reavaliá-lo, dando-lhe perspectiva histórica e delimitando um novo campo teórico, possível de ser melhor explorado, compreendido e utilizado.

Quem hoje se depara com o assunto, defronta-se com uma série de dúvidas, das mais simples e primárias às mais complexas, de difícil resposta. Algumas delas:

- O que é, afinal, Mudança Organizacional ?
- Como este tema tem se desenvolvido teoricamente ?
- Qual o possível quadro de referências atual ?
- Como as organizações mudam ?
- Pode-se aplicar o conceito de organização como entidade única, monolítica, para se estudar Mudança Organizacional ? Qual a alternativa ?
- Qual a relação entre as partes e o todo no processo de mudança?

- Existem padrões para as mudanças ?
- Como se inter-relacionam conceitos como estrutura, estratégia, cultura e tecnologia num processo de Mudança Organizacional ?
- Que outras variáveis devem ser consideradas num processo de mudança ?
- É possível planejar uma mudança ?
- Quem faz a mudança acontecer ? Como ?

Estas perguntas, e muitas outras também possíveis, são o ponto de partida deste trabalho.

## 2. ESTRUTURA DO TRABALHO

Alexandre Koyré definiu a inovação trazida pela ciência moderna em termos de Experimentação. Para ele, a ciência moderna está baseada na descoberta de uma nova e específica forma de comunicação com a natureza. Experimentação não significa meramente a observação dos fatos como eles ocorrem, nem a mera pesquisa por conexões empíricas entre fenômenos, mas pressupõe uma interação sistemática entre conceitos teóricos e observação.

Este trabalho assenta-se justamente neste princípio; estabelecer um diálogo entre idéias relacionadas a Mudança Organizacional e a experiência prática de mudança de uma unidade de negócios de uma empresa industrial.

Na primeira parte, será constituído um painel composto de várias abordagens teóricas ou empírico-teóricas. Não se objetiva traçar um quadro histórico da evolução do tema nem chegar a um modelo unificador. Busca-se, nesta parte, apenas criar um quadro referencial e estabelecer uma linguagem comum adequada ao diálogo com o caso prático.

Na segunda parte será feita a narrativa dos fatos e eventos ocorridos numa determinada organização num determinado espaço de tempo. A narrativa será baseada nas visões dos vários grupos de poder que compõe a organização. Adicionalmente serão apresentados "retratos" das mudanças com base na evolução dos "hard-criteria" - rentabilidade, vendas, índices de qualidade, etc - e dos "soft-

criteria" - liderança, poder e autoridade, qualidade de vida no trabalho, etc.

O objetivo é narrar a história das mudanças de forma pluralista, possibilitando a revelação do maior numero possível de facetas.

Na terceira parte será realizada uma síntese dos conceitos vistos na primeira parte e das mudanças percebidas e ocorridas na Organização e narradas na segunda parte.

Finalizando esta parte, ensaiar-se-á a elaboração de algumas conclusões. Dada a característica do tema, estas conclusões não serão apresentadas como questões fechadas, mas como propostas abertas e convites a reflexão.

O objetivo final é alcançar um patamar elevado de compreensão dos fenômenos e eventos de mudança.

Procurar-se-á, a medida do possível, não atentar contra a inteligência do leitor, evitando estabelecer relações diretas e simplistas entre conceitos teóricos e eventos práticos.

A complexidade do assunto exige um procedimento diferenciado. O quadro teórico como um todo deve permear a leitura da narrativa do caso prático.

Mesmo que em alguns casos possa parecer possível, não seria consistente traçar linhas diretas entre conceitos teóricos e eventos práticos. A multiplicidade de efeitos e interações inviabilizam um enfoque deste tipo.

### 3. OBJETIVOS GERAIS

A construção desta monografia deve atingir três objetivos básicos:

- primeiro, atender às exigências da banca para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas. Para isso, deve obedecer aos requisitos de relevância, consistência e coerência;
- segundo, atender, de alguma forma, a organização que serve como objeto de estudo, na qual atuo profissionalmente, e que "patrocinou" e apoiou a execução de todo o curso de mestrado. A expectativa desta Organização é que as reflexões proporcionadas pelo trabalho acrescentem um valor substantivo ao seu nível de auto conhecimento e permitam atingir um novo patamar de compreensão dos eventos que caracterizam sua existência;
- terceiro, atender às minhas próprias expectativas, de uma salto qualitativo na capacidade analítica de compreensão dos fenômenos organizacionais.

É do conjunto destas expectativas, e de minha posição especialmente ambivalente de participante/crítico, executivo/analista, "insider/outsider" que surge a possibilidade de diferenciação específica deste trabalho.

Analisando as referencias bibliográficas disponíveis, pode-se estabelecer alguns agrupamentos com características próprias.

De um lado, existe um grupo de consultores e pesquisadores voltados para a construção e implementação de projetos de

intervenção, usando de forma instrumental uma variada gama de conceitos e teorias.

De outro lado, existe um grupo de pesquisadores um pouco mais afastados do dia-a-dia das organizações, trabalhando em modelações e teorizações mais puras, mas também fundamentadas num auto grau de funcionalismo e instrumentalismo.

Finalmente, existe também um grupo de teóricos voltados para o estudo das organizações, mas não necessariamente para o estudo de Mudanças Organizacionais, cujo trabalho apresenta edificações teóricas com raízes mais consistentes, fincadas em princípios filosóficos e humanistas.

Esta configuração apresenta um impasse para a compreensão dos processos de mudanças nas organizações. Tomando os grupos acima mencionados, e utilizando o conceito de Experimentação, como definido por Koyré, veremos que:

- é o primeiro grupo que mais proximidade tem com a realidade organizacional podendo, portanto, realizar o processo de interação capaz de gerar uma evolução. Mas o instrumentalismo e o funcionalismo, característicos deste grupo, impedem-no de mergulhos mais profundos às "entranhas" organizacionais;
- o terceiro grupo, por sua vez, está liberto deste condicionante, pela própria distância a que opera das organizações. Mas esta distância também impede-o de realizar a experimentação.

Este trabalho não tem a pretensão de superar este impasse, mas de seguir no sentido de aproximar estes dois grupos, utilizando os

conceitos e idéias do segundo grupo como uma etapa intermediária neste trajeto.

## **PRIMEIRA PARTE: ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS**

## 1. OBJETIVOS

A finalidade desta parte do trabalho é apresentar um quadro geral que possa realizar as seguintes funções:

- primeiro, de referencial teórico. Deve, assim, possibilitar o estabelecimento de uma linguagem comum, definindo e esclarecendo conceitos;
- segundo, de interlocutor dinâmico no diálogo com o caso prático narrado.

Uma imagem interessante para esta primeira parte do trabalho pode ser proporcionada pela fábula indiana sobre os seis cegos e o elefante.

Solicitados a examinar cada um deles uma parte diferente do elefante, cada cego deu sua versão do que havia percebido. Assim, o primeiro disse estar diante de uma árvore; o segundo, jurou que havia tocado uma cobra. E, assim por diante, cada um deu seu depoimento, sem que nenhum conseguisse notar que estava diante de um elefante.

Neste trabalho, procurar-se-á juntar as diversas versões dos cegos e, assim, tentar obter a visão do elefante.

## 2. INTRODUÇÃO

### 2.1. DEFININDO MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudar, segundo o "Aurélio", é dispor de outro modo, remover, deslocar, dar outra direção, substituir, transferir de local, alterar, modificar, trocar, apresentar outro aspecto, transformar, tornar-se diferente, transmudar-se, transmutar-se; ou ainda, como em Camões ... Mudando andei costume, terra e estado, por ver se mudava a sorte dura ...

Organização, por sua vez, é um conceito difuso e intrinsecamente complexo, especialmente nestes tempos de fim de século, quando a organização tornou-se local preferencial de convivência dos conflitos, ambiguidades e paradoxos humanos.

Isto torna as duas idéias próximas, em suas características de não estagnação, dinamismo e procura. Torna também a sua composição: Mudança Organizacional, um tema infinito em riqueza e complexidade, ao mesmo tempo desafiador e ameaçador, um verdadeiro campo movediço.

Mas para os fins práticos deste trabalho, cabe encurtar, delimitar e enxugar o tema, domesticando-o minimamente.

Gioia & Chittipeddi (005) utilizam a seguinte definição: "Mudança envolve o esforço de alteração das formas vigentes de pensar e agir dos membros da organização".

Os mesmos autores propõe ainda uma definição alternativa, mais voltada para o aspecto estratégico: "Mudança estratégica envolve o

esforço de alteração dos modos vigentes de cognição e ação para possibilitar à organização tirar vantagens de oportunidades ou superar desafios ambientais".

Neste trabalho, adotar-se-á a seguinte definição: "Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização".

Como a definição é ainda bastante ampla, ela admite uma série de variantes. Portanto, uma mudança pode ser:

- quanto à natureza, relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvo, foco (mudança estratégica); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos).
- quanto a implementação, reativa ou voluntária.
- quanto à relação da organização com o ambiente, ela pode ser uma resposta a mudanças nele ocorridas ou uma antecipação baseada em expectativas.
- quanto à forma de implementação, ela pode ser reeducativa, coercitiva ou racional.

E esta lista é apenas parcial. Muitos outros eixos de análise podem ainda ser explorados.

As organizações estão continuamente mudando. A idéia de mudança faz parte do seu dia-a-dia. Mas, especialmente na década passada, a questão tornou-se central.

As razões pelas quais o tema da Mudança Organizacional ganhou proeminência foram principalmente o aumento da velocidade das macro mudanças e a elevação da taxa de mudanças descontínuas em relação às mudanças evolutivas e incrementais. A consequência óbvia de tudo isto foi o aumento do grau de preocupação e atenção das organizações para com os processos de mudança.

Herzog (006) classifica as situações capazes de provocar mudanças em três categorias, cada uma delas com três possibilidades. Elas podem ter origem tanto na própria organização quanto no ambiente. São as seguintes:

(1) Crises e problemas:

- dificuldades com a estrutura organizacional;
- incapacidade de atender às necessidades dos clientes;
- restrição de recursos.

(2) Novas oportunidades:

- introdução de novas tecnologias;
- introdução de novos produtos e serviços;
- disponibilidade de novos recursos.

(3) Novas diretrizes internas ou externas:

- adequação a novas leis;
- adequação a novas estratégias corporativas;
- implementação de novos sistemas de controle.

O autor cita uma pesquisa recente realizada pela empresa de consultoria Coopers & Lybrand com altos executivos de empresas públicas e privadas, na América do Norte, sobre as causas mais frequentes de mudanças. São elas: introdução de novas tecnologias, resposta a restrições de recursos e adequação à legislação.

A mesma pesquisa apontou que as mudanças são realizadas para atingir os seguintes objetivos: melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, refletir os valores dos novos líderes, reduzir custos e administrar conflitos.

Finalmente, também através da pesquisa, pode-se constatar que a mudança de qualquer elemento da cultura organizacional é uma das mais difíceis de se conseguir.

Pode-se afirmar que os processos de Mudança Organizacional, sejam eles voluntaristas ou reativos, visam basicamente atingir uma performance mais competitiva e manter ou conquistar o sucesso num quadro conjuntural cada vez mais complexo.

## 2.2. ALGUNS CONCEITOS FUNDAMENTAIS

### O TEMPO NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Questões e considerações sobre o tempo permeiam disciplinas como Filosofia, História e Sociologia (004). Porque seria diferente com a Análise Organizacional ?

No dia a dia das organizações o tempo parece linear, seguindo uma cronologia precisa, mas não se pode esquecer que o tempo é um conceito socialmente construído.

Um simples exemplo pode elucidar esta idéia: basta imaginarmos a diferente forma como os habitantes de uma cidade como São Paulo percebem o tempo, <sup>em</sup> me relação aos habitantes de uma pequena cidade do interior de Minas Gerais. No primeiro caso, o tempo parece escasso, irregular e rápido. No segundo parece abundante, regular e lento. Os habitantes locais talvez não se dêem conta, mas basta que, num possível experimento, dois observadores fossem trocados de posição, que eles prontamente notariam as diferenças.

No plano organizacional o mesmo efeito ocorre. Indústrias que atuam em mercados de alta tecnologia e produtos de consumo geralmente percebem o tempo de forma diferente de organizações que atuam em mercados protegidos e marcados pela presença de monopólios.

Assim, pode-se afirmar que todo sistema tem uma noção de tempo construída e assumida por seus membros.

Além disso, assumir o tempo como variável linear não facilita a análise de mudanças e transformações.

Foucoult postulava que o desenvolvimento do pensamento moderno não é seqüencial, linear e racional. A essência da mudança, ao contrário, seria o processo de transformação entre múltiplos modos de ser e a superação de uns por outros. Por tudo isso, não se pode, na História como na Análise Organizacional, estabelecer claras relações causa-efeito.

Esta posição, entre outras conseqüências, coloca em dúvida a possibilidade de sucesso prático de um processo planejado de mudança. Também através deste conceito, pode-se entender um processo de mudança como um ajuste contínuo e negociado das estruturas de tempo entre os grupos de poder numa organização.

Na análise das Mudanças Organizacionais, uma série de conceitos complementares, derivados e associados ao conceito de tempo socialmente construído, podem ser úteis na compreensão dos fluxos e movimentos de mudança. Alguns deles:

**CICLOS.** Inverno e verão, expansão e recessão, safra e entre-safra são exemplos de variações que tem impacto sobre a vida organizacional.

**PULSOS.** São eventos que ocorrem por determinado espaço de tempo e depois desaparecem, deixando marcas sobre a organização. Exemplos: uma concordata superada, um pedido especial de vendas.

**INÉRCIA.** É a dificuldade da organização em mudar seu contrato interno de tempo, em função da forma e consistência com que seus membros estabeleceram este mesmo contrato.

**RETRO-ALIMENTAÇÃO.** São os fluxos permanentes ou intermitentes de informação que fluem entre os diferentes grupos dentro de uma

organização na forma de ciclos de feed-back positivo ou negativo. Num processo de mudança é comum notar a criação, alteração ou eliminação de fluxos deste tipo. Embora não se possa mapeá-los, sabe-se que compõe um importante elemento no processo.

RITMOS. As organizações estão usualmente acelerando e desacelerando suas velocidades de trabalho. Estes movimentos correspondem a períodos de compressão e descompressão, sem os quais o ritmo se tornaria tão extenuante que os membros não o suportariam, ou tão lento que colocaria em risco a sobrevivência da própria organização.

No período de macro mudanças em que vivemos, as organizações estão fluindo de um contrato de tempo caracteristicamente urbano-industrial para um outro que poderíamos chamar de pós-industrial. A consciência da artificialidade e relatividade do conceito de tempo é fundamental para se entender esta transição.

#### HERÁCLITO, O OBSCURO

Heráclito nasceu na colônia grega de Êfeso, na Ásia Menor, e era membro da família real da sua cidade. Sua obra foi produzida por volta do ano 500 a.C., constituindo-se numa série de aforismos, cujas características fizeram-no conhecido como o Obscuro.

Heráclito trabalhou sobre a noção de unidade fundamental, subjacente à multiplicidade aparente, já expressa por outros

pensadores pré-socráticos. (021) Sua grande contribuição foi considerar esta unidade como composição de forças opostas.

"A Razão consistiria precisamente na unidade profunda que as oposições aparentes ocultam e sugerem: os contrários, em todos os níveis da realidade, seriam aspectos inerentes a essa unidade. Não se trata de opor o Um ao Múltiplo ... o Um penetra o Múltiplo e a multiplicidade é apenas uma forma de unidade, ou melhor, a própria unidade." (021,p.23)

Para Heráclito, a harmonia não se traduzia na ausência do conflito e na supremacia do Um. Para ele, a justiça, ao contrário, estava no conflito, nas tensões permanentes. Esta harmonia oculta ao mesmo tempo sustentaria estas tensões e seria por elas sustentada.

Estas idéias estão presentes na poderosa imagem formulada pelo filósofo através do aforismo " não se pode pisar duas vezes no mesmo rio, pois novas águas estão constantemente fluindo".

Criadas há dois mil e quinhentos anos, os conceitos de Razão, Tensões permanentes e Movimento formulados por Heráclito são fundamentais para se entender, no nível mais básico e profundo, os fluxos de mudança nas organizações.

#### ORGANIZAÇÕES COMO FLUXO E TRANSFORMAÇÃO

Gareth Morgan (028) propõe uma série de imagens, ou metáforas, para auxiliar a compreensão dos fenômenos organizacionais. À idéia de Mudança Organizacional, pode-se associar a imagem da organização como fluxo e transformação.

Morgan utiliza os termos holofluxo e holomovimento e os conceitos de autopoiese e dialética para decifrar as relações interativas entre a organização e o seu ambiente e, assim, elucidar os mecanismos de mudança.

O autor parte da visão de Heráclito, do universo em constante estado de mutação. Esta mesma imagem é notada contemporaneamente no trabalho do físico inglês David Bohm, que utiliza os conceitos de ordem implícita e explícita, a última concebendo e expressando as potencialidades existentes na primeira. Os termos holomovimento e holofluxo são usados para expressar a natureza indivisível e fluida da ordem implícita, capaz de prover os recursos geradores das formas explícitas. Estas, tem a aparência de calma e estabilidade, mas repousam sobre fluxo e mudança.

As visões de Heráclito e Bohm levam-nos a quebrar o paradigma de mudança como um atributo da realidade, encorajando-nos a perceber a realidade como apenas um momento de um processo de mudança e a considerar os processos ocultos que tem lugar abaixo da superfície.

Morgan desenvolve ainda três imagens que demonstram como a realidade organizacional está impregnada da lógica da mudança. São elas: organizações como sistemas auto-produtivos, mudanças como desdobramentos de tensões circulares e mudanças como produto da relação dialética entre opostos.

## ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS AUTO-PRODUTIVOS

A imagem da organização como sistema auto-produtivo sustenta-se sobre o conceito de autopoiese, criado pelos cientistas chilenos H. Maturana e F. Varela. Para eles, todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, possuindo fluxos de interação que referenciam somente a si próprios.

Isto não quer dizer que tais sistemas sejam isolados, mas que organizam o meio-ambiente como parte de si, recriando-o virtualmente dentro da própria organização. Assim, as relações do sistema com seu meio são determinadas internamente. Isto leva à conclusão de que os processos de mudança também são resultado de eventos internamente gerados, especialmente aqueles relacionados aos fatores que moldam a identidade ou cultura e, conseqüentemente, determinam as formas de relacionamento entre a organização e o meio.

## MUDANÇAS COMO DESDOBRAMENTOS DE TENSÕES CIRCULARES

A forma como as organizações relacionam-se com o meio determinam seu sucesso ou seu fracasso e, no limite, até mesmo sua sobrevivência. Portanto, é fundamental que se compreenda a lógica destas relações, caracterizadas pela multiplicidade e complexidade.

É preciso que se abandone os raciocínios de causalidade simples e que estas relações passem a ser entendidas pela lógica da mútua causalidade, com foco no papel dos ciclos de feedback positivo e

negativo na formação da dinâmica do sistema. Pode-se, então, entender como o sistema, agora visto como uma rede constituída pelos fluxos de feed-back, apresenta uma dada forma ou altera-se ao longo do tempo.

Uma decorrência desta concepção é que, dada a complexidade da rede e a multiplicidade de efeitos, pode-se geralmente iniciar um movimento de mudança, mas dificilmente é possível prever os resultados. E, mesmo que isso seja possível, é muito pouco provável que se consiga detectar e compreender o conjunto das interações resultantes do movimento inicial, e seus efeitos colaterais sobre o sistema.

#### MUDANÇAS COMO PRODUTO DA RELAÇÃO ENTRE OPOSTOS

Três princípios dialéticos, utilizados nos trabalhos clássicos de Marx e Engels, podem ser utilizados para explicar os processos de mudanças contínuas - evolucionárias - e descontínuas - revolucionárias. São eles:

- mútua interpenetração de opostos, que explica o processo pelo qual as mudanças são geradas como resultado de tensões internas;
- negação da negação: que explica como um processo pode evoluir a partir da rejeição da forma prévia, mas com a retenção de algo desta mesma forma;
- transformação da quantidade em qualidade, ou mudança total, que explica como uma forma de sistema ou organização pode dar lugar a outro, a partir de uma sobre-carga evolutiva no sentido

quantitativo, culminando com uma ruptura e uma mudança qualitativa.

Os três princípios combinam-se para dar forma a um complexo quadro de análise sobre a natureza da mudança. Segundo Morgan, uma imaginação dialética convida-nos a aceitar contradições e fluidez como conceitos referenciais da realidade.

### 2.3. MACRO-MUDANÇAS E VISÕES DE FUTURO

A maior parte dos textos sobre Mudança Organizacional é iniciada por comentários sobre a velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas neste fim de século, e sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a estas mudanças.

Os consumidores estão se tornando mais exigentes; um número cada vez maior de competidores chega a cada dia ao mercado; o ciclo de vida dos produtos reduz-se; a força de trabalho demanda novos tipos de relacionamento. Velocidade, agilidade e flexibilidade tornam-se fundamentais.

Drucker (025) e Mills (009) apontam o fim da organização de comando e controle e o surgimento de modelos não hierarquizados.

Peters (019) fala das turbulências ambientais e de como as organizações devem adaptar-se e usufruir destas condições instáveis, fazendo do "caos" um novo modo de vida.

Watermann (025) menciona o aspecto renovação e a importância de se conviver cotidianamente com as mudanças.

Para Handy (016), as mudanças que estão agora ocorrendo são diferentes das do passado, quando um confortável padrão de continuidade predominava. As mudanças atuais são, ao contrário, descontínuas. Por isso, exigem uma postura mental diferente, anti-dogmática. Segundo o autor, esta descontinuidade é provocada pelas mudanças econômicas e tecnológicas. Os reflexos são os seguintes: redução da parcela da população ocupada com atividades de trabalho intensivo, diminuição do número de empregos de tempo integral, aumento da demanda de especialistas e crescimento do setor de

serviços e do número de organizações baseadas em informação. A mensagem de Handy é clara: o mundo está mudando de uma maneira que os nossos próprios conceitos de mudança devem mudar.

O quadro seguinte contém um resumo das tendências mais comumente citadas e mais facilmente observáveis. Não se pretende apresentar modelos, mas tendências verificadas em organizações de todo tipo, em países diferentes com culturas diversas. Nem todas aplicam-se exemplarmente à realidade nacional. Mas, sem muito esforço, temos que concordar que esta realidade é multifacetada e caracterizada pela heterogeneidade, e que muitas organizações entre nós sentem e vivem estas tendências. E isto é especialmente verdade para o caso da organização-objeto de estudo, uma indústria transnacional, com fortes ligações administrativas, tecnológicas e comerciais com o exterior, em especial com países desenvolvidos.

# QUADRO – MACRO–MUDANÇAS

	TENDÊNCIA DECLINANTE	TENDÊNCIA CRESCENTE
MACRO CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>. CONSUMISMO</li> <li>. MERCADOS NACIONAIS</li> <li>. TAXA DE NATALIDADE ELEVADA</li> <li>. POLARIZAÇÃO IDEOLÓGICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ECO-CONSUMO</li> <li>. MERCADOS GLOBAIS / BLOCOS ECONÔMICOS</li> <li>. DECLÍNIO DA TAXA</li> <li>. ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO</li> <li>. INDEFINIÇÃO IDEOLÓGICA</li> <li>. NACIONALISMOS</li> <li>. PERMANÊNCIA DOS CONTRASTES NORTE/SUL</li> <li>. FORTALECIMENTO DAS ECONOMIAS DE INDUSTRIALIZAÇÃO RECENTE</li> <li>. DISPARIDADES REGIONAIS MESMO DENTRO DOS PAÍSES DESENVOLVIDOS</li> <li>. PRIVATIZAÇÃO</li> <li>. DESREGULAMENTAÇÃO</li> </ul>
ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. TEORIAS QUANTITATIVAS (ADM. POR OBJETIVOS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO)</li> <li>. AGLUTINAÇÃO DE FUNÇÕES</li> <li>. DISTÂNCIA CAPITAL TRABALHO</li> <li>. FOCO EM RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. VISÃO COMUM, IDENTIDADE, VALORES COMPARTILHADOS, CULTURA</li> <li>. TERCEIRIZAÇÃO</li> <li>. COOPERAÇÃO / COOPTAÇÃO</li> <li>. CAPITAL – TRABALHO</li> <li>. FOCO NA INFORMAÇÃO</li> </ul>
TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. REPRODUTIBILIDADE</li> <li>. HORÁRIOS FIXOS</li> <li>. LOCAL DE TRABALHO COMUM</li> <li>. PERÍODO INTEGRAL</li> <li>. DIVISÃO RÍGIDA DE TAREFAS</li> <li>. PREDOMINÂNCIA DE HOMENS</li> <li>. ALIENAÇÃO</li> <li>. FORMAÇÃO PRÉVIA</li> <li>. TAYLORISMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. CRIATIVIDADE</li> <li>. FLEXIBILIDADE</li> <li>. TRABALHO EM CASA</li> <li>. MAIORES POSSIBILIDADES PARA PERÍODOS PARCIAIS</li> <li>. INTERFACES POUCO DEFINIDAS, REDUNDÂNCIA, MULTI-ESPECIALIZAÇÃO</li> <li>. EQUILÍBRIO HOMENS – MULHERES</li> <li>. AUTO-REALIZAÇÃO</li> <li>. APRENDIZADO CONTÍNUO</li> <li>. CONVIVÊNCIA DE MÚLTIPLOS MODELOS</li> </ul>
ESTRUTURAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>. HIERARQUIA VERTICAL / REDE MATRICIAL</li> <li>. GERENCIAMENTO CENTRALIZADO</li> <li>. LIDERANÇA AUTORITÁRIA</li> <li>. GRANDES DIVISÕES / DEPTOS</li> <li>. PODER LIGADO À TRADIÇÃO E ANTIGUIDADE</li> <li>. RIGIDEZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. REDUÇÃO DE NÍVEIS, PEQUENOS GRUPOS</li> <li>. AUTORIDADE DISTRIBUÍDA, AUTONOMIA</li> <li>. LIDERANÇA REPRESENTATIVA</li> <li>. PEQUENOS GRUPOS EM REDE</li> <li>. PODER LIGADO À INFORMAÇÃO</li> <li>. FLEXIBILIDADE E AGILIDADE</li> </ul>
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>. PRODUÇÃO E CONSUMO EM MASSA</li> <li>. AUTOMAÇÃO</li> <li>. TECNOLOGIAS DE PONTA ACESSÍVEIS A POUCOS</li> <li>. APLICAÇÕES BÁNICAS DE ALTA TECNOLOGIA</li> <li>. USOS ISOLADOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. PRODUÇÃO E CONSUMO DIFERENCIADOS</li> <li>. INFORMATIZAÇÃO</li> <li>. TECNOLOGIAS DE PONTA MAIS DISSEMINADAS</li> <li>. APLICAÇÕES DE ALTA TECNOLOGIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA</li> <li>. USOS INTEGRADOS</li> </ul>

## 2.4. A PRÉ-HISTÓRIA DAS MUDANÇAS ATUAIS

Serão apresentadas, a seguir, duas correntes fundamentais no desenvolvimento de um possível Campo Teórico Mudança Organizacional.

Embora suas denominações encontrem-se hoje em desuso, elas foram dominantes durante um longo período de tempo e constituem-se em referências históricas imprescindíveis, tanto por sua importância à época, quanto pela influência que deixaram.

### ABORDAGEM SÓCIO-TÉCNICA: OS PIONEIROS

Qualquer tipo de análise que se propuser a estudar tanto os aspectos sociais quanto os aspectos técnicos de uma organização pode ser denominada Sócio-técnica. Originalmente, o termo refere-se aos trabalhos de intervenção realizados pelos pesquisadores do Instituto Tavistock, do Reino Unido, no início da década de 50. Entretanto, permaneceu em uso até aproximadamente o fim dos anos setenta, caracterizando processos nem sempre conceitualmente próximos dos iniciais.

Um trabalho bastante conhecido, ao qual pode ser creditada grande influência sócio-técnica, são as realizações da empresa sueca Volvo, voltadas para a democratização e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Uma leitura obrigatória é o trabalho de Elliot Jaques (039), do Instituto Tavistock, que documenta o processo de intervenção na Glacier Metal Company.

Jaques coloca-se contra a posição tecnocrática de intervenção e propõe uma postura colaboracionista, de terapia social, possibilitando à organização-cliente apropriar-se do conhecimento e das técnicas das ciências sociais para melhor fazer frente aos seus problemas. Jaques utiliza conceitos como cultura, estrutura e personalidade e analisa as resultantes das interações destes três componentes. Examina igualmente temas como política de empresa, autoridade, poder, responsabilidade e processo de sanções.

Garcia (036) aponta três grandes contribuições da Abordagem Sócio-técnica:

- o estabelecimento de um amplo quadro de referências para a análise e avaliação de processos produtivos;
- a análise crítica de cargos, tarefas e papéis sociais que compõe os processos; e
- a introdução de valores humanísticos no delineamento de cargos e sistemas.

Por outro lado, o método apresentaria algumas possíveis limitações como a redução dos horizontes existenciais dos membros individuais e a redução da capacidade individual dos participantes para decodificar problemas existenciais mais amplos.

De qualquer forma, os trabalhos de Elliot Jacques e seus colegas do Instituto Tavistock são indispensáveis para se entender os processos atuais de mudança planejada.

A Tecnologia de Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma corrente sucedânea da Abordagem Sócio-técnica. Esta afirmação é verdade sob o prisma cronológico e subentende uma certa relação de influência, mas esconde algumas importantes diferenças.

A edificação básica de uma possível Teoria da Mudança Organizacional recebeu contemporaneamente seus primeiros alicerces no fim da década de quarenta, com os trabalhos de E. Jacques, A. K. Rice, J.M.M. Hall e E. L. Trist, cuja orientação geral convencionou-se chamar, como vimos no item anterior, de Abordagem Sócio-técnica. Já a corrente do DO teve seus anos dourados na década de setenta, portanto quase vinte anos depois.

A Abordagem Sócio-técnica, ou mais propriamente como foi praticada pelos pesquisadores do Instituto Tavistock, foi uma síntese original de conceitos tecnológicos com outros de cunho humanista, resultando em processos estruturados de intervenção.

Já a corrente do DO recebeu contribuições importantes dos trabalhos de psicólogos industriais, sendo moldada inicialmente como uma coleção de técnicas de seleção e treinamento de pessoal. Assim, o campo do DO corresponde a uma série de técnicas para lidar com a organização como um sistema complexo, resultante das interações entre inputs, processos, ambiente interno e outputs.

Definindo de maneira mais formal, DO é uma estratégia de Mudança Organizacional do tipo normativa reeducativa, caracterizada por um esforço de longo prazo para melhorar a eficácia dos processos de solução de problemas, com ênfase na cultura dos grupos formais de

trabalho e com o uso da teoria e tecnologia das ciências comportamentais.

Algumas técnicas de DO ficaram bastante conhecidas:

- seminários e sessões em grupo para aperfeiçoar aspectos de liderança e relacionamento - grupos T;
- métodos para administração de conflitos - "team-building";
- métodos para projeto formal de estruturas organizacionais; e
- métodos para medição de perfil de atitude e clima organizacional.

Aparentemente, o impasse principal enfrentado pelo DO foi o da necessidade de integração destas várias tecnologias num esforço de larga escala capaz de gerar o impacto de mudança necessário nas organizações-clientes.

Até o momento do termo DO cair em desuso, no início da década de oitenta, não havia amadurecido na prática uma teoria integrada de mudança, e a eficácia da aplicação de metodologias separadas era crescentemente questionada.

### 3. VISÃO SISTÊMICA E PARADIGMA DA COMPLEXIDADE

#### A CONTRIBUIÇÃO DA VISÃO SISTÊMICA

Uma característica importante do estudo e prática da Mudança Organizacional é o descompasso entre a teoria e os processos de implementação. Algumas vezes a construção teórica avança mais rapidamente, lançando novas formas de ver e analisar os fenômenos de mudança; outras vezes é a tecnologia social que avança, constituindo uma imprescindível fonte de aprendizado. Mas é, na verdade, da interação das duas que avança o conhecimento. Neste contato são gerados tanto os avanços incrementais quanto os saltos e descontinuidades.

A Teoria dos Sistemas é, na realidade, um corpo de idéias surgidas e aplicadas multidisciplinarmente, da biologia à psicanálise, da física às ciências organizacionais.

O terapeuta familiar milanês Gianfranco Cechin, por exemplo, chega a propor exercícios para manter a mente sistêmica. Ele advoga que pensar de forma circular sistêmica não é natural, principalmente para ocidentais, acostumados a formas lineares-causais de pensamento e ação. Daí a necessidade de exercícios.

A forma sistêmica de pensar, aplicada aos processos organizacionais, contribuiu fortemente para compreender os fenômenos de Mudança. Significou, portanto, uma aproximação frutuosa entre teoria e prática.

Um sistema é um conjunto de unidades que se inter-relacionam. O estado de cada unidade é parcialmente dependente do estado das outras unidades (038). Devido às interações internas, sistemas tem características globais quantitativas e qualitativas diferentes da soma das suas partes constituintes.

Com base na Segunda Lei da Termodinâmica, um sistema fechado inevitavelmente decai. Sistemas abertos, entretanto, podem evitar a decadência através da contínua importação de energia do ambiente.

Dois conceitos são fundamentais para compreender o funcionamento das organizações como sistemas: Mutualidade de Relacionamento e Permeabilidade de Fronteira. Vejamos, então, seus significados:

**MUTUALIDADE DE RELACIONAMENTO.** Diz-se que existe relacionamento entre os componentes de um sistema, ou entre o próprio sistema e o seu meio ambiente, quando há troca regular de matéria, energia ou informação. Relações internas ao sistema promovem integração, coerência e estabilidade. Relações externas proporcionam aporte de estímulo e nutrição para a manutenção e evolução do sistema. Chama-se, então, grau de mutualidade à qualidade e quantidade destes fluxos.

**PERMEABILIDADE DE FRONTEIRA.** Estes relacionamentos, e os seus fluxos correspondentes, proporcionam as ligações entre as unidades dentro de um sistema e também entre os diversos sistemas. Mas existem riscos potenciais quando os fluxos são inadequados. Por exemplo: quando um sistema recebe excesso de feed-back positivo, pode não se adaptar às mudanças ambientais e colocar em risco sua própria sobrevivência. Então, diz-se que há um grau ótimo desejável de Permeabilidade de Fronteira, no qual a vitalidade do sistema é

maximizada, e este grau tende a estar associado com alta mutualidade nas relações do sistema e das suas unidades.

Com base nestes conceitos, a idéia de mudança expressa-se como a transição de um estado - caracterizado por um dado grau de mutualidade e um dado grau de permeabilidade - para outro. A mudança é, portanto, a procura dos sistemas em atingir um grau ótimo de abertura, com altos graus de mutualidade nas relações internas e externas.

Quanto à origem da mudança existe um certo desacordo. Alguns teóricos afirmam que a fonte primária de mudança é sempre externa ao sistema. É a corrente do determinismo ambiental.

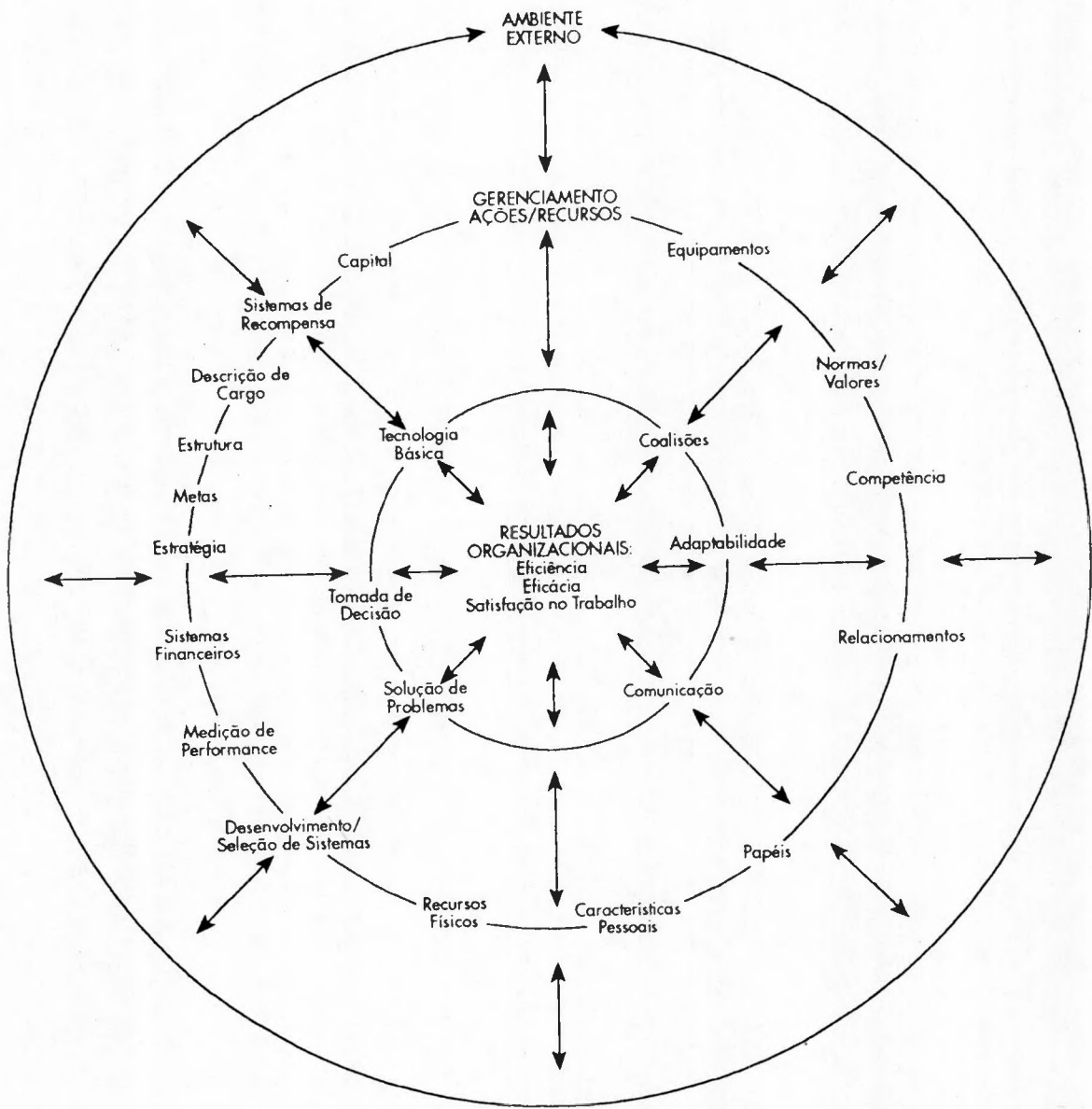
Por outro lado, a posição dominante pretende que seja considerada um alto grau de interdependência entre condições internas e externas.

Uma ilustração possível para a Abordagem Sistêmica é o modelo apresentado pelos consultores McKay & Lashutka (033). Segundo eles, a eficiência e eficácia da organização são funções da adequação entre ambiente, estrutura, pessoas e processos. O modelo é apresentado como uma rede formada por círculos concêntricos cujo equilíbrio é determinado pela intensidade dos vetores que ligam os vários componentes (ver figura seguinte). Estes componentes, ou variáveis, estão em equilíbrio dinâmico. Qualquer alteração em um deles vai modificar o equilíbrio do sistema, provocando movimentos de balanceamento para retomada do estado original.

Segundo este modelo, a performance da organização está ligada ao grau de coerência entre os componentes.

Uma estratégia de mudança planejada deve começar pela coleta de dados sobre as condições presentes de cada um dos componentes e o

aprofundamento do grau de conhecimento sobre eles. Determina-se, então, o grau de adequação das relações entre os componentes e a adequação dos próprios componentes. O passo seguinte é desenvolver um plano para mover a organização até o estado desejado.



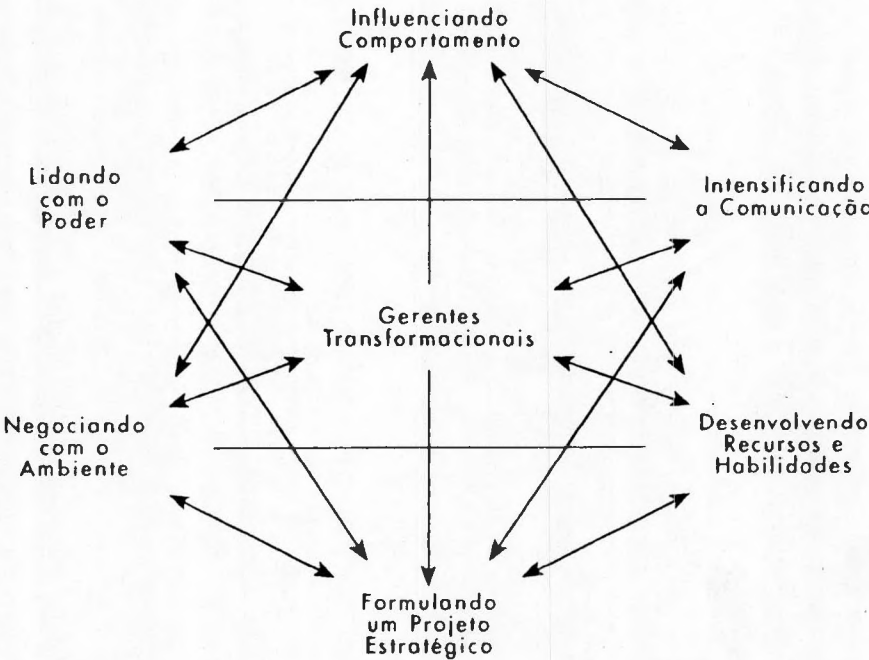
(ref. 033, p. 68)

Calori & Atamer (012) realizaram estudo sobre quatro empresas francesas que sofreram mudanças estratégicas e organizacionais

radicais. Os autores formularam um modelo a partir das percepções e experiências dos gerentes envolvidos nos processos.

Eles qualificam de alquimia o processo de gerenciamento de mudanças. Para eles, apesar da intensa pesquisa a respeito, ainda há muito o que aprender.

Baseando-se em princípios sistêmicos, o gerenciamento da mudança requer uma visão que combine uma multiplicidade de ações inter-relacionadas. Esquecer qualquer uma delas pode por em risco todo o processo. Estas ações estão divididas, segundo o modelo, em sete grupos (ver figura):



(ref. 012, p. 45)

**FORMULAÇÃO DE UM PROJETO ESTRATÉGICO.** Trata-se de um processo participativo ou consultativo, ligando a estratégia da organização - definida como missão ou imagem projetada no futuro - com os planos operacionais de curto termo.

GERENCIAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS E HABILIDADES. Trata-se, principalmente, de coordenar os investimento intangíveis como formação e desenvolvimento de pessoal.

NEGOCIAÇÃO COM O MEIO AMBIENTE. Envolve o trabalho de eliminação ou redução de barreiras às mudanças, através da construção de uma rede de apoio e compromisso.

LIDAR COM O PODER. Exige a compreensão do sistema de poder na organização. A partir daí, utiliza-se a variável para facilitar a mudança. Exemplos: dar maior autonomia à média gerência ou "distribuir" poder de acordo com os comportamentos e competências.

IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO. Deve ter foco no ambiente interno e nas questões estratégicas. A comunicação bem utilizada age como importante catalisador e facilitador do processo de mudança.

INFLUÊNCIA SOBRE AS NORMAS DE COMPORTAMENTO. Através da combinação de sistemas de recompensa e outras ferramentas gerenciais com elementos simbólicos.

CRIAÇÃO DE UM GRUPO DE GERENTES "TRANSFORMACIONAIS". Estes gerentes devem tornar-se agentes de mudança.

No gerenciamento de mudanças, as organizações tem de preocupar-se com cada um destes elementos e com seus efeitos interativos.

## O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE: ORDEM ALÉM DO CAOS

O surgimento do Paradigma da Complexidade está ligado à evolução do conhecimento científico, especialmente nas áreas da biologia,

física e termodinâmica. Corresponde a um esforço de transdisciplinaridade para superar alguns impasses conceituais, surgidos quase simultaneamente a partir de alguns desenvolvimentos teóricos e científicos. (003)

O Paradigma da Complexidade não se constitui numa teoria acabada, mas num campo teórico aberto capaz de se configurar numa nova visão de uma lógica da organização.

Uma das grandes contribuições para este campo teórico é a de Ilya Prigogine, prêmio Nobel de Química em 1977. Prigogine (032) revisa criticamente os últimos trezentos anos de história da Ciência, argumentando contra o Paradigma Newtoniano, de um mundo mecânico, do qual a mudança não faz parte. Mostra-o como um modelo limitado, que enfatiza ordem, estabilidade e equilíbrio. Para ele, este modelo deve adequar-se a uma imagem mais abrangente de realidade, que considere as características atuais de mudança acelerada, instabilidade, desequilíbrio e temporariedade.

O trabalho de Prigogine aponta o modelo dominante para o presente e o futuro, colocando o homem não em oposição, mas em comunicação com a natureza, numa visão de um mundo espontâneo e de auto organização.

Tradicionalmente, o enfoque em mudança se faz através de modelos incrementais e de equilíbrio, baseados em adaptação lenta e pequenos ajustes. Mas esta visão não parece adequada à compreensão de sistemas complexos, especialmente quando mudanças mais radicais, globais, ocorrem.

Prigogine estudou sistemas químicos não lineares, afastados do equilíbrio, onde a instabilidade e a desordem levam a novas formas de comportamento, padrões de interação e estruturas. Ele demonstrou que

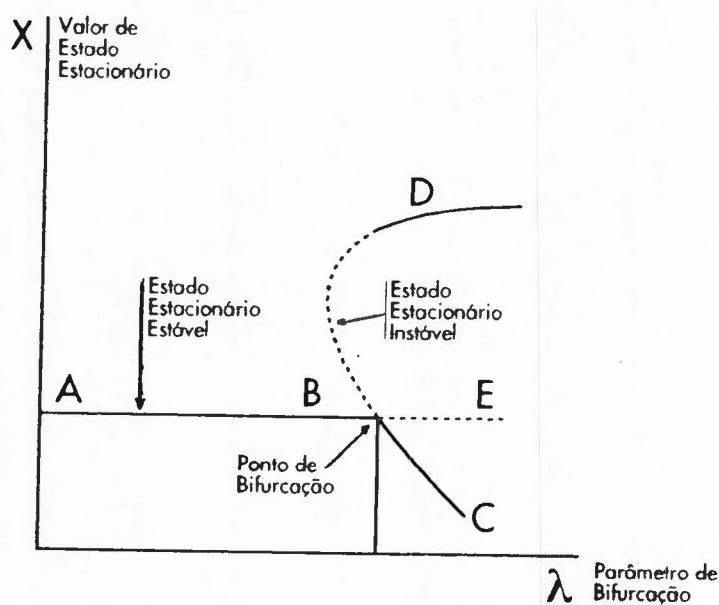
instabilidade, desordem e imprevisibilidade são fatores centrais no desenvolvimento de novas formas complexas de organização.

Estes sistemas são estruturas dissipativas, compostos por uma variedade de sub-sistemas que interagem de forma não linear, tanto internamente como externamente.

Sistemas normalmente importam e transformam energia em trabalho. Esta dinâmica, que também inclui a exportação de entropia, evita o declínio e degeneração.

Os sistemas não lineares alternam períodos de comportamento previsível com períodos de flutuações randômicas, com perturbações internas e externas, que amplificam as interações não lineares.

A continuidade deste processo pode levar o sistema além das fronteiras de estabilidade, a um ponto crítico, chamado de bifurcação (ver figura), onde a simetria da estrutura existente é rompida. Isto inicia um estado dominado pela randomicidade e imprevisibilidade, caracterizado pelo comportamento caótico das estruturas dissipativas. Este estado possibilita explorar uma variedade de possibilidades evolucionárias.

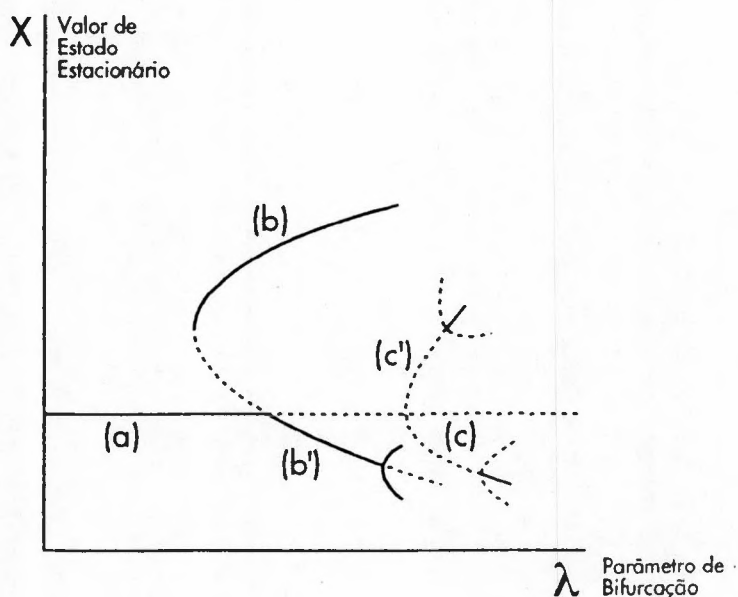


(ref. 032, p. 160)

Prigogine observou que existe uma preferência, dos sistemas nestas condições, por determinados caminhos, entre todos os possíveis. Existe um potencial de auto-organização, do sistema criar uma nova forma mais avançada de estrutura. O contrário seria o caos contínuo.

Atingida esta nova estrutura, ela é mais complexa e mais capaz de realizar trabalho e atividade que a anterior. Isto deve-se a sua maior capacidade de atrair, utilizar e organizar a energia disponível para a manutenção e evolução. Portanto, eventos de quebra de simetria são episódios críticos na evolução (ver figura seguinte).

Por outro lado, o caminho inverso, a redução do fornecimento externo de energia, pode reduzir a capacidade do sistema de auto organizar-se e evoluir.



(ref. 032, p. 170)

Transposto para o estudo de organizações complexas, os conceitos desenvolvidos por Prigogine representam uma terceira onda de compreensão da dinâmica das mudanças. (018)

A primeira onda estaria baseada na visão da organização como máquina - própria do enfoque weberiano da organização burocrática - e em modelos de sistemas fechados, algoritmos e no princípio da minimização da incerteza.

A segunda onda estaria ligada à idéia da manutenção do equilíbrio existente. É a visão das ciências sociais contemporâneas, dos sistemas adaptativos, interativos, adequando-se através de mudanças incrementais e tendo a estabilização em um novo patamar como meta.

A terceira onda, então, admitiria a instabilidade dinâmica, mudanças descontínuas. Períodos de caos seriam uma condição necessária para a evolução.

Embora, num certo sentido, se possa dizer que as idéias de Prigogine tenham raiz sistêmica, elas na verdade evoluíram desta posição, constituindo numa abordagem totalmente nova, ainda que guardando alguns elementos comuns com sua origem.

O Paradigma da Complexidade, no seu contexto mais global, corresponde a uma nova percepção dos fenômenos organizacionais, capaz de penetrar na profunda rede de paradoxos, ambiguidades e conflitos de todo tipo que constituem as organizações.

Mais que o desenvolvimento de novos conceitos, este Paradigma implica numa nova forma de perceber e compreender as organizações.

#### 4. CULTURA ORGANIZACIONAL: CATÁLISE E INIBIÇÃO

##### CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Até meados da década de setenta, falar em Mudança Organizacional correspondia predominantemente a falar em projeto ou (re)desenho organizacional. A idéia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organograma, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções. Falar em mudança e, principalmente, praticar mudança, significava, primordialmente, mudar estruturas.

Embora o trabalho de Elliot Jaques, na Glacier Metal, na década de cinquenta, já mencione o conceito de Cultura, é somente nos anos oitenta que esta abordagem vai ganhar corpo e fama. Artigos sobre mudança cultural foram inclusive publicados em revistas como Fortune (015) e The Economist (013).

Como citado no artigo da Fortune, grande parte do interesse pelo tema se deve ao fato que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos surgissem.

Para Schein (026), o conceito de cultura é estruturalmente complexo e envolve um grande conjunto de pressupostos e crenças, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas. Tendo este grupo uma história compartilhada, estes

pressupostos, ou crenças, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações.

Segundo o autor, o conceito de cultura pode ser melhor compreendido se decomposto em três níveis:

- nível um, dos artefatos e criações: é o nível mais visível, embora nem sempre seja fácil decifrá-lo. Compõe-se do ambiente físico e social do grupo;
- nível dois, dos valores: reflete formas e visões de como problemas ou situações enfrentados pelo grupo podem ser analisados e solucionados; e
- nível três, dos pressupostos: refere-se a crenças profundas do grupo, de como aspectos da realidade são julgados e avaliados.

A cultura, segundo Schein, afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle.

Deal e Kennedy (024) acreditam que mudar tornou-se a tal ponto um modo de vida para as organizações que elas não mudam mais para adequar-se ao ambiente, mas simplesmente porque se espera que elas mudem. Os autores consideram que, em geral, subestima-se o tempo necessário para operar Mudanças Organizacionais, por não se levar em conta os laços das pessoas com os elementos culturais - heróis, lendas, valores, rituais cotidianos, etc.

Ao mesmo tempo em que constitui-se num potencial vetor de inércia, a cultura protege a organização dos modismos e flutuações de curto termo.

Deal & Kennedy acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência.

Os fatores de sucesso necessários à mudança seriam os seguintes:

- reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a necessidade de mudança;
- comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas;
- esforço especial no treinamento;
- dar tempo ao tempo; e
- encorajar a idéia de mudança como fator de adequação ao meio.

Embora admitam que Cultura Organizacional ainda seja uma caixa preta, Deal & Kennedy acreditam que intervenções de sucesso possam ser realizadas, desde que haja suficiente sensibilidade para com os atributos culturais chaves.

Kanter (031) considera que as mudanças devem basear-se nos pontos fortes e tradições da empresa. Para a autora não há alquimia possível, apenas um enorme esforço para direcionar algumas inovações que sejam adequadas ao estágio de vida e momento da organização. Desta forma, a arquitetura da mudança requer uma profunda avaliação do passado da empresa e a verificação da existência de relações de confiança e cooperação que suportem o processo. É preciso desvendar a superfície dos fatos, reescrever a estória oficial do grupo.

Para Kanter, os grandes elementos da mudança são as seguintes:

- usar a tradição como ponto de partida;
- criar ou utilizar eventos catalisadores;
- tomar decisões e cursos estratégicos de ação; e
- utilizar "campeões" como veículos de ação para a Mudança.

Além de técnicas e racionalidade, as organizações devem utilizar-se de intuição, arte e símbolos para a mudança. Esta se dá por um canal paralelo ao do dia-a-dia da organização. Todas as ferramentas

intelectuais, culturais e conceituais são necessárias. Os "campeões" tem de operar tanto no nível simbólico como no nível prático, tem de ser capazes de mobilizar seus pares em torno do desconhecido.

Enfim, Mudança requer imaginação.

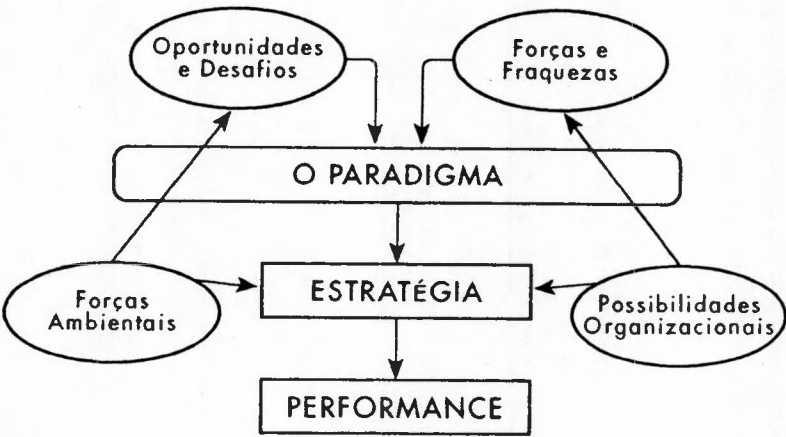
#### PARADIGMAS COMO FILTROS: A DIFICULDADE EM MUDAR

Grande parte do tempo, as mudanças ocorrem de forma incremental nas organizações. Decisões de alterações são tomadas sucessivamente, em decorrência de eventos externos e internos. Este modelo decisório adequa-se à necessidade de perenidade e harmonia dos membros das organizações. Eles intermedeiam, através de modelos interpretativos, suas relações com a complexidade ambiental. A evolução incremental é gerenciada consciente e racionalmente pelos líderes, como forma de lidar com as incertezas do ambiente.

Segundo Johnson (002), evidências empíricas mostram que as decisões gerenciais referentes a mudanças são tomadas dentro de um contexto político-social, tendo a experiência gerencial como filtro de estímulos internos e externos. O ambiente, por si só, não provoca mudanças dentro da organização. São as pessoas que criam novos rumos e cursos estratégicos; e os criam através de paradigmas.

Paradigmas, neste sentido, são mecanismos cognitivos, um conjunto de pressupostos e crenças intimamente ligados à realidade organizacional e normalmente aceitos, que moldam a visão da organização sobre suas relações internas e com o ambiente. Pode-se

dizer, desta forma, que paradigmas atuam como filtros da realidade (ver figura).



(ref. 002, p. 30)

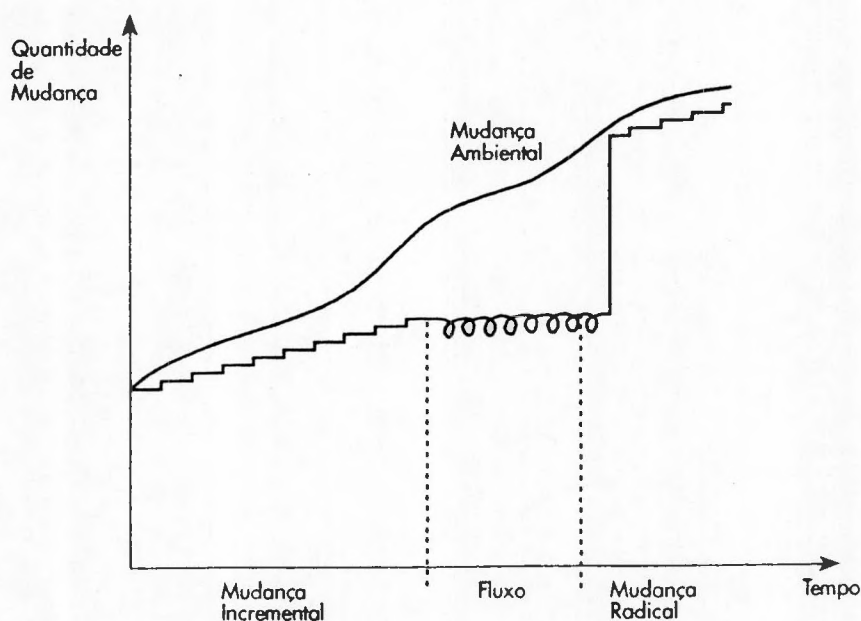
Mudanças ambientais nem sempre são percebidas pelas organizações. O contrário também pode ocorrer; a organização superestimar uma mudança ambiental e originar uma mudança interna. Mas isto é mais raro.

Para Johnson, o gerenciamento estratégico pode ser visto como uma resposta da organização, ao longo do tempo, a um ambiente de negócios que é, em essência, internamente construído. O autor posiciona-se, portanto, contra a idéia de realidade objetiva auto evidente.

Como a ação gerencial é mediada por paradigmas, dificuldades podem surgir quando as mudanças ambientais não estão alinhadas com os padrões culturais, sociais e políticos da organização. Em outras palavras, mudanças ambientais radicais podem requerer mudanças nos valores mais profundos da organização, de forma que o velho paradigma dê origem a um novo, capaz de possibilitar à organização novos padrões interpretativos e nova capacidade de resposta.

Isto não é o que normalmente ocorre. Os líderes geralmente não gostam de lidar com a ambiguidade e o desconhecido. Assim, tentarão lidar com situações por vezes inteiramente novas procurando usar um instrumental antigo e conhecido.

A consequência prática é que a posição da organização vai tornando-se cada vez menos alinhada com o meio ambiente, resultando numa afetação da performance. Quando o desvio é notado, a organização entra num período de flutuação, uma busca de soluções conhecidas para problemas desconhecidos, o que resulta em falta de direção clara. Finalmente, ocorre a quebra de paradigma e uma mudança radical tem lugar (ver figura seguinte).



(ref. 002, p. 34)

Para Johnson, os sistemas usuais de planejamento baseiam-se nas estruturas existentes e em como melhor explorar seus recursos em linha com a lógica estratégica. O problema é que estes sistemas

ignoram muitos componentes centrais nos processos de mudança. Os componentes sócio-culturais e os elementos simbólicos, os limites cognitivos dos líderes e os processos políticos são essenciais nas mudanças.

## 5. NOVOS CONCEITOS PARA COMPREENDER AS MUDANÇAS

### O CICLO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Alguns autores utilizam o conceito de ciclo de vida, que associa a cada fase da existência da organização determinadas características estruturais, estratégicas e culturais.

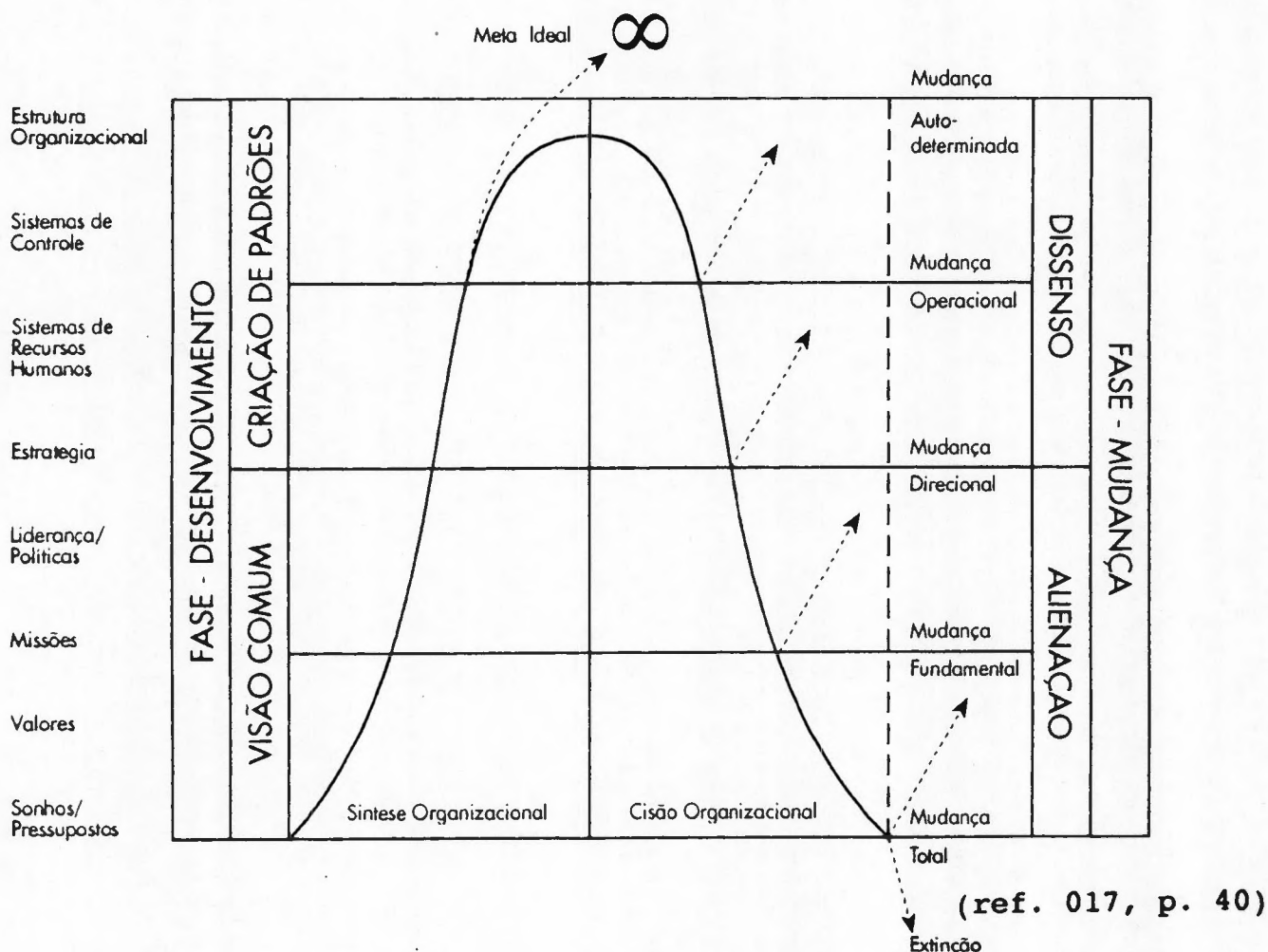
Embora as vezes seja uma camisa de força conceitual, o ciclo de vida ajuda a associar idéias como idade e nível de estruturação. Organizações novas e em expansão tendem a ser caracterizadas pela visão e sonhos dos fundadores. Organizações mais antigas e estáveis, por sua vez, já possuem estruturas mais definidas.

Jerome Want (017) adotou o conceito de ciclo de vida organizacional agregando a idéia de mudança. Criou, assim, um Ciclo de Mudança dos Negócios.

Segundo ele, as empresas passam por duas fases de desenvolvimento: a primeira, de crescimento, que poderia ser representada por uma curva ascendente; a segunda, de mudanças, que poderia ser representada por uma curva descendente, iniciada no ponto limítrofe superior da curva anterior (ver figura seguinte).

A segunda fase divide-se em cinco possíveis estágios de mudança:

- (1) Mudança auto-determinada: ocorre quando a organização encontra-se próxima ao topo do ciclo e está potencialmente pronta para retomar a fase de crescimento ou realizar uma mudança.



- (2) **Mudança operacional:** é a mais simples e corriqueira. Geralmente implica na introdução de novas tecnologias, produtos ou serviços em função de deficiências percebidas diante do ambiente ou dos concorrentes.
- (3) **Mudança direcional:** inclui alterações relativamente profundas de estratégia, direcionamento ou valores organizacionais, implicando para a empresa numa identidade renovada.
- (4) **Mudança fundamental:** ocorre geralmente em resposta a drásticas mudanças ambientais ou concorrenciais e implica num redirecionamento radical para a organização. Alguns exemplos são a venda de parte das unidades ou a alteração do ramo de atividade. É o tipo de mudança mais difícil e implica numa revitalização de toda a organização.

(5) Mudança total: dá-se quando a empresa alcança situações-limite, em geral quando a própria sobrevivência encontra-se seriamente ameaçada. Envolve mudanças totais em aspectos essenciais como identidade e orientação de negócios. Após a Mudança, não raro apenas algumas poucas características permanecem inalteradas, a ponto de não mais se reconhecer a organização anterior na nova.

Para o autor, organizações em fase de mudanças operacionais ou direcionais caracterizam-se pela ocorrência de dissidência. Ou seja, existe no seio da organização desacordo sobre as condições operacionais ou a estratégia. Somente uma configuração favorável de poder pode romper as barreiras.

Organizações prestes a sofrer mudanças fundamentais ou totais, por sua vez, possuem a característica de dissidência ainda mais acentuada, chegando a apresentar aspectos de alienação. Os sintomas usuais são queda na produtividade, falta de comprometimento, desarticulação da liderança e perda da orientação para a missão e os objetivos.

O modelo proposto por Jerome Want, ainda que simplista, apresenta uma interessante forma de categorização das mudanças e chama a atenção para algumas realidades complexas da Mudança Organizacional.

#### "SENSEMAKING' E 'SENSEGIVING': CONSTRUINDO A VISÃO COMUM

Gioia & Chittipeddi (2005) realizaram estudo sobre o início de um processo de Mudança Organizacional numa universidade norte-americana

estabelecendo, a partir da experiência empírica, um modelo teórico geral.

Os autores definem Mudança como um esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a adequar-se às condições ambientais e tirar proveito das oportunidades surgidas.

Quatro fases distintas caracterizam o período inicial do processo: envisioning, signaling, re-visioning e energizing - criação da imagem, sinalização, recriação da imagem e energização.

O foco do estudo é no papel do líder como articulador, motivador e coordenador do processo de Mudança.

Outros conceitos importantes são os de "sensegiving" - dar sentido - e "sensemaking" - construir sentido.

Sensemaking é o processo pelo qual uma nova imagem é construída para a organização. Isto é feito através da análise do modelo atual e a sua comparação com outros modelos possíveis.

Sensegiving é o conjunto de atividades que dão forma real a esta imagem. É a realização prática do novo modelo (ver figura).

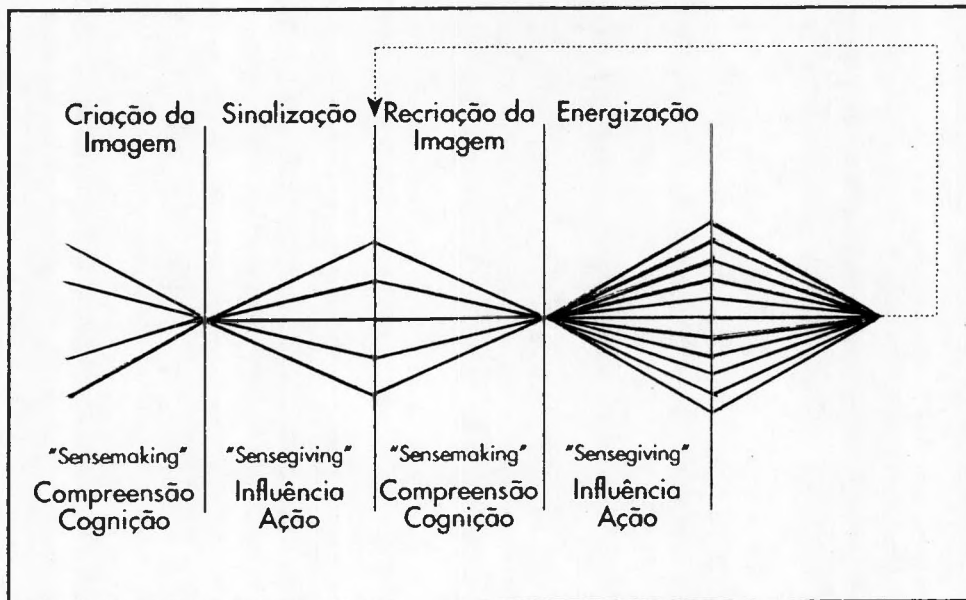


(ref. 005, p. 443)

A idéia central do modelo é que o significado é um fenômeno socialmente construído. Daí a importância destas definições prévias antes de se começar a compreender o processo de Mudança.

O início da Mudança Organizacional é caracterizado por quatro fases distintas (ver figura seguinte).

- (1) Criação da imagem: esta fase consiste num processo interativo no qual o líder aprofunda o conhecimento sobre a organização, estabelecendo comparações entre o modelo vigente e suas concepções, formulando, em abstrato, um novo modelo.
- (2) Sinalização: esta fase corresponde à comunicação do processo de mudança e à interpretação, pelo líder, da reação da organização ao anúncio. Segue-se uma série de encontros entre o líder e os diversos atores organizacionais -stakeholders-, onde são discutidas as expectativas e preocupações de cada grupo. A nova visão que o líder adquire nestas reuniões é importante na revisão de seus pressupostos e na condução da seqüência do processo.
- (3) Recriação da imagem: nesta fase começam a surgir alguns movimentos de oposição às mudanças ou à sua forma de condução. As mudanças anunciadas na fase anterior afetam diferentemente cada grupo dentro da organização. Resulta disto o aparecimento de algumas tensões. Baseado neste feedback da organização, o líder eventualmente altera algumas decisões modificando o ritmo ou o curso das mudanças.
- (4) Energização: esta fase ocorre em simultaneidade parcial com a anterior e caracteriza-se pela execução das tarefas práticas de Mudança e pela extensão do processo aos grupos de posição hierárquica inferior e periférica.



(ref. 005, p. 444)

As fases de criação e recriação da imagem - (1) e (3) - caracterizam-se por processos de sensemaking, apreensão de significados e cognição; enquanto que, as fases de sinalização e energização - (2) e (4) - são caracterizadas por processos de sensegiving, influência e ação.

O trabalho de Gioia e Chittipeddi apresenta uma série de implicações para o estudo de processos de mudança.

O papel do líder no processo de Mudança Organizacional deve ser o de colocar em cheque a rede de significados e interpretações existentes, agindo no sentido de criar e tornar realidade um novo modelo, a partir de um processo de interação com os atores organizacionais.

Propõe-se o conceito de ambiguidade projetada, através do qual o líder intencionalmente cria e divulga a idéia de que o modelo e condições atuais não são mais aceitáveis e que é necessário mudar.

Propicia, entretanto, através de ações simbólicas, uma atmosfera de incerteza controlada sobre os rumos que a mudança pode tomar.

Adicionalmente, o líder deve também criar uma visão alternativa para a organização, de modo que os atores organizacionais tenham um fundamento simbólico sobre o qual possam desenvolver esquemas interpretativos alternativos.

Finalmente, o processo de mudança é decididamente um processo de negociação, no qual cada grupo tenta fazer valer sua visão de futuro, embora o escalão superior possua condições preferenciais de domínio sobre a definição do modelo.

Concluindo, os líderes devem ser vistos como arquitetos e facilitadores do processo de mudança, capazes de executar e fazer executar atividades simultaneamente simbólicas e substantivas, além de conduzir processos de cognição e coordenar ações.

## MOMENTUM E INÉRCIA: A FÍSICA DAS ORGANIZAÇÕES

Os conceitos de Momentum e Inércia, emprestados da física clássica, podem ajudar a entender como mudanças ambientais relacionam-se com Mudanças Organizacionais e como ambas podem ter implicações sobre a sobrevivência das organizações.

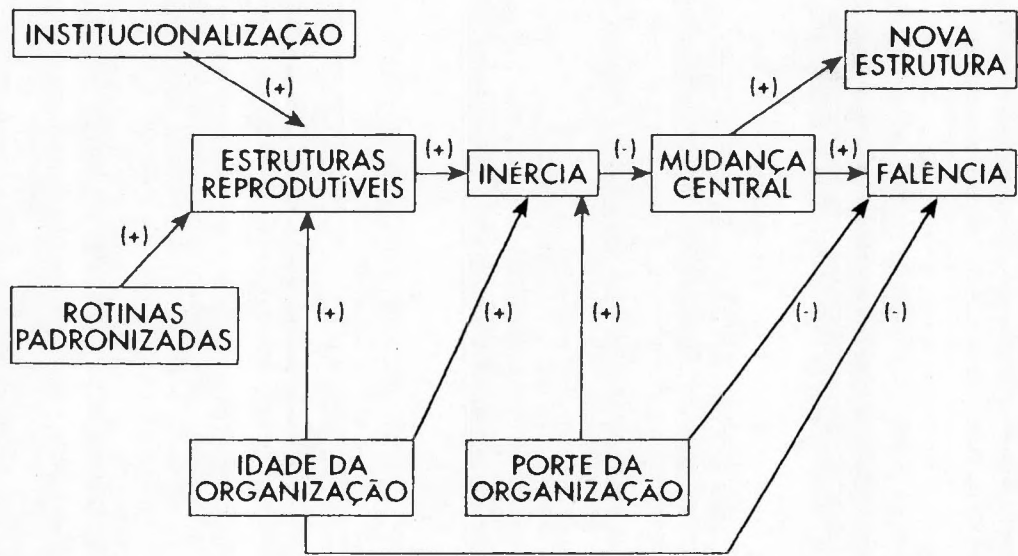
A Teoria da Inércia Estrutural está baseada em uma importante característica das organizações formais que é a capacidade de agregar confiabilidade e racionalidade às suas ações. Isto implica em estruturas reprodutíveis e estáveis ao longo do tempo e requer

padrões de comportamento previsíveis e o estabelecimento de sistemas de controle.

Ora, estas características geram grandes pressões contra mudanças. Assim, as necessárias fontes de estabilidade de uma organização são também as que se opõe às mudanças. É claro que estas características diferem em grau e amplitude de organização para organização e mesmo entre setores de uma única organização. Restrições à mudanças são mais fortes no centro da organização - áreas de grande emanção de poder, que moldam a identidade e os valores fundamentais - e menos acentuadas na periferia.

A Teoria diz que as estruturas organizacionais possuem grande inércia quando a velocidade de mudança, especialmente no centro, é mais lenta que a velocidade de mudança das condições ambientais. Esta inércia é função direta da idade e do porte da organização.

A figura a seguir mostra as correlações entre as diversas variáveis, segundo a Teoria.



(ref. 007, p. 591)

Dentro de uma visão sistêmica, a Teoria da Inércia Estrutural considera a complexa rede de inter-relações que compõe a organização. Devido ao fato da complexidade organizacional aumentar o tempo necessário para a mudança, e este elevar a probabilidade de falência, estabelece-se, então, uma relação de causalidade entre complexidade e falência num processo de mudança.

A decorrência prática deste princípio é que grandes organizações, que operam mudanças drásticas e profundas, correm riscos potenciais de sobrevivência.

Importante notar que estas colocações são válidas para o centro das organizações, não sendo igualmente importantes para as áreas periféricas. Tentativas de mudanças que não afetam as áreas centrais e não questionam a identidade organizacional, restringindo-se às áreas ou aspectos periféricos, são consideradas secundárias.

Kelly & Amburgey (007) realizaram um interessante estudo sobre a Teoria da Inércia Estrutural sobre uma base de dados da indústria norte-americana de transporte aéreo no período de 1962 a 1985. Seus resultados e conclusões principais foram as seguintes:

- (1) Não foi constatado suporte para a hipótese que uma mudança ambiental levasse a um aumento da probabilidade de mudança de orientação estratégica - elemento central da organização. Ao contrário, as mudanças ambientais foram associadas a uma redução do nível de mudança corporativa. Isto se explica pelo fato das mudanças ambientais ocorridas, especialmente desregulamentação, terem favorecido o crescimento da indústria sem demandar alterações essenciais das organizações, mas apenas mudanças operacionais, periféricas;
- (2) Encontrou-se suporte para a hipótese de que organizações mais

antigas são menos predispostas a mudanças essenciais que as mais novas;

- (3) Não se comprovou a hipótese de que o tamanho da organização estaria relacionado à probabilidade de mudança. Apesar disso, parece óbvio que grandes organizações são menos flexíveis não só devido à formalização e burocratização, mas também porque nelas os processos de mudança são mais complicados e levam mais tempo;
- (4) Também não foi encontrada comprovação para a hipótese de que mudanças essenciais aumentem a probabilidade de falência. Uma possível razão para isso é a característica cumulativa da experiência de mudança.

Em vista dos resultados práticos, e especialmente desta última constatação, Kelly & Amburgey propõe que o conceito de Momentum seja incorporado à Teoria. A proposição nasce da constatação de que as organizações estudadas apresentavam grande inclinação para repetir mudanças vivenciadas no passado e extrapolar experiências anteriores.

A inclusão do conceito de Momentum exige perspectiva histórica no estudo das organizações, assim como a assimilação de informações sobre características como poder, cultura, liderança, etc. Este novo enfoque aumenta significativamente o grau de complexidade da Teoria, eliminando sua característica empírico-quantitativa e reduzindo sua demonstrabilidade.

Por outro lado, torna-a mais consistente e coerente com a complexidade das organizações e dos processos de mudança.

## 6. ESTRATÉGIA: RUMO OU ALAVANCA ?

### A INFLUÊNCIA DARWINISTA

A Teoria da Evolução de Darwin continua influenciando a Análise Organizacional.

A visão da Ecologia Populacional, por exemplo, propõe que o ambiente é o fator crítico na definição de quais organizações tem sucesso e quais falham. O ciclo de variação, seleção, retenção e modificação das características das "espécies" é visto como chave para a sobrevivência.

A Ecologia Organizacional, por sua vez, toma o ecossistema total, considerando a evolução contínua dos modelos de interação envolvendo os organismos e seu ambiente. Kenneth Boulding propõe a expressão "sobrevivência da adequação" em lugar de "sobrevivência do mais adequado". Isto pressupõe que organização e meio estão engajados num modelo de co-criação, onde um produz continuamente o outro.

No campo da Mudança Organizacional, os conceitos chaves são adaptação ao meio e ação estratégica, o último como instrumento de realização do primeiro.

Foster (029) propõe um modelo de classificação das mudanças estratégicas. Ele as divide em dois grupos.

O primeiro, das estratégias adaptativas clássicas, que tem seu fundamento teórico no modelo darwinista de relações contínuas de

troca entre ambiente e organismo e enfoca a mudança estratégica como um processo de adaptação evolucionária.

O segundo, deriva de uma revisão da Teoria da Evolução de Darwin. A premissa básica é de que a evolução é marcada por longos períodos de calma evolucionária alternados com curtos períodos nos quais os organismos repentinamente trocam seus padrões de comportamento. O autor denomina estratégias pontuadas àquelas baseadas neste conceito.

Para Foster, as estratégias adaptativas clássicas seriam duas:

- (1) estratégias de ação: são as mudanças, ou decisões de mudanças, provocadas por alterações no ambiente externo da organização. Alguns exemplos: mudanças no perfil de mercado, entrada de novos concorrentes, nova política industrial e modificação da legislação sobre o trabalho. A eficiência e eficácia destas estratégias vem da capacidade da organização em captar e compreender os sinais de mudança no ambiente e, rapidamente, gerar um resposta.
- (2) estratégias de estrutura: ao contrário das anteriores, concentram-se no ambiente interno da organização. São esforços para que o sistema organizacional atinja configuração tal que permita enfrentar mudanças ambientais imprevistas.

Quanto às estratégias pontuadas, o autor classifica-as em três grupos:

- (1) estratégias tecnológicas: correspondem à grandes inovações, capazes de fornecer à organização uma vantagem competitiva única diante dos concorrentes.
- (2) estratégias financeiras: incluem as compras de participação em outras empresas, as alianças e as fusões, realizadas de tal forma que permitam uma nova configuração diante dos

competidores, capaz de conferir vantagem competitiva à organização.

- (3) estratégias de recursos humanos: compõe o conjunto de procedimentos, políticas e posturas que possibilitam à organização selecionar, treinar e motivar seus funcionários de forma diferencial em relação aos concorrentes, permitindo extrair mais destes recursos, gerando uma performance superior.

As organizações adaptam-se ao meio ambiente através de interações, gerando movimentos de mudança normalmente lentos e graduais. A estes movimentos correspondem as estratégias clássicas adaptativas.

Mas estes movimentos não correspondem a todas as mudanças que ocorrem numa organização. Eventualmente, a organização realizará movimentos descontínuos, mudanças que não correspondem ao seu padrão adaptativo usual e que alteram substancialmente suas relações com o meio ambiente. Estas mudanças correspondem às estratégias pontuadas e são determinantes para a renovação da organização.

## REPENSANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Visto por grandes e médias empresas, durante quase duas décadas, como processo lógico indispensável, o Planejamento Estratégico passou

a experimentar um relativo descrédito a partir da segunda metade da década de oitenta.

Embora tenha trazido contribuições importantes como o conceito de vantagem competitiva e mais recentemente o de plataforma de competência, alguns problemas práticos provocaram uma certa perda de credibilidade.

Entre estes problemas está principalmente a prática do processo estratégico restrito a pequenos grupos dentro das organizações e as dificuldades decorrentes de implementação dos objetivos e metas determinados pelo plano.

Assim, o Planejamento Estratégico falha não por erros conceituais, mas simplesmente por não ser visto como parte integrante de um processo global de mudança estratégica.

Grundy & King (001) realizaram um estudo de caso mostrando como o Planejamento Estratégico pode ser usado como processo estruturado para gerar uma Mudança Organizacional.

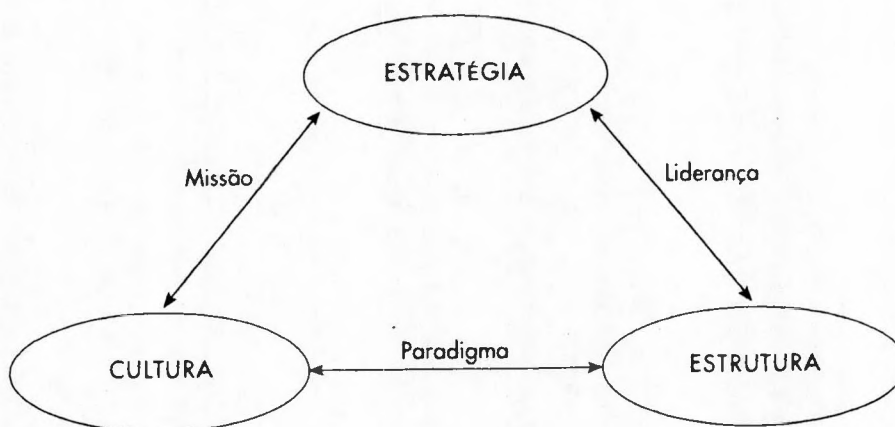
Os autores propõe um modelo teórico para o gerenciamento da mudança estratégica constando de três componentes principais: estratégia, estrutura e cultura (ver figura). Estes componentes, por sua vez, interagem através de três elementos de interligação: missão, paradigmas e liderança.

Os autores utilizaram o modelo para analisar a seqüência de eventos ocorrida no caso prático. Os pontos essenciais constatados foram os seguintes:

- a mudança foi iniciada por uma necessidade de estabelecer uma estratégia como sistema de sustentação político à uma nova liderança;
- o processo gerou questões estruturais que, por sua vez, foram

integradas ao processo de mudança;

- simultaneamente, as mudanças estruturais interferiram no processo de implementação da estratégia;
  - este processo, por sua vez, fez aflorar questões culturais.
- Observou-se, entretanto, que estas questões representariam um enorme esforço de compreensão e trabalho, sendo que as ações de adequação a elas relacionadas foram programadas para mais tarde.



(ref. 001, p. 107)

A contraposição do modelo à prática permitiu uma série de conclusões. As principais são as seguintes:

- (1) Um processo de planejamento só pode ser denominado estratégico se gerar processos de tomada de decisões estratégicas e mudanças internas.
- (2) Fatores como participação, postura pró-ativa e criatividade são essenciais ao sucesso do processo.
- (3) Embora se constitua num processo de aprendizado por excelência, esta característica pode ser facilmente anulada

se as barreiras comportamentais não forem superadas e muito tempo passar sem que resultados positivos surjam.

Portanto, é necessário possuir um forte sentido de "timing".

- (4) Informações sobre expectativas, esforço requerido e horizonte de realização devem ser continuamente divulgadas à organização.
- (5) Os líderes devem estar atentos às mudanças ambientais bruscas, que podem interferir no processo.
- (6) Qualquer oportunidade para mudança deve ser rapidamente aproveitada, ou corre-se o risco de perde-la definitivamente.

O trabalho de Grundy & King mostra como estratégia, estrutura e cultura compõe um todo, interagindo entre si durante todo o processo de mudança e que Planejamento Estratégico e Mudança Organizacional são caminhos sem retorno. Uma vez tomados, não se pode voltar atrás.

## 7. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: CAUSA OU EFEITO ?

Desde os trabalhos de Joan Woodward, na década de cinquenta, sobre o impacto da tecnologia sobre a organização do trabalho, muito tem sido estudado e publicado sobre o tema. Mais recentemente, uma variante bastante explorada tem sido a do impacto da Tecnologia de Informação (TI) sobre as organizações e os processos de mudança.

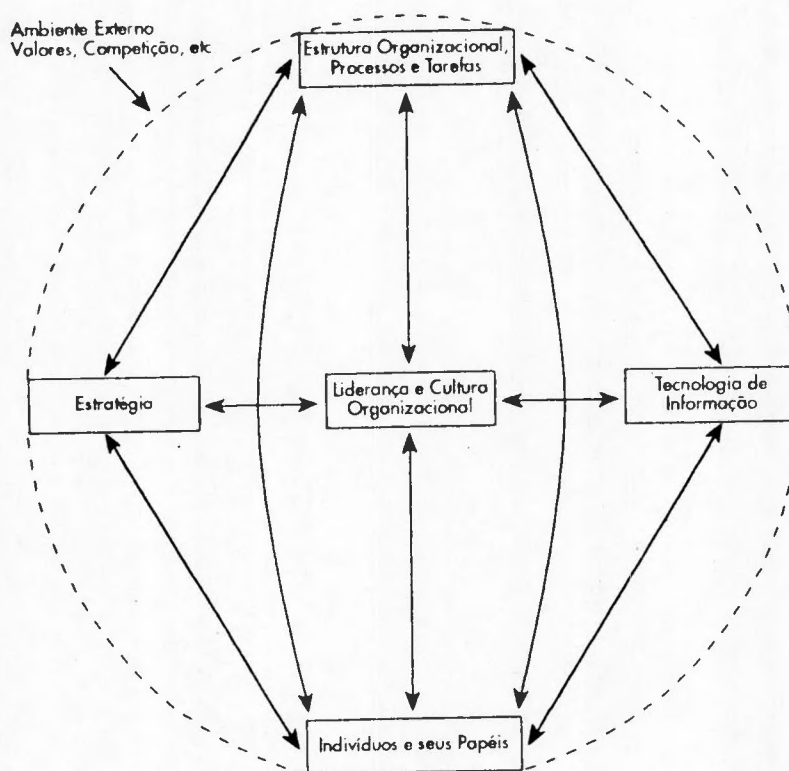
Zuboff (027) define Tecnologia de Informação como sendo uma denominação que reflete a convergência de diversas correntes de desenvolvimento tecnológico, incluindo: microeletrônica, ciência da computação, telecomunicações, engenharia de software e análise de sistemas.

Uma visão bastante articulada sobre o tema é apresentada por DeLise (014). O autor propõe um modelo sistêmico de organização no qual cinco elementos interagem (ver figura seguinte): (1) estratégia; (2) indivíduos e seus papéis; (3) Tecnologia de Informação; (4) estrutura, processos e tarefas e (5) liderança e cultura organizacional.

O elemento de cultura organizacional seria o central, sendo que o seu grau de influência sobre os demais seria comparativamente maior que a influência destes sobre ele. Este elemento de cultura, por sua vez, seria em grande parte moldado pela macro cultura ambiental.

Para DeLise, as organizações do futuro encerrarão três idéias básicas: (1) menor numero de níveis hierárquicos e de funções de staff; (2) trabalho organizado em torno de pequenos grupos; e (3) foco no consumidor.

A Tecnologia de Informação é um agente facilitador para se atingir estas três características. A maior circulação de informações, em todos os níveis, possibilita a redução de elos hierárquicos e agiliza o processo decisório, fazendo desaparecer a necessidade das funções de apoio. O funcionamento dos pequenos grupos também pode ser facilitado, através da conexão dos componentes individuais em redes. Um impacto positivo também pode ser gerado em relação à qualidade dos produtos e serviços prestados ao consumidor.



(ref. 014, p. 85)

Na organização tradicional, geralmente estabelece-se a estrutura, para depois determinar-se as estratégias adequadas ou possíveis de serem executadas a partir dela. Na organização do futuro, cultura e estratégia determinarão as tarefas a serem realizadas, e estas a estrutura. A Tecnologia de Informação funcionará como agente de apoio e facilitação de implementação da estratégia.

A Tecnologia de Informação interage com os diversos elementos organizacionais. Ela afeta a estrutura organizacional, tornando-a mais eficiente. Afeta também os indivíduos, dando-lhes mais poder e potencializando um trabalho mais criativo. Pode, além disso, alterar ou eliminar tarefas e funções.

Por outro lado, deve-se estar alerta para o mau uso da TI, que pode levar não só à alienação do trabalho e à desespecialização do trabalhador como a um comprometimento da performance da organização.

A questão é que, apesar da existência de uma certa experiência acumulada, ainda não se tem suficiente domínio de como utilizar a TI e quais seus impactos sobre a organização do trabalho.

Um aspecto importante de ser estudado é o impacto da TI nos processos de tomada de decisão. DeLise desenvolveu um interessante modelo a partir das idéias propostas por Mintzberg sobre o papel do executivo.

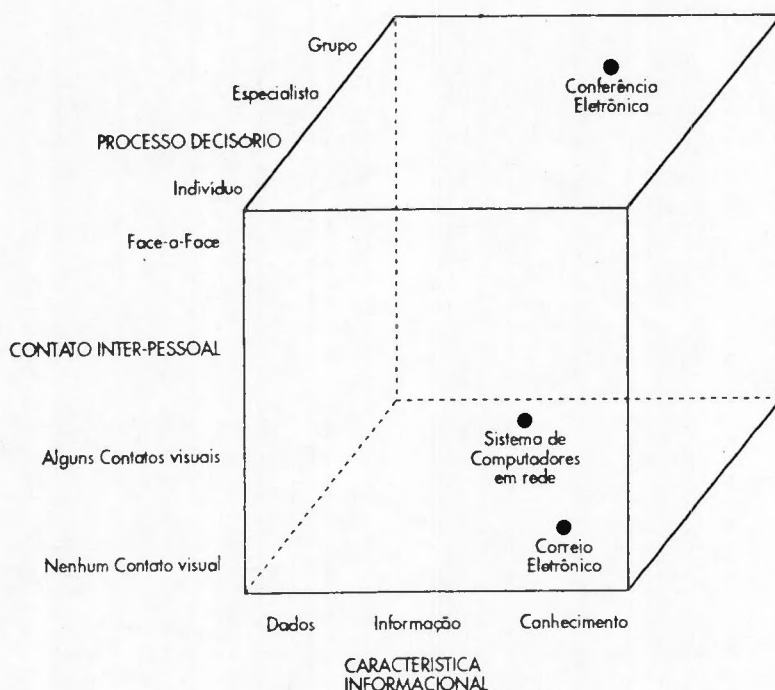
Para Mintzberg, os três principais papéis do executivo são os seguintes: informacional, de tomada de decisão e interpessoal. DeLise graduou cada uma das variáveis em três níveis.

Assim, o papel informacional tem os níveis: (1) dados, (2) informações e (3) conhecimentos. O papel interpessoal tem os níveis: (1) sem contato visual, (2) alguns contatos visuais, (3) muitos contatos visuais. Finalmente, o papel de tomador de decisões tem os níveis: (1) individual, (2) especialista e (3) grupo.

Colocando as três variáveis em três eixos e, construindo assim um cubo, temos um modelo visual onde vários tipos de aplicação de TI poderiam ser localizadas (ver figura seguinte).

O modelo tem a virtude de indicar a direção para as aplicações inteligentes de TI.

Para DeLise, as aplicações ideais seriam aquelas determinadas pela seguinte configuração: transmissão de conhecimentos, decisão grupal e comunicação com muito contato visual.



(ref. 014, p. 89)

Três pontos sintetizam o essencial sobre a relação entre TI e Mudança Organizacional.

- (1) TI e, em especial, as redes de computador são fruto das mudanças globais que se originam na sociedade mais que na evolução tecnológica por si própria;
- (2) A TI pode ser um agente importante de Mudança Organizacional. Ela afeta diretamente elementos como autoridade, status e função;
- (3) A TI precisa ser usada de forma a adequar-se às necessidades da organização, respeitando a cultura interna.

Dentro de uma visão otimista, pode-se afirmar que os caminhos da TI passam pelo seu uso para dar mais poder, autonomia, satisfação e criatividade para as pessoas na organização.

Outra possibilidade importante é a sua utilização para facilitar o trabalho de tomada de decisão em grupo.

Muito desta história ainda está por ser escrito. O essencial é perceber a TI não como causa ou efeito, mas como catalisador, vetor ativo das Mudanças Organizacionais.

### 13. OS PROCESSOS PLANEJADOS DE MUDANÇA

#### É POSSÍVEL ESCOLHER O FUTURO ?

Processos estruturados de intervenção existem pelo menos desde a década de cinquenta. Mas sua versão mais atualizada, os Processos Planejados de Mudança Organizacional, são um produto típico dos anos oitenta, cujo amadurecimento é fruto de uma série de condições específicas:

Primeiro, de condições macro-ambientais, que tem levado as organizações a experimentar mudanças internas num grau qualitativo e quantitativo sem precedentes. Esta nova realidade criou um imenso laboratório para a prática e observação de todo tipo de teoria ou conceito de intervenção.

Segundo, da evolução de um conjunto de conhecimentos multidisciplinares que podem ser aglutinados sob o rótulo de Abordagem Sistêmica. Este corpo teórico propiciou elementos para compreensão da dinâmica interna da organização, da intrincada rede de ligações interativas que a compõe, e possibilitou o surgimento de um arcabouço teórico orientativo sobre como realizar movimentos dentro da complexidade.

Terceiro, do amadurecimento de algumas técnicas e conceitos, como enriquecimento de tarefa ou trabalho participativo, surgidas nas décadas anteriores sobre o "guarda-chuva" da Abordagem Sócio-técnica ou do Desenvolvimento Organizacional.

Quarto, do esgotamento dos modelos baseados na visão da organização-máquina e essencialmente assentados na idéia de mudança estrutural.

Quinto, de uma tendência de abertura maior de consultores e das próprias organizações para a Antropologia Social, a Psicologia Social e a Filosofia. A Abordagem da Cultura Organizacional é, afinal, um produto das interações entre estas disciplinas.

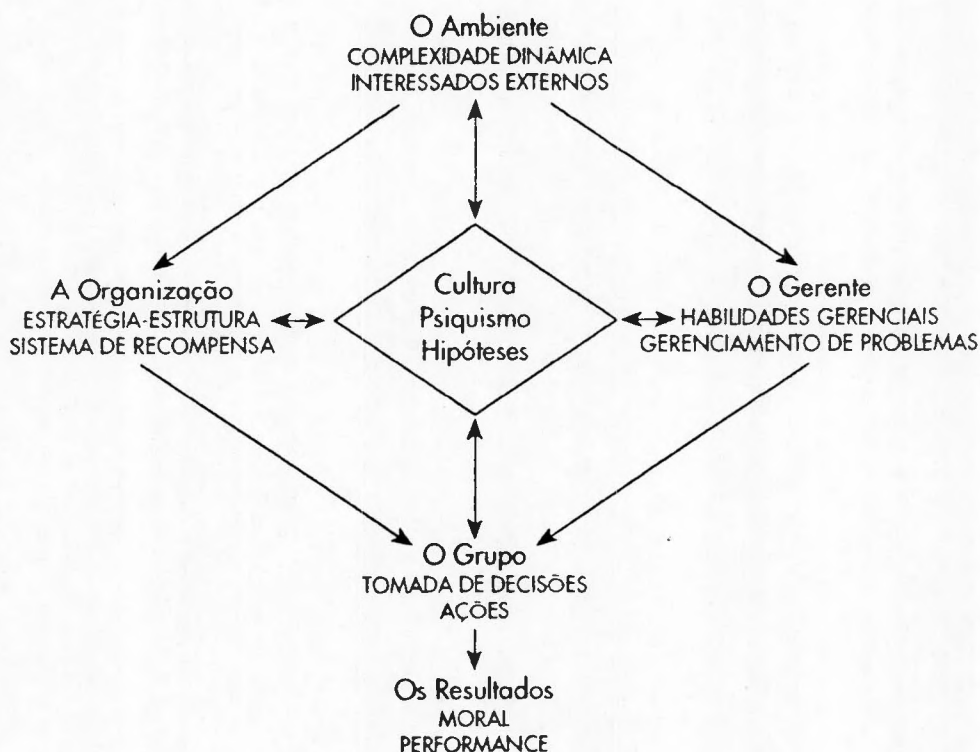
Estas condições possibilitaram o surgimento de processos estruturados de mudança, integrando, ou tentando integrar, todos os elementos objetivos e subjetivos da organização.

A abordagem de Kilmann (008) segue exatamente esta linha. Seu trabalho constitui-se numa das bases do Processo Planejado de Mudança iniciado já há alguns anos pela organização estudada.

Kilmann preocupou-se em criar bases conceituais para fundamentar seu método de intervenção. Fê-lo utilizando as seguintes idéias:

- primeiro, o processo proposto é destinado a vencer um caminho, a superar um "gap", um vazio, entre uma situação presente e uma situação desejada. A organização deve, portanto, primeiro compreender profundamente sua natureza e realidade atuais e saber aonde quer chegar;
- segundo, o mundo organizacional não deve mais ser compreendido como uma máquina simples. Nem mesmo o conceito de sistema aberto seria adequado como imagem para a organização. Para o autor, a organização moderna só pode ser compreendida como uma rede complexa de relacionamentos interpessoais e inter-grupais. Para representá-la, Kilmann propõe a imagem do holograma complexo (ver figura);
- terceiro, em função da aceitação deste novo paradigma, da

organização como holograma complexo, em lugar do paradigma da organização como máquina simples, decorre a adoção de uma série de novas práticas organizacionais. Um exemplo: sistemas complexos possuem problemas complexos. Estes exigem, para sua solução, a prática de abordagens múltiplas, a negação de soluções tecnocráticas simples, o gerenciamento participativo e o comprometimento dos membros da organização.



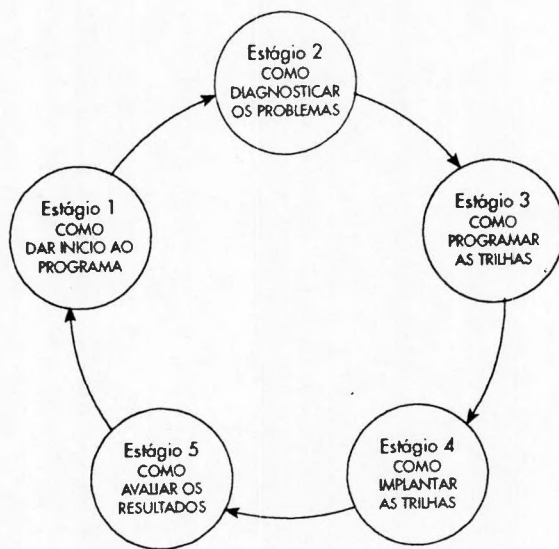
(ref. 008, p. 59)

Tendo construído, com estes conceitos, os alicerces, Kilmann propõe o seu método de intervenção em cinco estágios (ver figura seguinte):

- (1) início do programa, com a escolha da unidade na qual a "pilotagem" será realizada e a definição do grupo de trabalho;
- (2) diagnóstico dos problemas, quando o consultor, ou seu

equivalente, realiza uma série de entrevistas com membros da organização para definir os fatores de sucesso e os obstáculos existentes;

- (3) programação das trilhas de mudança, com a elaboração de um cronograma de execução. As trilhas são cinco: cultura, gerenciamento dos problemas complexos, formação das equipes, estratégia-estrutura e sistemas de recompensa;
- (4) implantação das trilhas, quando cada uma delas é executada, de forma flexível e com permanente adaptação do processo;
- (5) avaliação dos resultados, com a realização de uma série de medidas sobre as variáveis que se pretende mudar ou que podem refletir a mudança;



(ref. 008, p. 54)

Em seu processo, Kilman incorporou o estado da arte teórico a um projeto prático de Mudança Organizacional. Com isso, pretendeu romper um dos principais impasses deste tipo de trabalho: a administração, num espaço de tempo geralmente curto, de uma complexa rede de variáveis visando operar um deslocamento quantitativo e qualitativo numa organização.

Embora muitos autores, como o próprio Kilmann, costumem narrar casos de sucesso de intervenções deste tipo, tantos ou mais casos de fracassos, ou sucessos parciais, geralmente não mencionados, também ocorrem.

Assim, embora muito se tenha evoluído, não se pode negar que ainda existe muito pouco domínio sobre os processos de Mudança.

## 9. PESSOAS: O FATOR CRÍTICO NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### O FATOR HUMANO

As mudanças nas organizações provocam transformações fundamentais nos comportamentos de seus membros. Estes comportamentos, por sua vez, influenciam enormemente a maneira como um processo de mudança ocorre e, em última análise, determina seu sucesso ou fracasso. Comportamento e Mudança Organizacional são, portanto, vetores de uma mesma espiral. Ambos são simultaneamente causa e efeito.

Menções ao fator humano aparecem em praticamente todas as referências sobre Mudança Organizacional, desde os trabalhos caracterizados como Abordagem Sócio-técnica até as metodologias agrupadas sob o nome de Desenvolvimento Organizacional e os Processos Planejados de Mudança.

Estas menções tornaram-se especialmente importantes, qualitativamente e quantitativamente, na década de oitenta, com o aumento de trabalhos sobre cultura organizacional.

Mas a teoria na prática era outra, pelo menos até muito recentemente, e refletia predominantemente uma herança de idéias tecnocráticas, com foco centrado em mudanças de estrutura, cargos e tarefas.

Muitas empresas de sucesso tem sua organização fortemente influenciada por princípios tayloristas, que confinam o fator humano a um papel rigorosamente limitado.

Herzog (006) analisa os Processos Planejados de Mudança centrando o foco no fator humano. Para o autor, estes processos apresentam características distintas ao longo do tempo:

- no curto prazo, a performance da organização é negativamente afetada e a motivação do grupo tende a cair;
- no médio prazo, o impacto é sobre a estrutura organizacional e o sistema de valores, especialmente a questão da autoridade;
- finalmente, no longo prazo, os valores culturais se alteram e a performance tende a melhorar.

A questão do tempo é central na análise de Herzog e está relacionada ao "gerenciamento" das expectativas em relação à mudança. Frequentemente o processo é mais longo do que o inicialmente previsto e, não raro, interrompido antes de amadurecer e realizar seu pleno potencial.

Portanto, um fator de sucesso é a identificação de um líder capaz de catalisar a mudança, formulando uma visão comum aceitável à organização. Este líder deve também ser capaz de quebrar as resistências e administrar as expectativas para evitar frustrações e desapontamentos. Deve ser considerado como um chefe de projeto, com a missão de gerenciar dois fluxos paralelos: o fluxo da implementação das várias etapas de mudança e o fluxo dos comportamentos e atitudes das pessoas em relação à aceitação e apoio ao processo.

O gerenciamento destes fluxos, durante o processo de mudança, compreende a identificação dos seguintes aspectos: (1) quem são os apoiadores e os resistentes ao processo e quais são as causas destes comportamentos ou atitudes; (2) a determinação do ritmo de mudança mais adequado; (3) a monitorização do sistema de comunicação e dos programas de formação de pessoal ligados ao processo de mudança; (4) a determinação do tipo de suporte teórico adequado à compreensão do

processo e suas conseqüências sobre as pessoas; e (5) a estratégia requerida para maximizar a probabilidade de sucesso do projeto.

A cada etapa do Processo Planejado de Mudança, aspectos específicos devem ser enfocados.

Na primeira fase, de preparação e diagnóstico, o foco deve ser no estabelecimento de uma estratégia de comunicação e na avaliação do grupo a ser atingido. Questões como maturidade, cultura, configuração de poder e interesses pessoais devem ser estudados. É também nesta fase que os campeões e os resistentes devem ser identificados e estabelecida a estratégia para lidar com eles.

Na segunda fase, de implementação, o foco deve ser nos sistemas de treinamento. Paralelamente, deve-se criar dispositivos para acompanhar as mudanças de atitude, o nível de motivação e a resposta do grupo às mudanças.

Finalmente, na terceira fase, de avaliação de resultados e reforço, deve-se procurar averiguar detalhadamente os resultados das mudanças comportamentais pretendidas e programar, se necessário, ações de reforço.

Para Herzog, o desafio do ambiente atual não é de natureza tecnológica, mas sim humana. O desafio é como "mudar" as pessoas e, através delas, atingir uma vantagem competitiva e um novo patamar de performance.

## RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS

Mudanças sempre encontram resistências. E quanto mais profundas e maior impacto sobre o status quo tiverem, tanto maior será a resistência gerada.

Calish & Gamache (035) realizaram um trabalho de sistematização das dificuldades na implementação de mudanças fundamentais nas organizações. Para os autores, são três as barreiras mais comuns e mais críticas à realização de mudanças e inovações:

Primeiro, a resistência psicológica e emocional - principalmente da alta gerência - simbolizada por hábitos arraigados, relutância em correr riscos e esperança permanente de encontrar uma solução mágica, ideal.

Segundo, concepções incorretas sobre o contexto organizacional e as mudanças, geralmente fruto de um passado de estabilidade e pouco contato com o meio ambiente.

Terceiro, dificuldade na distinção entre o fundamentalmente novo e o superficialmente novo e incapacidade em lidar com novas realidades.

A tarefa básica deve ser alterar as atitudes, comportamentos e posturas dos líderes para que estes estimulem seus subordinados no caminho das mudanças.

Com base no anteriormente exposto, pode-se dividir as barreiras às mudanças em três grupos distintos: (1) barreiras emocionais, (2) fatores ligados à inexperiência e (3) concepções falhas.

A seguir são analisadas algumas formas de superar os diversos problemas referentes a cada grupo:

(1) Barreiras emocionais

(a) Hábitos. Geralmente a eliminação, modificação ou criação de hábitos requer a utilização de algum tipo de sistema de recompensa e punição. Dessa maneira, comportamentos positivos, sendo premiados, são reforçados e comportamentos negativos, sendo punidos ou desestimulados, tendem a ter sua frequência de ocorrência diminuída. Trata-se de um trabalho de longo prazo que exige uma grande habilidade gerencial. Afinal, organizações baseiam-se em reprodutibilidade, e hábitos ou comportamentos arraigados são necessários à estabilidade do sistema. Além disso, mudanças podem criar momentaneamente um vazio de valores, comprometendo o equilíbrio no curto prazo.

(b) Relutância em correr riscos. Maior as possíveis conseqüências negativas, percebidas por um indivíduo, menor será sua vontade de empreender inovações. Um ambiente organizacional pouco tolerante a erros leva a uma baixa taxa de inovação e renovação e, potencialmente, pode levar a organização à estagnação. O caminho é incentivar os empreendedores e criar um ambiente favorável a inovações, aceitando os erros e falhas como naturais no processo de aprendizado.

(c) A espera pela solução ideal. O caminho da Mudança Organizacional é sempre árduo, contendo um grau desconfortável de imprevisibilidade. O aprendizado de como realizar a mudança faz parte do próprio processo.

Aprende-se fazendo.

Gerentes são geralmente cautelosos e querem ter uma idéia exata do objetivo a atingir e dos processos necessários para consegui-lo. Mas, em num processo de Mudança Organizacional, isto nem sempre é possível. Não há resposta fácil para a superação desta barreira, mas a compreensão da natureza do processo, em sua complexidade, pode ajudar.

- (2) Fatores ligados à inexperiência ou falta de familiaridade com o novo.

O fator mudança, entendido tanto na dimensão profundidade como quanto à freqüência relativa, permeia diferentemente diferentes negócios. Por exemplo: na indústria de computadores, mudança é um fato corriqueiro. O mesmo não se pode dizer da indústria de celulose ou de vidros, relativamente mais estáveis. Podem ainda haver variações importantes ao longo do tempo e de país para país. Assim, a familiaridade com o novo, com a mudança, é função de uma multiplicidade de fatores como tecnologia, ambiente social e econômico, situação concorrencial e muitos outros.

A experiência é função de aprendizado, que por sua vez é função da possibilidade de praticar, de tempo para fazê-lo e de um ambiente favorável. A resposta, mais uma vez, é criar um ambiente favorável à experimentação. Muito pode ser aprendido a partir de experiências com pilotos, unidades ou departamentos com condições favoráveis para a mudança.

- (3) Conceitos incorretos

- (a) Crença de que somente grandes projetos globais implicam em mudanças. Muitos líderes crêem que mudanças só podem

acontecer se o todo da organização obedecer a uma espécie de ordem unida. Contrariamente a esta idéia, evidências práticas demonstram que, especialmente em organizações complexas, a velocidade de mudança é diferente de setor para setor e que é possível ter áreas diversas trabalhando com sistemas e culturas diferentes. Além disso, boa parte de processos radicais de mudança advém de pequenas realizações do dia-a-dia.

(b) Crer que a necessidade de mudança é óbvia para todos.

Cada componente na organização, seja setor, área ou indivíduo, molda sua visão a respeito da realidade organizacional de acordo com uma perspectiva particular, intermediada por um paradigma cultural próprio. Não é razoável pensar que, a partir da revelação da necessidade de mudar, todos na organização vão imediatamente se perfilar para os novos rumos. Este movimento de convergência é, em realidade, um processo longo e, geralmente, de difícil operacionalização.

(4) Configuração desfavorável de poder. As organizações complexas repousam sobre delicados sistemas de equilíbrio dinâmico de poder. Compõe este sistema elementos internos e externos. Empreender um processo de mudança implica em alterar, em geral profundamente, este equilíbrio. Ora, poder é um fator ligado essencialmente aos indivíduos. Além disso, é uma questão tabu dentro das organizações. Qualquer mudança que afete desfavoravelmente, ainda que superficialmente, um indivíduo, vai ser combatida sem tréguas, não raro com uso de armas pouco convencionais e pouco éticas, podendo levar a organização a um sufocante clima de guerra não declarada.

Não há resposta fácil para esta questão. O caminho mais curto para uma solução é o da "dessacralização" do poder. Ou seja, que o processo de mudança seja suficientemente aberto para que as questões aflorem sem restrições e sejam tratadas antes que se transformem em patologias. A questão do poder é uma das mais delicadas em Mudanças Organizacionais. Não raro, o processo de mudança implica no afastamento dos inconformados e dissidentes, para que se viabilize uma nova configuração estável de poder.

Seres humanos são criaturas de hábitos. Costumes repetidos rotineiramente proporcionam conforto e segurança. A resistência dos indivíduos à mudanças é resultado de um conjunto de fatores racionais combinados com outros que poderiam ser qualificados de irracionais.

Embora uma sistematização como vista neste item possa ser útil, ela se limita aos fatores mais objetivos e superficiais. Resta ainda um longo caminho de investigação para melhor entender as razões mais profundas e menos óbvias da resistência às mudanças.

#### A ABORDAGEM EMANCIPADORA

Embora a maioria das abordagens sobre Mudança Organizacional coloque o fator humano como central, isto se dá dentro de um contexto funcionalista, marcado pela superficialidade e por uma racionalidade instrumental.

A Abordagem Emancipadora, ao contrário, baliza seus processos de intervenção num conceito de homem auto-determinado, sujeito de seu destino, e na articulação de valores éticos e humanos. (030;037)

Seus princípios básicos são a não rendição às possibilidades objetivas, a visão da conscientização como operação criadora sobre a realidade, a possibilidade de superação de situações limite e o constante movimento entre o ser e o ser mais.

Sua sustentação teórica fundamenta-se num tripé formado pelas Ciências Políticas e Econômicas, que aportam a compreensão das estruturas globais; pela a Sociologia e a Psicologia social, pela análise dos elementos constitutivos dos sistemas de valores e crenças; e pela Antropologia Cultural, por seus conceitos integradores.

Como consequência disso tudo, a Abordagem Emancipadora implica em projetos de intervenção com feição e identidade diferenciadas, regidas pelos seguintes princípios:

- auto-crítica permanente;
- a consideração de conteúdos político-sociais;
- a rejeição da idéia de organização como entidade neutra;
- a rejeição da idéia de adaptação passiva e "domesticação" dos indivíduos ou grupos;
- a valorização da auto-diagnose, da auto-avaliação e da auto-gestão; e
- a rejeição do reducionismo e do psicologismo.

Outra idéia fundamental é a definição de cliente. Para a Abordagem Emancipadora, o cliente deve ser um grupo representativo da organização. Posta-se, portanto, frontalmente contra a postura do consultor a serviço dos donos ou da diretoria da empresa.

Na prática, o processo de intervenção guarda alguma semelhança com o método Sócio-técnico e com elementos de DO. Abre espaço, entretanto, para o desenvolvimento de uma visão mais crítica da realidade e para uma operação criativa de transformação desta realidade.

O produto final do processo é um novo nível de consciência da organização sobre si mesma, propiciando o surgimento de novas soluções para as suas questões-chaves.

A Abordagem Emancipadora representa uma agradável oxigenação para o Campo Teórico Mudança Organizacional, tão corrompido pelo funcionalismo e tão carente de uma aragem de valores éticos.

## 10. COMPONDO UM QUADRO DE REFERÊNCIAS

### EVOLUÇÃO DO CAMPO TEÓRICO

A criação de um Campo Teórico Mudança Organizacional não tem data nem fundador. Configura-se muito mais como um agrupamento de idéias e conceitos, cuja razão principal de ser é o interesse das organizações em utilizar as mudanças como instrumento para atingir uma performance competitiva e o sucesso.

Talvez, até por esta razão, a maior parte da literatura gerada sobre o assunto prima pela total falta de crítica.

Esta primeira parte do trabalho procurou compor um painel com as múltiplas perspectivas encontradas na literatura. O objetivo foi estabelecer algum grau de racionalidade para a compreensão dos eventos do caso prático.

O quadro seguinte procura criar uma imagem temporal das relações entre as diversas idéias e conceitos vistos. O período explorado vai da década de cinquenta até os anos noventa.

Na coluna da esquerda e nos extremos superior e inferior encontram-se algumas referências e influências ligadas às correntes principais - Escola de Recursos Humanos, Biologia, Cibernética, Tecnologia de informação, etc. Parte destas referências são anteriores ao período analisado.

A Escola de Administração Científica, embora não esteja diretamente ligada a nenhuma abordagem de Mudança Organizacional, é uma referência obrigatória, pois a maioria das mudanças estão

ocorrendo como evolução ou, mais comumente, em contraposição aos seus princípios.

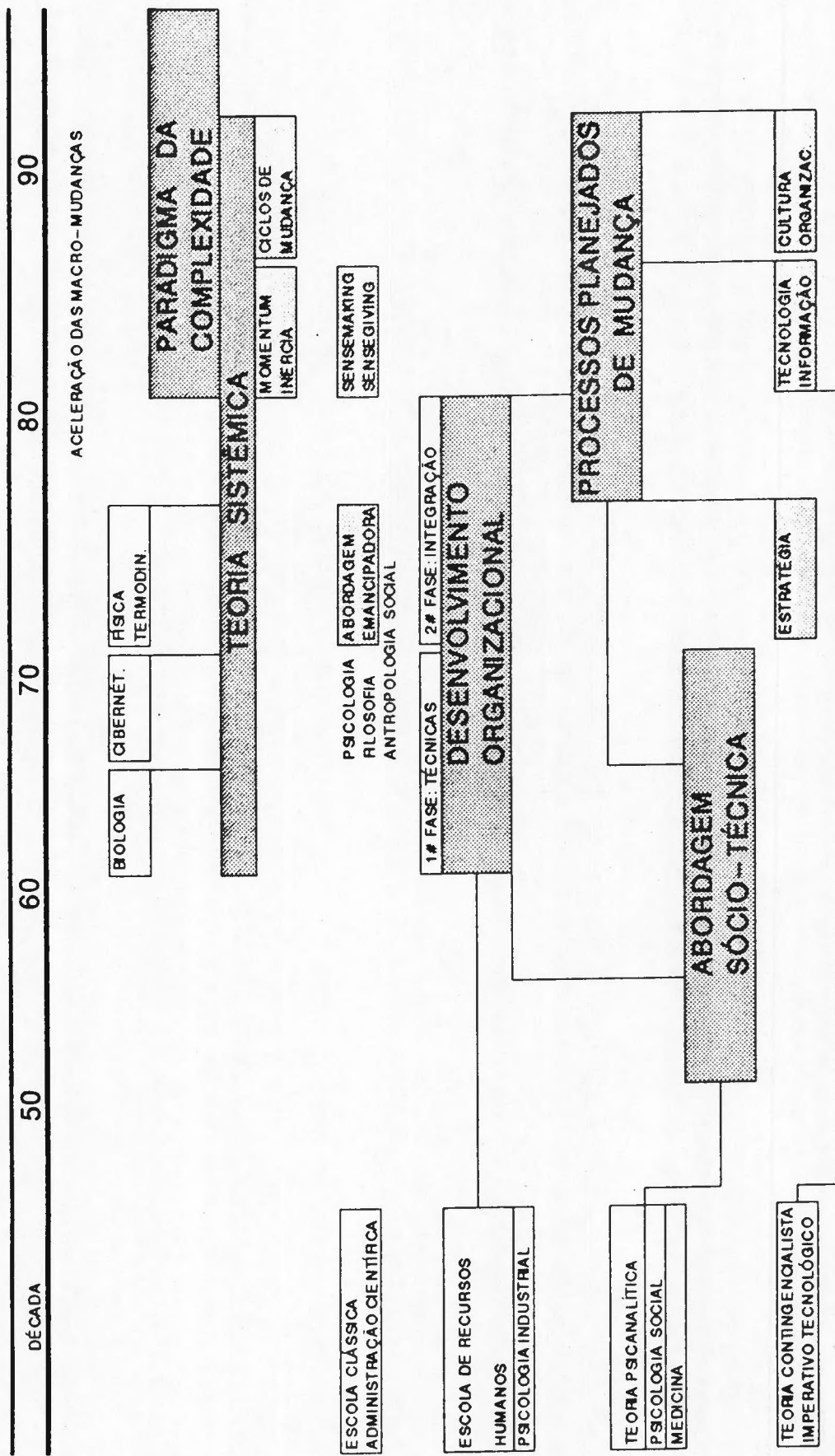
Linhas contínuas estabelecem, ao longo do quadro, as ligações entre referências primárias e as correntes principais de Mudança Organizacional - Abordagem Sócio-técnica, Desenvolvimento Organizacional, Abordagens Integradas, Teoria Sistêmica e Paradigma da Complexidade.

Linhas contínuas também ligam estas correntes entre si, simbolizando as múltiplas interações entre elas.

Junto às correntes principais estão colocados alguns conceitos particulares, como apêndices.

O quadro é talvez insuficiente para descrever as complexas relações entre as diversas, correntes, idéias, conceitos e influências, mas proporciona uma primeira imagem do desenvolvimento do Campo Teórico.

# MUDANÇA ORGANIZACIONAL – EVOLUÇÃO DO CAMPO TEÓRICO



Uma classificação possível para as várias correntes de Mudança Organizacional é entre abordagens contextualistas e abordagens voluntaristas.

Os resultados da análise de um evento real são função da abordagem e do ponto de vista adotados. Ocorre que a postura dos pesquisadores é usualmente monotônica; ou assume-se um ponto de vista voluntarista ou adota-se uma abordagem contextualista.

O primeiro grupo inclui as correntes da abordagem sistêmica e o conceito de ciclo de vida organizacional, entre outros. A idéia fundamental é a do conflito sistêmico, da organização como sistema social dentro de outros sistemas sociais, onde as múltiplas relações são caracterizadas por interferências e tensões.

O segundo grupo subentende um modelo de escolha estratégica e inclui os Processos Planejados de Mudança. A idéia de Cultura Organizacional como prática normativa e as correntes do Desenvolvimento Organizacional e Abordagem Sócio-técnica também compõe este grupo. A idéia fundamental é a crença na auto-determinação, na possibilidade dos líderes interpretarem a realidade e determinarem cursos estratégicos de ação.

Normalmente, os trabalhos de análise prática utilizam ou um ponto de vista ou outro. Mas abordagens contextualistas podem explicar somente alguns fenômenos organizacionais, pois admitem pressupostos não garantidos pelo comportamento humano. Teorias voluntaristas, por outro lado, tem foco essencialmente no comportamento, e ignoram o ambiente.

Colocando-se como mutuamente excludentes, estas abordagens não superam os paradigmas de fronteira.

Mas a Mudança Organizacional será melhor compreendida se a estudarmos com as duas lentes, levando em conta tanto a ação cognitiva dos líderes na condução dos processos - voluntarismo - quanto os aspectos fora do limite de ação dos líderes, como as estruturas econômicas e sociais; enfim, o contexto.

O projeto desta dissertação prevê uma leitura a duas lentes do caso prático. Assim, o conjunto de elementos conceituais vistos na primeira parte deve permear a leitura da segunda parte. O ideal é que este duplo nível de leitura seja inconsciente; ou seja, que o leitor consiga apreender as idéias e conceitos de forma integrada, evitando assim usar o recurso teórico da compartimentalização. Afinal, a idéia não é dissecar o processo, mas colocar as peças de novo no lugar.

Além do mais, na prática, as mudanças, sejam elas voluntaristas ou reativas, dão-se de forma simultânea, entrelaçada e indissociável.

Embora, em certos momentos, se possa afirmar que ocorre uma mudança planejada - voluntarista -, suas causas e raízes tem sempre elementos externos - contextuais. Inversamente, embora, em alguns momentos, se possa dizer que ocorre uma mudança adaptativa, provocada por eventos externos, sempre haverá fatores internos relacionados.

A realidade será sempre caracterizada por múltiplos fluxos interagindo de forma complexa.

## **SEGUNDA PARTE: CASO PRÁTICO**

## 1. OBJETIVOS

O objetivo deste capítulo é fazer a narrativa de uma experiência de Mudança Organizacional vivida por uma organização brasileira. Trata-se, na verdade, de múltiplas histórias de mudanças vividas por uma das unidades de negócio da Rhodia S.A. durante o período 1987-1992.

A organização estudada é um sistema dentro de outros sistemas, uma entidade cujas fronteiras foram sendo definidas e redefinidas ao longo do tempo. E esta foi apenas uma das mudanças que a Organização sofreu. Além dela, ocorreram mudanças de estrutura, mudanças estratégicas, implementações tecnológicas, mudanças culturais e de configuração de poder. Pela multiplicidade e riqueza de eventos, sua história pode servir de ilustração para todos as idéias e conceitos vistos na primeira parte do trabalho.

Como introdução, será narrada a história da implantação da Rhodia no Brasil e o surgimento da organização estudada. Será também vista sua configuração atual e seus aspectos estratégicos principais. Completando a Introdução, será feita uma descrição do PRHOEX, o processo Rhodia de mudança planejada.

No capítulo seguinte serão narradas as principais mudanças ambientais ocorridas no período estudado e que tiveram impacto sobre a Organização.

A seguir, serão então narradas, a partir da visão dos vários atores organizacionais, as mudanças ocorridas de 1987 a 1992.

Para completar o quadro, nos capítulos seguintes serão (re)vistas as mudanças a partir da evolução dos "hard-criteria" - critérios objetivos de performance e dos "soft-criteria" - que envolvem variáveis comportamentais.

Espera-se, ao final, ter construído um quadro geral multifacetado das mudanças percebidas e ocorridas.

Uma imagem possível para a história desta Organização, neste período, é a de um barco navegando um rio.

Este rio - o macro-ambiente da Organização - as vezes flui calmo e tranqüilo, outras vezes é turbulento e tempestuoso. O barco não é na verdade um barco comum, mas algo próximo de uma balsa, na qual em cada extremidade está instalado um motor, que pode ser acionado em dois sentidos. No caso da Organização, cada grupo, cada ator organizacional, controla um motor.

O capitão, o líder do barco, olha o rio, interpreta seus movimentos e tenta dar uma direção ao barco. Mas seus marinheiros nem sempre agem como ele espera. Algumas vezes eles invertem a direção do motor, outras não o acionam na potência requerida, outras ainda é o próprio motor que se constitui em limitante.

Na verdade, cada marinheiro está olhando também para o rio e para os outros marinheiros. Assim, eles nem sempre seguem a risca as ordens do capitão. Além de precisar preservar o seu motor, cada marinheiro sabe que nem sempre o capitão está certo. Portanto, as vezes, eles próprios decidem acionar ou parar os motores para acertar o rumo do barco.

O resultado é que o barco as vezes segue trajetórias claras, mesmo contra tormentas; outras vezes é levado pelo rio; outras vezes ainda segue caminhos tortuosos, aparentemente sem sentido.

Para corrigir os desvios de rota, novos marinheiros são continuamente contratados, motores são trocados e novas ordens são dadas. Mas, apesar da boa vontade, nem tudo sai como planejado.

Depois de cinco anos de viagem, rio acima, rio abaixo, o barco está bastante mudado, é um novo barco, mas o rio também mudou, é um novo rio.

## 2. ALGUNS ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

### 2.1. RHODIA S.A. - O GRUPO RHÔNE-POULENC NO BRASIL

A história do grupo Rhône-Poulenc, e da Rhodia, começa no ano de 1874, às margens do rio Rhône, na França, onde um professor de nome Reverdir instalou uma fábrica de cloreto de etila, elemento usado na fabricação de matérias corantes.

Alguns anos mais tarde, em 1890, foi desenvolvida uma embalagem especial, em ampolas fechadas com uma tampinha móvel, para que o produto fosse utilizado em anestésias locais em intervenções odontológicas.

A história da Rhodia brasileira começou quando, por acaso, um funcionário da Rhône-Poulenc misturou cloreto de etila e violeta sintética, produzindo um produto de aroma bastante agradável. Colocado nas ampolas de anestésico e vendido como artigo de perfumaria, o produto - o lança perfumes - não teve muita aceitação na Europa. Mas um grande sucesso foi alcançado no Brasil para onde, em 1909, foram enviadas 630 mil unidades.

Entretanto, apesar do consumo crescer ano a ano, a criação de barreiras aduaneiras foi tornando a operação cada vez mais difícil. Finalmente, em 1914, foi enviada uma missão ao Brasil para estudar a viabilidade de implantação de uma filial.

Os planos somente foram concretizados após o término da Primeira Grande Guerra e a Companhia Química Rhodia Brasileira foi fundada em

Santo André, à época uma cidade de cinco mil habitantes, a 19 de dezembro de 1919.

A produção foi iniciada em 1922. Em 1924, já alcançava quase dois milhões de unidades.

O produto deu origem ao maior complexo químico-textil privado do país e o maior investimento francês na América Latina.

Em 1991, a Rhodia apresentou um faturamento de 809 milhões de dólares, conseguindo recuperar-se dos maus resultados do ano anterior e obtendo um resultado líquido de 40 milhões de dólares, considerado ainda apenas regular, diante dos 94 milhões de dólares obtidos nos anos de 1986 e 1989.

Suas atividades abrangem cinco setores: fibras e polímeros, agroquímica, especialidades químicas, saúde e intermediários orgânicos e minerais.

Após um programa de ajuste, o número de empregados havia caído de 14000, em 1989, para 9900, em 1991. Esta redução foi obtida através de um redimensionamento estratégico, com a venda de alguns negócios, com os planos de demissão orientada e com os programas de terceirização.

Estruturada em 21 unidades de negócio e 9 fábricas, hoje a prioridade da Rhodia é a consolidação de uma estrutura mais competitiva, capaz de competir no mercado internacional e retomar os níveis de crescimento das décadas anteriores.

## 2.2. ATIVIDADE FILTER TOW - RETRATO DA S.B.U.

### ALGUMA HISTÓRIA

Após a implantação da Companhia Química Rhodia Brasileira, e num terreno próximo, foi criada, em 1929, a Companhia Brasileira Rhodiaceta. Os primeiros produtos foram os fios têxteis produzidos a partir de um polímero chamado Acetato de Celulose.

Em 1937 a produção foi de 120 t; passou a 1200 t em 1947 e chegou a 8400 t em 1969. Nesta época, 30% da produção já era de cabo acetato - ou Filter Tow, seu nome comercial -, a matéria prima utilizada na fabricação de filtros de cigarro. No final da década de setenta a produção do fio acetato foi descontinuada e as instalações progressivamente convertidas para a produção de Filter Tow. Em 1991 a produção, exclusivamente de Filter Tow, atingia 13000 t.

Até a década de setenta, 50% do suprimento de Acetato de Celulose - a matéria prima principal - vinha da unidade química. Os 50% restantes eram importados. Nos anos oitenta, a demanda já era 100% suprida com a produção interna.

O aumento de capacidade produtiva das duas unidades - Filter Tow e Acetato de Celulose - foi também acompanhado de ganhos de produtividade.

A evolução do numero de funcionários na unidade têxtil ilustra as conseqüências dos processos de automação e otimização de processo. No início da década de sessenta, cerca de 1200 funcionários eram

necessários para produzir aproximadamente 5000 t de produto final. Em 1991, menos de 200 funcionários produziram 13000 t. Ou seja, uma aumento de produtividade de aproximadamente 15 vezes.

Até 1965, as duas unidades faziam parte de empresas diferentes. A Companhia Brasileira Rhodiaceta e a Companhia Química Rhodia Brasileira só foram oficialmente fundidas neste ano. Mas a integração de fato só veio a ocorrer duas décadas depois.

As unidades de produção mantiveram, por muito tempo, administrações separadas, ainda que o fluxo de produto - Acetato de Celulose - representasse um grande vínculo de ligação.

O conceito de S.B.U. - Strategic Business Unit - só foi implantado na década de oitenta.

Quando da criação, a S.B.U. Filter Tow abrangia somente a produção da unidade têxtil e as funções comercial, técnica e de gestão ligadas a esta unidade. A unidade química funcionava apenas como um fornecedor interno, sem qualquer vínculo funcional ou hierárquico.

A partir de 1987 a unidade química foi integrada à S.B.U., ainda que de forma precária. Ou seja, mantiveram-se as estruturas originais, mudando-se apenas o responsável hierárquico máximo, que passou a ser o mesmo para ambas as unidades. O passo seguinte foi a criação de uma estrutura totalmente nova para a S.B.U., integrando todas as áreas afins: comercial, técnica, controle de processo e qualidades, gestão e produção.

Esta estrutura permaneceu até 1991, quando novamente as unidades foram separadas e dotadas de estruturas próprias. A S.B.U. permaneceu responsável apenas pelas funções comercial, técnica e qualidade.

Manteve, além disso, um vínculo funcional, dentro de uma estrutura matricial, com as unidades de fabricação.

As mudanças descritas dão uma primeira idéia de como o conceito de S.B.U. evoluiu de uma visão de responsável total pelo negócio para um conceito mais estratégico, com foco nos aspectos não operacionais.

#### A S.B.U. FILTER TOW HOJE

A S.B.U. Filter Tow faz parte do Setor Fibras e Polímeros e responde hoje por cerca de 7,5 % do faturamento da Rhodia.

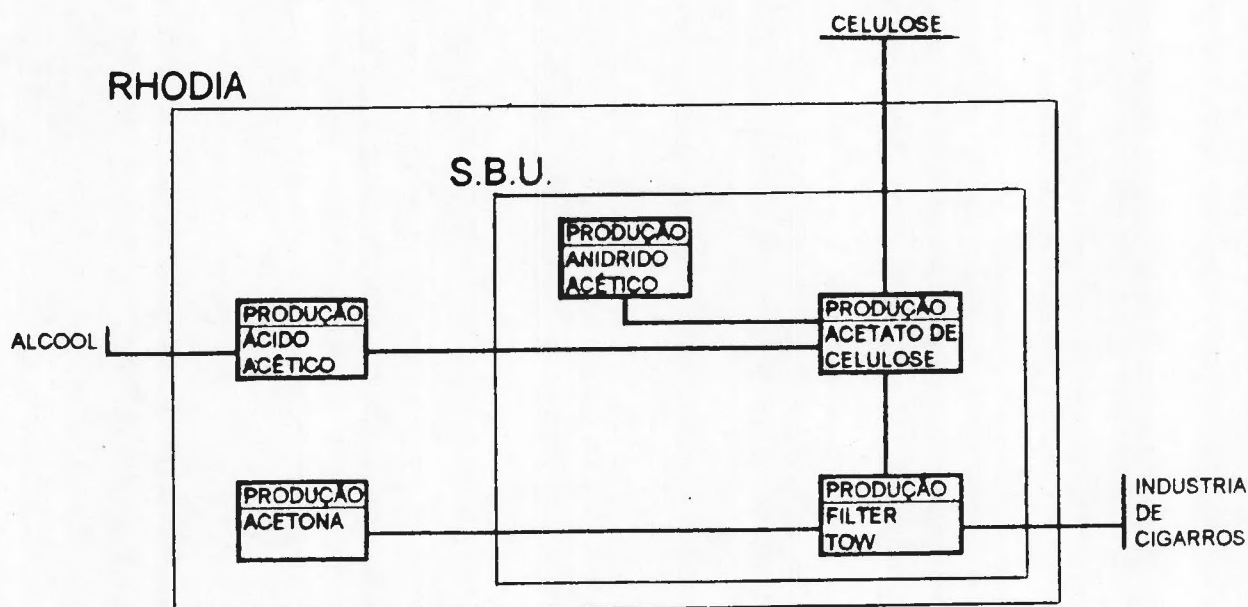
O conjunto da S.B.U. emprega cerca de 350 funcionários, sendo 160 na fábrica química, 170 na fábrica têxtil e 20 no cone hierárquico próprio.

O quadro técnico-gerencial representa cerca de 13% do corpo de funcionários. Deste percentual, metade compõe-se de quadros superiores, com predominância de Engenheiros Químicos.

O corpo operacional é bastante heterogêneo, mas conta com um crescente numero de técnicos especializados. Esta, aliás, já é uma condição para o preenchimento de cargos de liderança na fábrica. Por outro lado, é ainda comum a presença, no "chão-de-fábrica", de funcionários com formação escolar primária. Os critérios de seleção, promoção e demissão de pessoal vigentes há alguns anos tem alterado gradualmente este perfil, no sentido de um grau médio mais elevado de formação.

As fábricas funcionam 24 horas por dia e a capacidade de produção é de cerca de 13500 t/ano.

O quadro a seguir mostra a cadeia de produção.



Situadas em diferentes locais, os quais partilham com outras atividades, as fábricas de Filter Tow e Acetato de Celulose mantêm vínculo com uma série de áreas de apoio não vinculadas à S.B.U.. As principais são as seguintes: manutenção, compras, relações industriais, serviços gerais e serviço de utilidades.

As áreas hierarquicamente ligadas à S.B.U., por sua vez, mantêm ligações com diversas áreas dentro da Rhodia e no grupo Rhône-Poulenc, fora do país. Toda esta complexa malha de conexões, difícil até de desenhar, tornam a forma usual de representação do organograma obsoleta.

Dentro da estrutura matricial da Rhodia, com ligações entre as S.B.U.'s mundiais, cada sistema ou sub-sistema tem configuração própria e mutável ao longo do tempo. A tendência atual é de se

utilizar cada vez mais fluxos baseados nas relações cliente-fornecedor em substituição aos organogramas.

## ASPECTOS ESTRATÉGICOS E QUESTÕES CRÍTICAS

A produção mundial de Filter Tow é de cerca de 500.000 t/ano. O crescimento se dá a uma atrativa taxa de 8% a.a. e é devido principalmente à quase explosiva taxa da China - 15% a.a.. Em contrapartida, os países desenvolvidos tem taxas próximas de zero, enquanto que países em desenvolvimento, como o Brasil, apresentam números ao redor de 4% a.a.

O mercado é dominado por seis grandes produtores, cada um com áreas delimitadas de atuação. O grupo Rhône-Poulenc é o terceiro produtor mundial. Tem uma participação de mercado global de aproximadamente 14% e é líder na Europa e América do Sul.

Os polos produtores de Filter Tow do grupo estão no Brasil, Alemanha e, recentemente, na Venezuela. Existe também uma fábrica de Acetato de Celulose na França e, a partir do próximo ano, será inaugurada uma outra nos Estados Unidos. Projetos em estudo prevêem também associações na China e na ex-URSS.

A posição da S.B.U. Brasil é hoje considerada, no jargão estratégico, defensável. Apesar da participação de mercado de aproximadamente 90%, a redução de barreiras à importação e os problemas internos de qualidade e custo tornam a posição vulnerável à penetração de concorrentes.

Aliás, a grande mudança estratégica da S.B.U. Filter Tow nestes últimos anos está ligada à modificação da estrutura concorrencial provocada pela redução das alíquotas de importação, que mantinham o mercado interno protegido.

Até meados da década de oitenta, a presença dos concorrentes no mercado brasileiro era pouco representativa. As barreiras às importações criavam a falsa sensação de conforto e segurança. A relação com os clientes era distante e não raro marcada por conflitos mau resolvidos. A situação parecia tão tranqüila que a participação no mercado não era sequer acompanhada.

Quando os primeiros sinais de presença significativa dos concorrentes foi notada, a competitividade da organização já estava consideravelmente deteriorada. Os preços - custos - eram muito altos, a qualidade era deficiente e o serviço pós-venda era praticamente inexistente.

O período 1987-1992 marca, então, uma importante mudança estratégica. Iniciou-se, aí, motivada pela crescente ameaça externa, um processo de reflexão e reorientação da organização para adequar-se ao novo cenário.

Uma análise estrutural da Indústria, feita através da avaliação das forças competitivas, revelou o seguinte quadro:

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES. A S.B.U. tem apenas dois clientes. Um deles, a Souza Cruz, detém 85% de participação no mercado brasileiro de cigarros. O produto é um fator de custo importante para estes clientes, que podem, hoje, com certa facilidade, substituir o fornecedor. Por outro lado, não existe ameaça de verticalização. Diante deste quadro, a ação tem sido de

buscar uma mudança nas relações com o clientes, dentro de um espírito de parceria, partilhando problemas e estratégias.

RISCO DE PRODUTO SUBSTITUTO. Embora o Filter Tow seja um produto já bastante antigo, ainda não surgiu um sucedâneo a altura. Assim, o risco de uma mudança radical na indústria é muito pequeno.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDOR. Das matérias primas principais para a fabricação de Filter Tow, apenas a Celulose não está integrada na cadeia produtiva Rhodia. Compra-se atualmente de dois fornecedores norte-americanos, seguindo-se preços internacionais. A utilização de um fornecedor nacional único, no passado, revelou-se uma experiência traumática. Embora, de início, os preços fossem mais baixos, após algum tempo eles foram rapidamente elevados, contribuindo para uma forte inflação de custos.

AÇÃO DE AUTORIDADES PÚBLICAS. O impacto de medidas anti-tabagistas ainda não foi sentido no Brasil. O aspecto da ação governamental que afeta profundamente a indústria de cigarros e, por consequência, a S.B.U. Filter Tow, é a política de controle de preços - recentemente abandonada - e a manipulação de impostos.

NOVOS ENTRANTES. A existência de poucos e grandes produtores a nível mundial, divididos por zonas de atuação, torna a possibilidade de novos entrantes improvável. Mas grandes mercados potenciais, como a China, tendem a atrair estes produtores e se constituir em campos de batalha, com reflexos potenciais em outras regiões.

A análise estrutural mostra uma indústria madura e estável, mas, como muitas outras em condições similares, sujeita a descontinuidades provocadas pela nova e indefinida ordem econômica mundial.

### 2.3. O PROCESSO RHODIA DE EXCELÊNCIA

Geralmente, quando se fala em Mudança Organizacional, isto está relacionado a uma adequação interna da organização, motivada por um imperativo ambiental. A maioria das empresas que implementou processos planejados de mudança o fez com vistas a aumentar sua competitividade no mercado.

Estas não foram exatamente as razões que levaram a Rhodia a criar o PRHOEX - Processo Rhodia de Excelência - em 1986.

Neste caso, duas razões foram determinantes: primeiro, o relativo esgotamento dos modelos tradicionais de reação a problemas cíclicos da empresa, com foco no curto prazo e as tradicionais ações de contenção de custos e redução de efetivo; segundo, a ascensão do primeiro brasileiro ao cargo de executivo-chefe da Rhodia, Edson Vaz Musa. Com uma carreira toda construída na empresa, Musa, logo que assumiu, passou a imprimir uma marca própria, inovadora, à gestão da Rhodia. Membro do Comitê Executivo da Rhône-Poulenc, ele procurou fazer da filial brasileira um exemplo de gestão moderna para o grupo.

Assim, em 1986, Musa solicitou a um órgão de assessoria da presidência que estudasse um caminho para elevar a performance global da empresa e a permitisse enfrentar seus concorrentes num futuro regime de mercado aberto. A resposta veio através da criação de um programa planejado de mudança, que seria batizado de PRHOEX.

Nestes seis anos de história, o PRHOEX conheceu diferentes fases e sofreu profundas modificações sem, contudo, perder seus elementos básicos iniciais. Hoje, definitivamente agregado ao dia a dia da

empresa, o processo continua em constante mutação, seguindo um caminho de auto-crítica e evolução.

Fazendo uma retrospectiva destes últimos anos, pode-se perceber movimentos pendulares com oscilações entre uma visão mais cartesiana, num extremo, e uma visão mais voltada para o comportamento, noutro extremo.

#### PRIMEIRA FASE: ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

O primeiro período do PRHOEX baseou-se quase que integralmente nos trabalhos dos consultores norte-americanos Sink & Tuttle (020), que recomendaram um processo estruturado de intervenção, a ser realizado a partir do topo da pirâmide organizacional e atingir o chão de fábrica num período de cinco a sete anos.

Segundo o modelo proposto e iniciado com um trabalho com a diretoria da empresa em 1987, uma série de passos permitiria aos vários sub-sistemas organizacionais auto analisar-se e gerar cursos de ação adequados, rumo a um novo patamar de performance.

O primeiro passo do método é a análise dos sistemas organizacionais, quando os líderes do sistema em foco se reúnem para uma reflexão estratégica sobre a situação atual e sua visão de futuro. Os pontos essenciais desta análise são a definição da missão do grupo, o estudo do próprio sistema - input's, processos, estruturas e output's -, e uma avaliação de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, níveis atuais de performance e obstáculos à melhoria.

As etapas seguintes consistem em, a partir do diferencial entre a situação atual e a desejada, estabelecer objetivos táticos e ações para vencer esta defasagem.

Segundo a metodologia, estes trabalhos devem ser coordenados e realizados por sub-grupos que, periodicamente, apresentariam seus resultados ao grupo original. A idéia é manter um gerenciamento contínuo da implantação.

Esta primeira fase do PRHOEX permitiu aos níveis hierárquicos superiores da empresa um passo inicial de abertura para novas realidades e formas de administração. A etapa de análise dos sistemas organizacionais foi especialmente útil no estabelecimento, para os grupos, de um novo nível de auto-conhecimento e sentido de função.

Embora o início do processo tivesse sido satisfatório, uma série de dificuldades fez com que muitos grupos tivessem seus trabalhos descontinuados e outros nem chegassem a iniciá-los.

O maior problema detectado à época foi a dificuldade de sintonia entre os problemas do dia a dia e o sistema de intervenção. Além disso, o nível superficial de consciência dos grupos sobre sua própria realidade, a pouca experiência de trabalho em grupo e a existência de bolsões resistentes à "novidades" fizeram com que o PRHOEX conhecesse um relativo descrédito algum tempo depois de iniciado.

Na verdade, operou-se uma transição, um movimento pendular do processo em direção a um trabalho mais centrado nas variáveis comportamentais. Como se dizia à época, justificando a mudança de foco: "... não se pode utilizar processos de mudança estruturada antes que se mude a cabeça das pessoas...".

## SEGUNDA FASE: A DESCOBERTA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O marco principal da mudança do processo foi o II Encontro PRHOEX, em agosto de 1990, reunindo toda a diretoria e o primeiro nível gerencial. Nele foram definidas cinco metas prioritárias. Destas, três visavam objetivos comportamentais associados à mudanças no estilo de liderança - mais aberto e participativo -, à prática de trabalhos em grupo - dissociados da hierarquia tradicional - e aos novos conceitos de qualidade.

A saudável prática de leituras de temas relacionados à economia e administração, incentivada desde o início do PRHOEX, passou a incluir os trabalhos de especialistas em cultura organizacional como Deal & Kennedy, Rosabeth Moss Kanter e Edgar Schein.

Embora os conceitos não tenham sido estudados a fundo e, algumas vezes, tenham sido aplicados de forma pouco consistente, este movimento do pêndulo teve o mérito de revelar uma nova faceta da mudança, acrescentando um novo prisma analítico e permitindo, à organização, melhor entender os intrincados fenômenos e dificuldades por trás do processo de mudança.

Mas a grande influência veio da área de qualidade, através dos trabalhos de W. Edwards Deming, conhecido por sua influência sobre as indústrias japonesas desde a década de cinquenta.

Os quatorze pontos do método Deming tornaram-se mandamentos dentro da empresa, seus livros foram traduzidos e distribuídos e, num sinal simbólico da sua importância, uma foto sua foi transformada em postal e enviada a todos os líderes da empresa.

Em essência, os quatorze pontos enfocam os seguintes aspectos:  
(1) a necessidade de se abandonar objetivos numéricos e instituir, em

seu lugar, uma mentalidade de melhoria constante de produtos e processos; (2) o papel central da liderança e do treinamento na implementação deste conceito; (3) a eliminação de barreiras estruturais e formais entre pessoas e departamentos para que o conceito seja amplamente praticado; e (4) o foco fundamental no cliente. (022)

Os princípios de Deming são hoje linguagem corrente na Rhodia, e seu nome ficou definitivamente associado ao PRHOEX. Interessante notar que este processo se deu não só pelo esforço de divulgação, mas por um fenômeno de aceitação espontânea pelas camadas inferiores de líderes, que viram nos princípios de Deming a formalização de suas idéias intuitivas sobre como administrar de forma eficiente e sem "burocracia".

### TERCEIRA FASE: A RECUPERAÇÃO DO RIGOR

As corporações multinacionais tem geralmente a seu favor, no processo competitivo, sua maior capacidade administrativa, pois elas são normalmente dotadas de maior racionalidade.

A Rhodia, entretanto, por fatores culturais, sua história de rápida expansão e algumas turbulências ambientais, teve sua capacidade administrativa acentuadamente enfraquecida a partir da década de oitenta.

Num certo sentido, as duas fases iniciais do PRHOEX contribuíram para esta "desorganização". Primeiro, pelo próprio período inicial de turbulência que qualquer processo de mudança provoca, quando as

estruturas e procedimentos de trabalho existentes são questionados e, muitas vezes, eliminados, sem que se conheça exatamente as conseqüências completas. Segundo, pela mudança de foco ou, ao menos, pela criação de novos focos de atenção. Num curto espaço de tempo, as pessoas dentro da organização se viram obrigadas a, além de suas tarefas usuais, alocar tempo para um sem numero de novas atividades, resultantes das mudanças e dos processos de melhoria.

O movimento pendular, nesta terceira fase do processo, tenta retomar procedimentos razoavelmente ortodoxos, alguns aparentemente não sintonizados com a orientação geral do Processo.

Um bom exemplo é o esforço de certificação de muitos produtos pelas Normas de Qualidade ISO 9000, cuja utilização cresce no mundo inteiro e tende a se tornar condição essencial para estabelecimento de relações comerciais no futuro.

Vistas por muitos como "anti-Deming", pois impediriam o movimento de melhoria contínua, estas normas são conjuntos de procedimentos que uma organização se obriga a implementar para garantir que seu sistema organizacional seja confiável e consiga gerar produtos de qualidade adequada.

Na Rhodia, o uso desta ferramenta significa uma recuperação do rigor no sentido de melhor controle de suas operações produtivas e administrativas. A conseqüência de sua implantação é obrigar a empresa a realizar descrições detalhadas e controles rígidos sobre as etapas essenciais dos processos

A imagem do movimento pendular talvez seja insuficiente para descrever a evolução do PRHOEX desde sua criação. O PRHOEX é, na realidade, um processo que muda continuamente a si mesmo ao mesmo

tempo que catalisa as mudanças na organização. Seu órgão central, uma coordenadoria composta por oito pessoas, atinge toda empresa através de comitês, grupos de trabalho, multiplicadores e da própria hierarquia.

Uma pesquisa recente, encomendada pela própria Coordenadoria, e realizada com o público interno, comprovou o impacto que suas ações tem causado sobre a empresa.

### 3. AS MUDANÇAS MACRO AMBIENTAIS

O objetivo deste capítulo é construir uma imagem para o ambiente que influenciou e moldou as mudanças da S.B.U. Filter Tow ao longo do período 1987-1992.

Não é possível, claro, traçar um quadro completo dos eventos e mudanças macro ambientais havidas; mas, a elucidação dos acontecimentos principais é suficiente para compor um bom painel.

#### AS MUDANÇAS MACROECONÔMICAS

O período 1987-1992 foi de relativa estagnação econômica, marcada pela tentativa de implementação de uma série de políticas de estabilização ora de inspiração ortodoxa, ora de cunho heterodoxo.

Além de afetar os níveis de consumo de cigarro e, conseqüentemente, de Filter Tow, estas políticas, ou medidas, constituíram-se num elemento de tensão atormentando permanentemente as já difíceis relações entre a S.B.U. Filter Tow e seus clientes. A cada novo pacote, os dois lados passavam a estudar todas as formas de extrair as maiores vantagens possíveis, em detrimento da outra parte. Assim foi com os planos Cruzado 1 e 2, com o plano Bresser e com a política "arroz com feijão" da última fase do governo Sarney. Estas dificuldades foram parcialmente superadas com o acordo de utilização do padrão dólar, adotado a partir de 1991.

A instabilidade econômica teve também efeitos negativos sobre o processo de decisão de investimentos. Trabalhando ora num mercado recessivo, ora num mercado superaquecido, a Organização não conseguiu estabelecer uma política coerente de investimentos em modernização e elevação de capacidade produtiva. Esta dificuldade se deu tanto ao nível dos grandes investimentos estratégicos, alguns envolvendo cifras próximas de 150 milhões de dólares, quanto ao nível dos pequenos investimentos de manutenção.

Tudo isto contribuiu para uma deterioração da capacidade produtiva, dos custos e da qualidade do produto.

Mas, sem dúvida, as mudanças macroeconômicas mais impactantes ocorreram após a posse do governo Collor, em 1991. Como no caso de outras indústrias, foi a redução gradativa das taxas de importação que causou maior impacto sobre a S.B.U. Filter Tow.

Operando num mercado anteriormente protegido, com custos elevados e qualidade deficiente, a S.B.U. passou a sentir a ameaça real de avanço dos gigantes internacionais - Eastman-Kodak e Hoesch-Celanese - sobre seus clientes.

Por outro lado, a possibilidade de importação de produtos intermediários como o Acetato de Celulose, o Anidrido Acético e o Ácido Acético, passou a se configurar ao mesmo tempo em pressão sobre a própria S.B.U., no caso dos primeiros, e em oportunidades potenciais de ganho.

A abertura de mercados levou a um profundo questionamento estratégico. A S.B.U. deixou de ver-se unicamente como unidade produtora, para agregar a esta ótica a de sistema estratégico-comercial, que deve ser apto a buscar a melhor correlação de esforços para garantir a rentabilidade do negócio.

## AS MUDANÇAS NO MERCADO

A quase totalidade da produção de Filter Tow da Rhodia é destinada à fabricação de filtros de cigarro. Conseqüentemente, existe uma forte ligação entre a produção de Filter Tow e a indústria do fumo.

A indústria do fumo no Brasil emprega cerca de 2,7 milhões de pessoas e recolhe mais de 3 bilhões de dólares em impostos por ano. O país é o sexto produtor mundial de cigarros e o segundo exportador de fumo em folhas. As exportações de cigarros já superam 10% da produção total.

As campanhas anti-tabagistas, aqui como em muitos outros países, não tem provocado redução sensível do consumo, que segue a evolução do PIB per capita. Por outro lado, estas campanhas tem afetado o perfil de consumo, com o crescimento de marcas de cigarros de baixos teores e filtros mais longos.

Por outro lado, as políticas de estabilização econômica - stop and go - e o forte controle sobre os preços - praticado até recentemente - impactaram diretamente nas flutuações dos níveis de consumo.

Nos últimos dez anos, a evolução da produção brasileira de cigarros evoluiu da seguinte forma:

- de 1981 a 1985 houve uma retração de 143 para 127 bilhões de unidades;
- em 1986 e 1987 houve uma verdadeira explosão de consumo, que chegou a 170 bilhões de unidades;
- de 1987 a 1991 manteve-se o patamar de 170 bilhões de unidades;

- em 1992, estima-se um retrocesso ao patamar de 130 bilhões de unidades, provocado não só pela recessão econômica, mas também pela liberação de controles, que permitiu aos fabricantes elevar os preços reais. Estes efeitos negativos sobre a demanda de Filter Tow só não são maiores devido ao importante aumento das exportações de cigarro.

Além das flutuações de demanda, o mercado de Filter Tow evoluiu, no período estudado, no sentido de tornar-se cada vez mais exigente em relação à qualidade.

Paralelamente, o mercado passou também a realizar pressões sobre preços - historicamente superiores no Brasil - e para a introdução de novos artigos, com características mais próximas dos comercializados no mercado internacional.

Diante deste quadro, as necessidades dos clientes passaram a ter maior peso nas decisões estratégicas da S.B.U.

#### A INTERNACIONALIZAÇÃO DA S.B.U.

Fundamentado pelos movimentos de globalização econômica, e apoiado numa estratégia de expansão através de aquisições, o grupo Rhône-Poulenc estabeleceu, a partir de 1988, comandos mundiais para muitas linhas de produto. Foi o que aconteceu com a S.B.U. Filter Tow, em 1989.

Com sede na Alemanha, o maior produtor de Filter Tow dentro do grupo, a S.B.U. mundial passou a coordenar a estratégia do produto.

Desta nova configuração, as principais consequências foram a aumento do intercâmbio técnico, visando melhorar as condições operacionais da filial brasileira e a tomada, em conjunto, de decisões sobre investimentos, alianças e ações estratégicas.

Apesar da evolução ocorrida desde 1989, ainda não se atingiu um patamar adequado de coordenação para os assuntos comerciais e de mercado. A superação de barreiras culturais entre alemães, franceses, brasileiros e, recentemente, norte-americanos e venezuelanos, não se deu pela simples criação de estruturas, mas somente poderá ocorrer de forma adequada através de um relacionamento constante, onde as partes busquem superar seus paradigmas próprios e possam visualizar claramente os ganhos da internacionalização frente o "conforto" e os riscos da regionalização.

#### FORNECEDORES: O CALCANHAR DE AQUILES

As matérias primas principais para a fabricação de Filter Tow, fora da cadeia da S.B.U., são a Celulose - comprada de terceiros -, e o Ácido Acético e a Acetona - vindos de fábricas da Rhodia em Paulínia. Estes três itens representam cerca de 80% dos custos variáveis do produto. São, portanto, determinantes na rentabilidade da Atividade. Além disso, sua qualidade tem implicações sobre a produtividade das instalações. Problemas com dois destes produtos afetaram diretamente a rentabilidade da S.B.U. no período 1987-1992.

Produzido na Rhodia a partir de álcool de cana, o custo do Ácido Acético foi favorecido durante muito tempo por subsídios oficiais. A

reversão parcial deste quadro, agravada por uma política interna de margens de transferência desfavorável à S.B.U., e o aumento das perdas técnicas nos processos de fabricação, levaram a gastos adicionais de cerca de 2 milhões de dólares/ano em 1989 e 1990. Esta situação somente foi amenizada através de ação de lobby's tanto dentro como fora da empresa e um grande esforço de redução de perdas.

A Celulose tem uma história diferente. Até meados da década de oitenta, a Celulose consumida na fabricação de Acetato de Celulose era produzida internamente a partir de algodão. A escassez da matéria prima, a elevação dos preços e questões ambientais levaram à sua substituição por uma Celulose de eucalipto produzida por uma empresa do Rio Grande do Sul. Embora a qualidade nunca tenha sido equiparada a similares internacionais, o baixo preço justificava a opção e suplantava as dificuldades de produção e qualidade geradas. Mas, a partir do fim de 1988, a empresa produtora passou a praticar uma política de elevação de preços. O resultado foi uma alta de cerca de 75% em seis meses e gastos suplementares de quatro milhões de dólares anuais com a matéria prima. O problema só foi superado com o desenvolvimento de fornecedores internacionais, projeto que durou quase um ano, mas solucionou os problemas de qualidade e produtividade e reduziu o impacto econômico negativo original à metade.

Conjugados, estes dois fatores explicam grande parte das flutuações de custos ocorridas durante o período analisado.

## CONCLUSÃO

Este capítulo mostrou a influência do ambiente agrupando os impactos em quatro origens: o macro ambiente econômico, o mercado, as mudanças estratégicas e estruturais no grupo Rhône-Poulenc e os fornecedores principais. A este quadro ainda poderiam ser adicionados os impactos da abertura política e da Constituição de 1988 sobre os salários e os custos de forma geral.

Resumindo os eventos do período, pode-se afirmar o seguinte:

Comparativamente a outras indústrias, as instabilidades macroeconômicas afetaram pouco a S.B.U. Filter Tow. A principal consequência negativa foi a dificuldade de se gerar uma política adequada de investimentos a longo prazo.

A abertura de fronteiras, no governo Collor, afetou profundamente a estratégia e até alguns valores centrais da Organização, que foi forçada a se abrir para o ambiente.

Os clientes tornaram-se mais exigentes e poderosos, passando a alavancar novos cursos de ações internas.

Os fornecedores principais representaram forte condicionante de custos e qualidade, forçando resposta técnicas, estratégicas e políticas da Organização.

As mudanças estruturais no grupo Rhône-Poulenc abriram novas possibilidades estratégicas, a maior parte ainda por se fazer realizar.

Finalmente, é importante notar que, como em todo processo de mudança, estes fatores agiram interativamente e conjuntamente, influenciando-se mutuamente e lançando efeitos sobre a Organização.

#### 4. CAMINHOS E DESCAMINHOS DAS MUDANÇAS

##### 4.1. 1987/1988: O INÍCIO DAS MUDANÇAS PLANEJADAS

Estipular uma data para o início de um processo de mudança é sempre falacioso. Mais que isso, a idéia de data de partida vai contra a própria natureza das mudanças, um processo onde múltiplos fluxos implícitos, as vezes imperceptíveis, ocorrem em paralelo com processos explícitos.

Apesar disso, 1987 pode ser considerado um marco, pois delimita uma inflexão numa curva imaginária de uma possível taxa de mudanças na S.B.U. Filter Tow. A partir deste ano, a aceleração dos processos de mudança foi tal que deixou a falsa sensação de que em períodos anteriores reinasse a mais completa estagnação.

Três elementos principais compõe o corpo de mudanças que ocorreram nestes dois primeiros anos abrangidos pela narrativa: (1) o fortalecimento da S.B.U., com a incorporação da unidade de produção de Acetato de Celulose; (2) a unificação administrativa das Usinas Química e Têxtil; e (3) o início do processo de mudança planejada na S.B.U.

## S.B.U. - ADOÇÃO DE UM CONCEITO ORGÂNICO

Até 1987, a idéia de S.B.U. estava associada à idéia de Gerencia de Produto, uma função de apoio, cuja responsabilidade principal era a de coordenar os aspectos estratégicos e comerciais da linha de artigos.

A S.B.U. Filter Tow, como algumas outras na empresa, também tinha características operacionais, sendo responsável por uma unidade de fabricação. Isto deveu-se à razões históricas. Quando da criação da S.B.U., o chefe da unidade de produção foi o escolhido para ocupar o posto de gerente da S.B.U., mas manteve a responsabilidade sobre a fabricação. Outras S.B.U.'s tiveram histórias diferentes. Aliás, a multiplicidade de modelos era aceita como forma de melhor adequar a estrutura ao perfil das pessoas, à integração da cadeia produtiva e ao histórico de cada sistema.

Em 1986 criou-se uma ligação funcional do Chefe de Fabricação da unidade de Acetato de Celulose para com o Gerente da S.B.U.

Em 1987 a Diretoria da Rhodia decidiu integrar hierarquicamente a fabricação de Acetato de Celulose à S.B.U. Os objetivos eram ganhos de sinergia e a superação dos problemas de estratégia de investimentos, que poderiam comprometer o futuro da Atividade.

O trabalho principal foi a unificação das estruturas das duas unidades. À época, cada unidade de produção tinha uma estrutura própria que incluía, além da fabricação, áreas de controle de qualidade, engenharia de processo e gestão.

O trabalho de criação da nova estrutura foi realizado com a participação dos gerentes e o apoio de um facilitador e resultou em comandos únicos para cada um dos departamentos nas duas fábricas.

Assim, foram criados cinco departamentos: produção, comercial, gestão, técnico e controle de processo e qualidade. Todos abrangiam os dois locais de produção.

Adotou-se, desta forma, o conceito de S.B.U. orgânica, unindo sobre um único comando todas as áreas diretamente envolvidas na estratégia do produto.

Embora as expectativas sobre o funcionamento do novo modelo fossem muito boas, os resultados foram decepcionantes. A mudança, muito grande, rápida e radical, foi unicamente de papéis e de estrutura, e não considerou a dificuldade de harmonização das diferentes formas de trabalho e cultura dos grupos originais. A falta de sintonia continuou alimentando a departamentalização que se pretendia reduzir.

Se, de um lado, houve aproximação real entre as fábricas, agora um só departamento, sua distância das áreas de apoio aumentou. E isto alimentou e foi alimentado por conflitos internos, gerando um clima de trabalho tenso e com resultados práticos negativos, com impacto principalmente sobre os processos decisórios.

Por outro lado, a questão estratégica foi bastante facilitada. A gestão econômica unificada, que integrou os custos das duas unidades, permitiu definir com mais clareza as necessidades e o cronograma de investimentos. Isto contribuiu para reverter o quadro anterior, que levava a investimentos de ampliação e modernização na unidade têxtil, enquanto a unidade química, não geradora de lucro, corria o risco de parar por falta de manutenção adequada, colocando em risco toda a cadeia.

Mas os efeitos positivos desta mudança só apareceriam alguns anos mais tarde, com a recuperação da capacidade produtiva da unidade química. E até que estes efeitos aparecessem, a performance da S.B.U.

foi bastante prejudicada pelos altos custos e baixa confiabilidade da instalação.

### A FUSÃO DAS USINAS NUMA ÚNICA PREFEITURA

Além da unificação da S.B.U. Filter Tow, a Diretoria da Rhodia também decidiu, em 1987, levar adiante um antigo projeto, de integrar a administração das Usinas Têxtil e Química, separadas por apenas 200 metros e um viaduto.

A Usina Têxtil, além da fábrica Filter Tow, abrigava atividades ligadas à cadeia nylon e polyester. A Usina Química, além da fábrica de Acetato de Celulose, abrigava as unidades de plásticos de engenharia, química fina e farmacêutica. No total, nos dois locais, trabalhavam cerca de seis mil funcionários.

Este processo de unificação é hoje considerado unanimemente como um grande fracasso. Os objetivos de ganho de efetivo e sinergia nunca aconteceram. Na realidade, o contrário ocorreu. A administração de uma usina gigante mostrou-se inviável. Os contatos entre líderes e liderados diminuiu e os serviços de apoio deterioraram. O sistema de manutenção, imprescindível para uma boa performance das fábricas, foi duramente prejudicado. Perderam-se competências individuais e sistemas de trabalho.

A nível relacionamento, o que se observou não foi a fusão cultural pretendida, mas uma tentativa de imposição das formas de trabalho da Usina Têxtil, que passou a centralizar decisões,

constituindo-se numa fonte de poder distante da realidade das fábricas.

O fracasso desta experiência, revertida algum tempo depois, comprometeu a idéia de gerenciamento de fábrica como prefeitura; ou seja, como gerenciamento de recursos de apoio - manutenção, relações industriais, segurança, utilidades, etc - que deixa as unidades de fabricação preferencialmente ligadas às S.B.U.'s.

Além disso, a idéia de S.B.U. orgânica também foi colocada em questão e, alguns anos depois, terminou abandonada.

#### MUDANÇA PLANEJADA - FRACASSO INESPERADO

O ano de 1987 marca também o início do processo de implementação do PRHOEX na S.B.U. Filter Tow. Uma das primeiras a adotar o modelo de mudança planejada de Sink & Tuttle, a S.B.U. pagou pelo noviciado. Mas, apesar dos maus resultados práticos aparentes, também houve ganhos consideráveis.

O grupo gerencial formado após a unificação da S.B.U., completado por mais algumas pessoas de função considerada estratégica, formou o grupo de projeto, ou GAP - Grupo de Ação para a Performance -, que iniciou seus trabalhos no segundo semestre de 1987.

Os trabalhos foram desenvolvidos durante um período aproximado de dezoito meses. As etapas principais foram três:

Primeiro, as sessões de planejamento estratégicos, com a formulação da visão de futuro, uma reflexão sobre valores e princípios, a análise do sistema organizacional, o estabelecimento de

metas e a escolha de ações. Esta etapa, bem estruturada e conduzida, permitiu um bom trabalho grupal e a apreensão de conceitos importantes como sentido de missão, convergência de esforços e ação estratégica. Ao mesmo tempo, ajudou a incutir as idéias de maior tolerância ao erro e maior abertura nas relações inter-pessoais. Mas, apesar do esforço, a introdução destes novos conceitos não foi suficiente para se contrapor aos problemas de relacionamento e conflitos de interesse e poder surgidos após a implantação da nova estrutura.

A segunda etapa foi a formação dos TAP's - Times de Ação para a Performance -, que deveriam coordenar as ações escolhidas na etapa anterior. Foram priorizadas, nesta etapa, um total de seis ações voltadas para a coordenação de investimentos e confiabilidade das instalações, para a implantação de sistemas da qualidade e para a monitorização e resolução de problemas relacionados a recursos humanos.

Na terceira etapa foram realizados os encontros de feed-back, visando o monitoramento contínuo da melhoria de performance. O início do trabalho prático foi extremamente promissor, até como consequência do bom andamento das sessões de planejamento estratégico. Mas, com o passar do tempo, a motivação foi-se diluindo, as reuniões de trabalho deixaram de acontecer e algumas ações foram esquecidas.

Numa auto avaliação crítica (010), realizada alguns anos mais tarde, o próprio grupo concluiu que os resultados práticos foram pequenos diante das expectativas. Na visão do grupo, as atividades do GAP foram atropeladas pelas situações do dia-a-dia. Não havia sintonia entre o processo e as mudanças ambientais rápidas que ocorreram.

Também foi sentido um descompasso entre o novo paradigma de organização que se tentava praticar - mais aberta e inovadora - e um macro-ambiente operando segundo outro paradigma, distante dos novos valores. Este problema era sentido tanto nas relações internas da S.B.U. - entre seus membros -, quanto nas relações externas - dentro da própria Rhodia e com os sistemas fora da empresa como clientes e fornecedores.

Além disso, muitas idéias foram mau assimiladas, contribuindo para fracassos práticos.

Enfim, os trabalhos do GAP realizaram muito pouco em relação ao que era esperado mas ao menos tiveram o mérito de apresentar à S.B.U. o que se imaginava ser a visão da organização do futuro.

#### 4.2. 1989/1990: AS DIFICULDADES DA TRAVESSIA

Enquanto o período 1987-1988 foi marcado por intervenções internas, os anos de 1989 e 1990 são mais bem caracterizados pelas interferências ambientais. E estas interferências, combinadas às turbulências e dificuldades geradas no período anterior, levaram a um comprometimento da performance organizacional.

##### OS IMPERATIVOS AMBIENTAIS

Em 1989, a rentabilidade sofreu forte decréscimo e, em 1990, o resultado operacional da S.B.U. foi, pela primeira vez na sua história, negativo. Estes resultados não foram fruto de uma única causa, mais uma combinação de fatores internos e externos.

Em primeiro lugar, os custos subiram significativamente. As matérias primas principais - Celulose e Ácido Acético - tiveram seus preços reais elevados. As perdas técnicas aumentaram, devido a problemas operacionais. Os gastos com mão de obra também se elevaram, em função da contratação de uma turma extra - cerca de setenta pessoas - para adequação às determinações da nova Constituição.

Ao mesmo tempo, internamente, a estrutura unificada mostrava-se incapaz de lidar com as dificuldades. O processo decisório e a liderança não tinham agilidade para determinar correções de rota ou gerar novos cursos de ação. Nas fábricas, a redução do número de níveis hierárquicos, uma mudança ocorrida pouco antes, ainda não

havia sido consolidada, e gerava problemas operacionais graves. Além disso tudo, uma série de movimentos grevistas em meses de dissídio resultaram em pesadas perdas para a S.B.U.

#### O COMEÇO DO FIM DA PREFEITURA

A nível da Usina, agora Têxtil-Química, as turbulências e efeitos negativos da unificação também começaram a se fazer sentir. Os serviços de apoio se deterioraram. Não havia sintonia entre as necessidades da S.B.U. e as ações à nível Usina.

Afinal, em 1990, a unificação das Usinas foi revertida, mas de uma forma desfavorável para a S.B.U., pois o cargo de Gerente da Usina Química passou a ser acumulado pelo Gerente da S.B.U.

Responsável por duas áreas com demandas diversas, tendo seu tempo dividido, a liderança foi consideravelmente enfraquecida, dando margem a um aprofundamento ainda maior dos problemas e conflitos internos da S.B.U.

No final de 1990, configurava-se uma situação de crise: rentabilidade negativa, dificuldades operacionais comprometendo a qualidade do produto e o atendimento dos pedidos dos clientes, liderança ausente e conflitos internos eram alguns dos problemas.

Além disso, uma sequência de medidas de estabilização, começada com o Plano Cruzado, em 1986, continuava provocando instabilidades no mercado e potencializando conflitos com os clientes.

No final de 1990, a gerencia da S.B.U. tomou a decisão de aplicar uma ampla reforma estrutural nas fábricas. Voltou-se parcialmente ao modelo anterior, com gerencias distintas para as unidades têxtil e química. Além disso, grande parte dos líderes da unidade têxtil foi substituída.

A nova estrutura separou as fábricas - antes unidas sob uma única chefia -, mas manteve-as ligadas à S.B.U. As áreas de gestão, controle de processo e qualidade, técnica e comercial mantiveram-se essencialmente inalteradas, ainda que tivessem perdidos alguns quadros, promovidos a novas funções nas fábricas.

Apesar de não ter sido feita participativamente como a anterior, este desenho de estrutura foi mais feliz, conseguindo uma melhor sintonia com a realidade e necessidades da organização. A nova equipe, bastante motivada e com reforços vindos de outras áreas, iniciou um importante trabalho de recuperação das condições operacionais que viria a trazer bons frutos já no ano seguinte.

Como aspecto negativo, as relações entre as fábricas voltaram a ser distantes e ganharam uma dimensão de conflito. Isto explica-se

pelo seguinte fato: como a qualidade do Acetato de Celulose interfere diretamente nas condições operacionais e na qualidade do Filter Tow, passou a existir contínua pressão do cliente interno - fabricante têxtil - sobre o fornecedor - fabricante químico. A questão tornou-se política, a medida que a matéria prima passou a ser bode expiatório para qualquer disfunção operacional. Este jogo isolou as fábricas, cada uma tentando se proteger como podia, e criou uma barreira à evolução do sistema.

De positivo, no período, também houve a mudança implementada na área comercial, que reestruturou-se com novas pessoas, o que ajudou a mudar radicalmente a postura estratégica da S.B.U.

A partir de um trabalho de Planejamento Estratégico, a nova área passou a agir como catalisador da mudança. A S.B.U. passou a voltar-se mais para o cliente e suas necessidades, com a área comercial agindo como interlocutor entre estas necessidades e as áreas internas da Organização. Assim, ao mesmo tempo que agilizava as respostas às demandas do mercado, tornava estas demandas transparentes para os membros da Organização.

Os efeitos positivos destas mudanças só foram surgir algum tempo depois, deixando para o período 1989/1990 apenas a imagem negativa de um biênio de crise.

#### 4.3. 1991/1992: RETOMANDO O RUMO

Pode-se dizer que o período 1991/1992 representa um retorno dos bons resultados históricos da S.B.U. e a relativa superação dos problemas do período 1989/1990. Ocorrem também no período, os primeiros frutos positivos de alguns trabalhos iniciados alguns anos antes.

Na fábrica química, a estrutura mais enxuta - com menor numero de níveis hierárquicos - se consolidou sob lideranças agora mais experientes. A implementação de investimentos começou a apresentar resultados, e uma reversão do quadro de baixa confiabilidade e altos índices de perdas começou a se configurar.

Na fábrica têxtil, a nova equipe conseguiu retomar e fazer evoluir os padrões de qualidade e produtividade.

O macro ambiente também apresentou-se mais favorável. Os preços internacionais da Celulose caíram e a questão do Ácido Acético foi temporariamente equacionada.

Por outro lado, a política recessiva adotada no período inibiu novos movimentos grevistas e permitiu importantes reduções de efetivo. Mas ainda é cedo para avaliar as conseqüências positivas e negativas destes movimentos. Sabe-se que as demissões, além da redução do custo fixo, permitiram a elevação do grau de formação médio do quadro operacional e a "purga" de funcionários indesejáveis - alguns assim considerados inclusive pelos próprios colegas. Por outro lado, não se sabe avaliar até que ponto a relação entre a empresa e os operários, que se procurava estreitar, foi abalada.

Em termos de estrutura, uma importante mudança ocorrida no início de 1991 alterou bastante o quadro da situação: As usinas Têxtil e Química foram definitivamente separadas, com a nomeação de um novo gerente para esta última. Além disso, o conceito de S.B.U. orgânica foi definitivamente sepultado, e as fábricas passaram a responder hierarquicamente aos gerentes de Usina.

A S.B.U. Filter Tow ficou apenas com as funções comercial e técnica. As funções de gestão e controle de processo e qualidade também foram agregadas às fábricas.

O motivo declarado pela Diretoria para a mudança foram os maus resultados do período anterior e a intensão de separar funções não operacionais - S.B.U.'s - de funções operacionais - Usinas. Implicitamente, a mudança refletiu novos fluxos de poder e interesse ligados a lideranças que estavam se consolidando na empresa.

A nova configuração, agora com três cones distintos, logo colocou a mostra seus defeitos e qualidades. Por um lado, permitiu às fábricas ligadas a cadeia Filter Tow maior sinergia com seus pares - outras fábricas - e melhor relacionamento com seus prestadores de serviço. Por outro lado, a existência de três centros de poder, nem sempre sintonizados, fez com que a ação estratégica passasse a ser lenta e de difícil execução. Embora haja um princípio implícito de orientação para o cliente que deve permear toda a cadeia, a prática deste princípio é muito dificultada pelas barreiras estruturais.

Para agravar o problema, a relação entre as fábricas, essencial para a performance da S.B.U., foi ainda mais deteriorada com a nova estrutura.

O grande esforço, diante da nova situação, passou a ser a criação de visões comuns e convergência de propósitos, num quadro de poder difuso e extremamente politizado.

#### 4.4. SÍNTESE

Ao longo deste capítulo viu-se como no período 1987-1992 a S.B.U. Filter Tow sofreu sucessivas mudanças conjunturais, estruturais e estratégicas; passando de um período de relativa prosperidade, para um período de crise e, finalmente, por um período de retomada de rumos.

Percebe-se claramente como as mudanças assemelham-se a fluxos, ora visíveis, ora implícitos. Algumas com resultados constatáveis a curto prazo, outras com um período de maturação maior, outras ainda com efeitos de curto e longo prazo diferentes. Todas juntas, interagindo e compondo um quadro dinâmico e complexo.

Foi também possível observar como, numa fase inicial, uma ação voluntarista tentou adiantar-se ao meio ambiente, com resultados não muito positivos. As mudanças deste período tiveram cunho basicamente tecnocrático, e não levaram em conta a interação das estruturas com a estratégia e com os valores culturais. Tanto a unificação das Usinas como a unificação da S.B.U. teve de ser posteriormente revista.

O PRHOEX, através do GAP da S.B.U., por sua vez, também não foi bem sucedido, especialmente pela falta de sintonia com a realidade organizacional. Trouxe, contudo, novas formas de ver e entender a Organização.

No segundo período, pode-se perceber a interferência do ambiente, agravando as contradições e disfunções internas, e afetando negativamente a performance da S.B.U.

Novas mudanças estruturais então se seguiram, buscando uma acomodação com as exigências do meio ambiente e uma retomada da rentabilidade. Estas mudanças de estrutura, acompanhadas de mudanças de pessoas, ajudaram a reverter o quadro de crise.

No terceiro período, os resultados positivos de mudanças anteriores começaram a ser visíveis e novas alterações estruturais voltaram a acontecer.

Mais que a busca de uma configuração estrutural, estratégica e de pessoas ideal, as mudanças demonstram um processo contínuo de aprendizado e adequação. Aprendizado, no sentido de procurar o domínio de uma nova forma de se pensar a organização, onde a estabilidade de estruturas vale menos que a constante adaptação a um meio ambiente cada vez mais dinâmico. Adequação, no sentido de busca permanente de uma configuração mais eficaz e performante.

Uma questão importante é a crescente politização do ambiente organizacional. Antes implícita e encoberta pelo racionalismo positivista das estruturas hierarquizadas e autoritárias, a politização está se tornando cada vez mais explícita. A nova configuração em três cones estimula os atores organizacionais a agirem como seres políticos, a medida que é preciso navegar entre diferentes focos de poder.

O período 1987-1992 representa também uma série de rupturas para a S.B.U. Filter Tow: primeiro, o rompimento da casca do semi-monopólio rentável e sua exposição às dificuldades e oportunidades de um mercado competitivo; segundo, a descoberta de si mesma, como sistema complexo; terceiro, o aprendizado da mudança como forma de existência.

Pode-se dizer que este período trouxe para a S.B.U. uma nova consciência do seu ambiente e de si mesma, consciência que ainda tem pouco tempo de existência e ainda precisa ser amadurecida. da

## 5. MUDANÇAS ATRAVÉS DOS "HARD-CRITERIA"

"Hard-criteria" são os parâmetros mais usuais no acompanhamento do desempenho de uma organização. São de grande importância para se avaliar o impacto tanto de mudanças ambientais quanto de mudanças internas.

Na história recente da Rhodia ocorreu um movimento de reavaliação e relaxamento dos sistemas centralizados de controle. Esta mudança, associada ao surgimento de outros critérios de medição, fez decrescer a importância relativa e o grau de utilização destes parâmetros tradicionais.

O modelo adotado pela Rhodia e, conseqüentemente, pela S.B.U. Filter Tow, foi originalmente proposto por Tuttle e Sink (020), o último tendo sido consultor da empresa na primeira fase do PRHOEX.

Em lugar do foco tradicional em rentabilidade e outros índices financeiros, Tuttle & Sink propõe um conceito de Performance expandido como função de sete variáveis: rentabilidade, eficiência, eficácia, qualidade, inovação, qualidade de vida no trabalho e produtividade.

Este novo modelo adota uma série de princípios sobre a questão da medição:

- (1) O sistema de medição deve fazer parte de um processo global de evolução, que deve buscar a melhoria contínua da performance.
- (2) O sistema deve estar atrelado à estratégia do negócio.
- (3) Cada grupo, ou público-alvo, deve desenvolver o seu próprio sistema, de forma participativa, a partir da análise da sua razão de ser na organização, sua missão e seus objetivos.

(4) Deve-se medir para ~~o~~ orientar a melhoria, não apenas para controlar.

O período 1987-1992 na organização Filter Tow representa uma etapa de transição não concluída entre o sistema tradicional e o novo sistema.

As variáveis mencionadas neste capítulo representam esta situação de transição. Parte delas - rentabilidade, faturamento, margem de contribuição e custos - são tradicionalmente acompanhadas pela Organização. As demais - participação de mercado, perdas técnicas, reprocesso e perdas no efluente - foram criadas ou tiveram sua importância realçadas no período estudado.

O conjunto compõe um quadro adequado para retratar as mudanças ocorridas no período estudado.

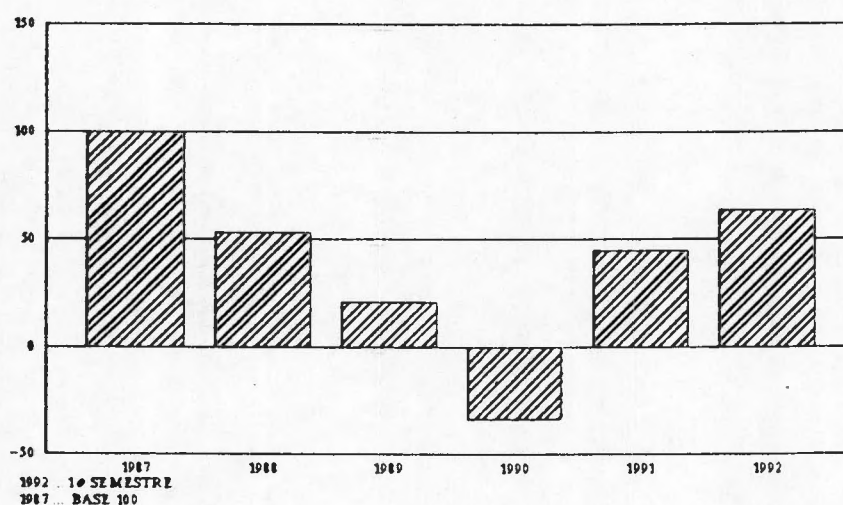
## RENTABILIDADE

A S.B.U. Filter Town sempre representou um negócio bastante rentável para a Rhodia. Os resultados de 1987 são similares aos níveis históricos, uma posição suficientemente confortável para permitir investimentos de modernização e aumento de capacidade e proporcionar uma taxa de retorno atrativa.

O período 1988-1990 mostra um acentuado declínio da rentabilidade, culminando com resultados negativos no último ano.

Esta tendência, registrada na maioria das outras atividades da empresa, está ligada ao comportamento de um conjunto de variáveis macro-econômicas, combinadas com questões específicas internas.

O biênio 1991-1992 registra uma reversão da tendência, provocada por ações internas e uma conjuntura econômica permaneceu um pouco mais favorável.



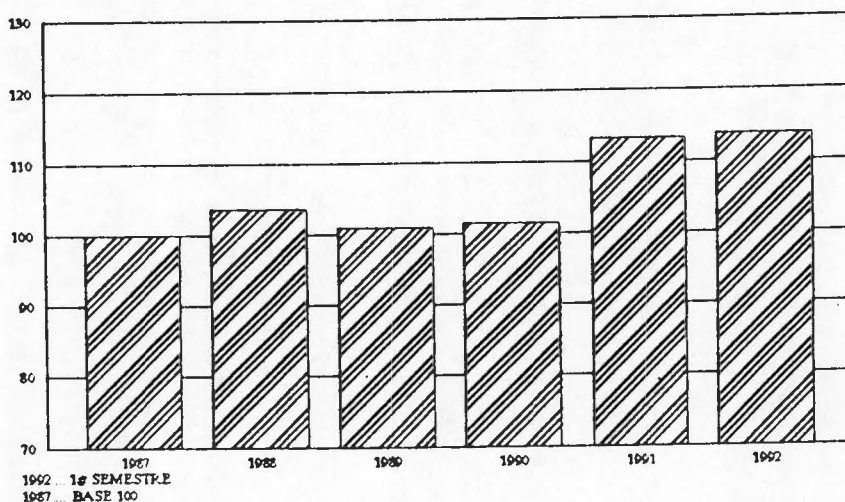
## FATURAMENTO

O gráfico mostra que a queda na lucratividade não se deveu a uma queda no faturamento, embora não se possa dizer que sua evolução tivesse sido satisfatória.

O período 1987-1990 foi marcado pela estagnação dos volumes de vendas, provocada pela limitação da capacidade produtiva. Isto se deu devido à ocorrência de crises operacionais, com afetação direta da qualidade do produto final, dos níveis de reprocesso e da produtividade.

No biênio 1991-1992 deu-se uma evolução no faturamento, especialmente devido ao aumento do volume de vendas, alavancado pela recuperação da capacidade produtiva. Importante notar que este trabalho de melhoria das condições operacionais está basicamente relacionado a uma maior atenção aos aspectos técnicos e de processo, mas também é reflexo de alguns investimentos.

Uma variável secundária, na evolução do faturamento, foi a elevação dos preços. Secundária porque os preços do produto são fixados com base nos preços internacionais, em dólar, e os aumentos de 1987 a 1992 ficaram abaixo da inflação americana, em função das pressões do mercado.



## MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

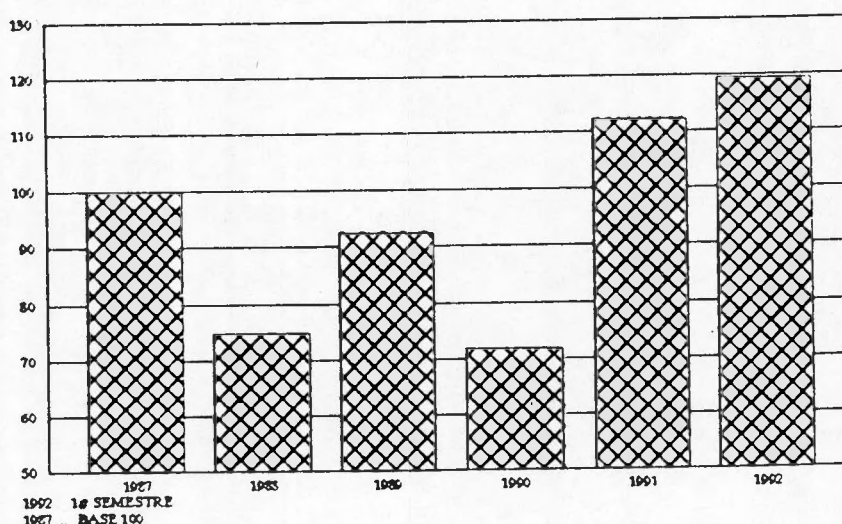
Margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e o custo variável. O conceito é bastante útil na análise de desempenho de unidades de negócio dentro de uma empresa.

Analizando o gráfico e, dado que a variação de preços não foi significativa, percebe-se o impacto da elevação dos custos variáveis sobre a queda da margem de contribuição.

Assim, conclui-se que a queda de rentabilidade no período 1987-1990 foi fortemente influenciada pela elevação destes custos.

O biênio 1991-1992 mostra forte evolução da margem de contribuição, superando em até 20% o patamar de 1987.

Conseqüentemente, a recuperação da rentabilidade se deu não somente pela elevação do volume de produção e do faturamento, mas também pelo esforço de redução dos custos variáveis.



## PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

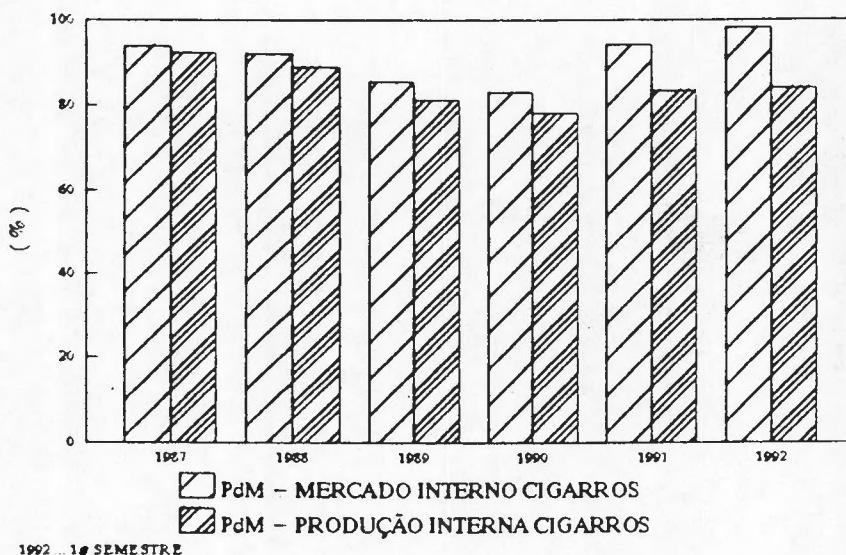
A Atividade Filter Tow, no Brasil, sempre foi um quase monopólio.

O gráfico mostra a participação de mercado (PdM) em dois níveis: primeiro, no mercado interno de cigarros; ou seja, o percentual de Filter Tow Rhodia sobre o total utilizado nos cigarros vendidos no Brasil; segundo, na produção interna de cigarros; ou seja, o percentual de Filter Tow Rhodia sobre o total utilizado nos cigarros produzidos no Brasil e destinados ao mercado interno e ao mercado externo.

A perda gradativa de participação, no período 1987-1990, foi motivada pela limitação da capacidade produtiva.

O biênio 1991-1992 mostra uma reversão da tendência, especialmente no mercado interno de cigarros. Parte desta evolução se deu pela retração do mercado interno, provocada pela liberação dos preços dos cigarros e pelo baixo nível da atividade econômica.

Contribuíram também os esforços internos para melhorar a qualidade do produto e os serviços pós-vendas.



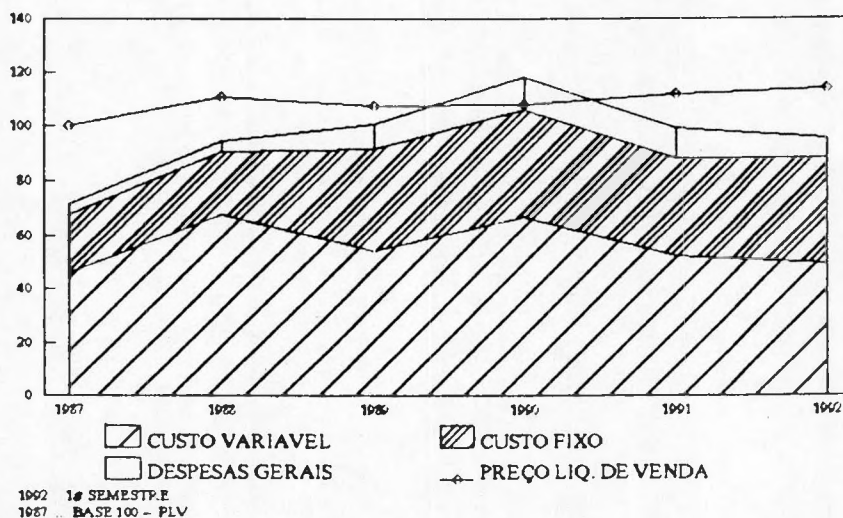
## PREÇO LÍQUIDO DE VENDA E CUSTOS

O gráfico mostra a evolução do preço líquido de venda (PLV), dos custos variáveis (CV) - gastos com matérias primas, insumos e energia -, dos custos fixos (CF) - gastos com mão-de-obra direta, manutenção e outras despesas diretamente relacionadas ao produto - e despesas gerais (DG) - custos de áreas centrais, infra-estrutura e funções de apoio.

Os movimentos de aumento dos CV foram resultado essencialmente da elevação do preço das matérias primas principais - Ácido Acético e Celulose. Sua redução, especialmente no período 1991-1992, foi consequência de ações técnicas e negociações de preço dentro de uma condição macro econômica mais favorável.

A elevação dos custos fixos deve-se fundamentalmente ao aumento dos gastos com mão de obra - crescimento do salário real e do efetivo de 1987 a 1990 - e dos custos de manutenção. Os ganhos de produtividade realizados a partir de 1991 estabilizaram os custos e apontam uma leve reversão de tendência.

As Despesas Gerais também sofreram forte pressão de aumento a partir de 1987. A partir de 1990, os planos de redução de efetivo nas áreas centrais contribuíram fortemente para diminuir estes custos.

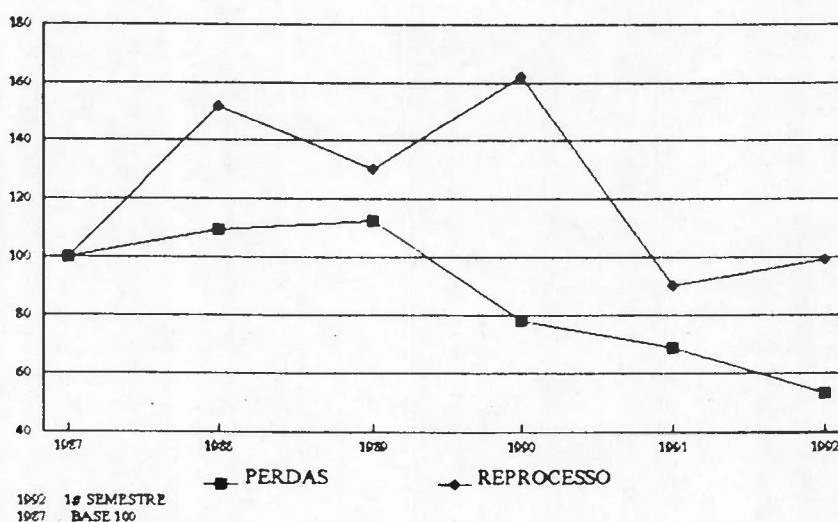


## PERDAS TÉCNICAS E REPROCESSO

A redução do índice de perdas técnicas reflete o esforço realizado para fazer frente à elevação dos custos proporcionais. A redução do índice é consequência da mobilização de recursos técnicos e operacionais num conjunto de ações visando elevar a competitividade do produto, através de custos mais baixos.

A evolução do índice de reprocesso - retrabalho - de produto final mede diretamente a produtividade e, indiretamente, a estabilidade do processo e a qualidade do produto final. É clara a degradação experimentada de 1987 a 1990, quando níveis críticos chegaram a comprometer o atendimento da demanda.

É igualmente visível o progresso alcançado em 1991 e 1992, com resultados melhores que os níveis históricos. Os reflexos desta evolução foram sentidos não só internamente, através do aumento da produtividade, como também externamente, através da percepção dos clientes.



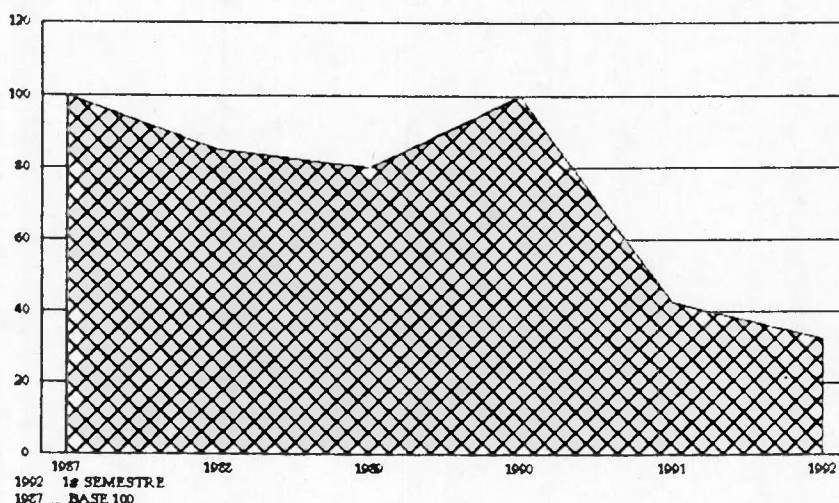
## POLUIÇÃO AMBIENTAL

O gráfico mostra a redução do principal índice de poluição medido na unidade química. Reflete os trabalhos de adequação da fábrica às normas da Cetesb.

Além deste, outros índices também refletem o mesmo esforço. A demanda química de oxigênio (DQO) foi reduzida em 25% nos últimos dois anos e a emissão de enxofre para a atmosfera foi eliminada.

As unidades de produção estão localizadas no centro de Santo André, área comercial e residencial de alta densidade populacional. Os efluentes alimentam a bacia hidrográfica do rio Tietê.

Tudo isto tornou a questão ambiental central no rol de preocupações da S.B.U.



## SÍNTESE

Os "hard-criteria" mostram importantes aspectos das mudanças ocorridas na Atividade Filter Tow no período 1987-1992. Os pontos principais são os seguintes:

A organização sofreu uma substancial perda de rentabilidade motivada pelo aumento dos custos de produção.

Este aumento foi consequência não só de variáveis exógenas ao sistema, mas também foi fruto de uma degradação interna, que implicou em altas taxas de reprocesso, perdas elevadas e baixa produtividade.

Como consequência, perdeu-se participação de mercado.

O ano de 1991 marca uma reversão de tendências. Os esforços empreendidos conseguiram impactar positivamente a rentabilidade, embora ainda não se tenha atingido os níveis históricos desejáveis.

A análise mostra, mais uma vez, um entrelaçamento de fatores internos e externos agindo simultaneamente, num constante movimento de causa-efeito-causa, próprio de sistemas complexos.

## 6. MUDANÇAS ATRAVÉS DOS "SOFT-CRITERIA"

"Soft-criteria" são variáveis comportamentais, quase todas de medição permeada por uma grande dose de subjetividade. São características essenciais da vida organizacional, que determinam o processo decisório, as formas de convivência e capacidade da organização de adaptar-se ao meio.

Enquanto os "hard-criteria" mostram os movimentos aparentes de mudanças, os "soft-criteria" revelam os fluxos implícitos.

Assim como os "hard-criteria" foram alterados por influência do PRHOEX, os "soft-criteria" ganharam enorme atenção, passando a compor o vocabulário da Organização.

### VALORES E RITUAIS: REVELANDO AS ENTRANHAS ORGANIZACIONAIS

Toda organização tem histórias para contar. As histórias são um interessante recurso para se penetrar nos fenômenos de mudança. A S.B.U. Filter Tow é rica em eventos, alguns cômicos, reveladores de suas características e das mutações sofridas ao longo do tempo.

Vejamos um exemplo: há alguns anos, um gerente de fábrica, fazendo uso de um expediente comum à época, solicitou a um operário - novo na empresa - que lavasse seu carro, por dentro e por fora. O operário, recém chegado do interior, onde era trabalhador agrícola, não teve dúvidas, pegou uma mangueira de incêndio, de alta pressão, e

abriu no interior do carro, esmerando-se especialmente no estofamento e no painel ...

Esta pequena estória mostra algumas características da Organização da época. Primeiro, reflete o perfil de boa parte da mão de obra, de baixa formação escolar e quase inexistente formação técnica. Muitos vindo diretamente da agricultura e passando por difíceis processos de adaptação à vida urbana e ao trabalho industrial. A estória mostra também o uso desta mesma mão de obra para serviços particulares, prática comum há alguns anos e hoje totalmente anacrônica. Hoje, aliás, um evento como este seria impensável. A profissionalização dos quadros, a separação entre o espaço privado e o espaço organizacional tornam a repetição desta estória improvável.

Há alguns anos, mesmo para um observador neófito, os valores da organização revelavam-se cristalinamente. Havia padrões definidos de comportamento e regras explícitas de conduta. O desenvolvimento de carreira e a forma de ascensão eram colocadas claramente. Uma série de símbolos era cultivada e balizava as atitudes dos membros da Organização.

A separação entre operários e "engenheiros" era delimitada pela cor dos cartões de identificação, pela segregação nos restaurantes e até pela existência de vagas demarcadas para os seus automóveis.

Até o contato pessoal era difícil. As salas de trabalho eram fechadas e as unidades de fabricação funcionavam como sistemas quase isolados, com circulação de informações e física estritamente controladas. Encontros entre funcionários de níveis diferentes tinham clima de audiência. O convívio pessoal obedecia a rígidas regras não escritas.

Por outro lado, cultivava-se o mito da "família Rhodiana", alimentado por procedimentos que procuravam refletir a preocupação da empresa com o apoio e a valorização dos seus funcionários. Bons salários, assistência médica de qualidade, cooperativas de consumo e de crédito próprias e, principalmente, a prática do emprego quase vitalício caracterizavam a relação capital trabalho.

O mito tinha ainda o respaldo de um comportamento gerencial fortemente patriarcal, "autoritário e onisciente, porém justo", nas palavras de alguns funcionários.

Registre-se aqui a influência da presença de funcionários franceses, geralmente em posições de comando. Com fortes traços humanistas em sua formação, eles ajudaram a construir a cultura da empresa, temperando o racionalismo positivista desta "firma de engenheiros".

Em 1987, embora várias tendências já fossem claras, não se imaginava quanto estes valores mudariam em tão curto espaço de tempo. Se revisarmos os símbolos citados no início do texto - salas fechadas, restaurantes e estacionamento separados - veremos que todos eles foram afetados, deixando de existir ou sub-existindo em versões suavizadas. Isto pode não ser suficiente para assegurar que mudanças tenham ocorrido nos níveis mais profundos da personalidade organizacional, mas são suficientes para apontar um amplo movimento de transição.

Mas, como em todo movimento de transição, muita coisa ainda está por ser definida. Os quadros intermediários sofrem a falta de regras de conduta e canais de ascensão mais claros. Os operários ainda estão se adaptando ao maior contato com os gerentes e com as novas características de seus cargos - maior autonomia e responsabilidades.

Não se pode dizer que o caráter "engenheirístico" - racional, positivista e cartesiano - tenha desaparecido, mas sem dúvida ele cedeu espaço a um outro caráter que poderia ser chamado de "estatístico" - mescla de valores voltados para a qualidade, na linha Deming - e a um foco cada vez maior na capacidade de relacionamento humano e trabalho grupal.

A organização mudou não só no discurso oficial - realmente forte e propagandista - mas na realidade do dia a dia, nas relações interpessoais e nas relações entre os funcionários e a empresa. O mito da "grande família" cedeu lugar a um profissionalismo mais frio. O gerente patriarcal foi substituído pelo líder "treinador" e motivador. Mas, como em toda mudança, surgiu um bom numero de órfãos e nostálgicos.

Na organização de hoje, engenheiros e quadros superiores ainda são vistos, mas não mais se vêem, como aristocracia da empresa. A própria redução de níveis hierárquicos ajudou a aproximar as pessoas.

A mudança de valores não foi fruto apenas do processo planejado de mudança, embora o PRHOEX tenha atuado como catalisador.

A renovação natural - e, algumas vezes forçadas - dos quadros de liderança também desempenhou importante papel nas mudanças, ajudando a moldar novos comportamentos e atitudes.

A própria renovação tecnológica teve seu impacto.

Um exemplo interessante de interação entre tecnologia, estrutura e mudança de valores foi a implantação de sistemas automatizados de controle de processo em algumas unidades de fabricação.

Há alguns anos, o grau de intervenção humana no processo era grande, inversamente proporcional ao nível de automação. A unidade de

fabricação química, por exemplo, tinha cinco níveis hierárquicos e uma rígida divisão de tarefas. O trabalho era realizado "em pé", como na agricultura. Não havia, na unidade, cadeiras ou bancos. Trabalhar e estar sentado eram coisas incompatíveis na mente dos operários.

De 1987 a 1992, a implementação de alguns projetos de automação, na unidade química, exigiu a instalação de salas de controle climatizadas, onde os operadores passaram a comandar sentados, através de painéis, o andamento do processo.

De início, as implantações foram retumbantes fracassos. A qualidade piorou e a produtividade ficou ameaçada. A dificuldade não era tecnológica, mas a necessidade de se reformular, rapidamente, a divisão de trabalho e a maneira como os operadores viam sua própria função.

Os operadores de painel passaram a se ver como pequena elite, pela necessidade de melhor formação técnica e pelas condições mais favoráveis de trabalho. Os operadores de campo, por sua vez, passaram a constituir um grupo a parte, se vendo como responsáveis pelo trabalho "duro". Involuntariamente, se havia criado uma divisão de classes dentro do ambiente de trabalho.

Mas os resultados, a médio prazo, foram positivos. Com o tempo, as funções foram redefinidas, a estrutura organizacional adaptada e os ganhos de performance atingidos.

Na unidade têxtil a experiência foi um pouco diferente. Até hoje, quatro anos após a implantação, não se conseguiu que os operadores e supervisores utilizem adequadamente os novos recursos. As salas de controle mantém-se vazias, não raro com as luzes apagadas, enquanto que os operadores continuam executando seu trabalho "em pé", junto às máquinas.

Outro caso interessante, que dá uma boa idéia das mudanças de valores ocorrida, é a dos expatriados, funcionários que deixaram a filial brasileira há quatro ou cinco anos atrás e estão agora retornando. Além das dificuldades de adaptação ao país, eles também sofrem com o retorno a uma realidade organizacional radicalmente transformada. Nas palavras de muitos deles, a empresa para a qual agora retornam não é a mesma que deixaram. A sensação é um misto de nostalgia e perplexidade. Nostalgia pela perda dos antigos valores, claros e bem definidos. Perplexidade diante de um quadro aparentemente caótico e indefinido.

#### PODER E AUTORIDADE: DO PATERNALISMO AUTORITÁRIO AO ...

No passado o poder estava ligado à posição hierárquica. Emanava do cargo, não da pessoa. Firmava-se numa grande dose de racionalidade e pressupunha competência. A estrutura piramidal rígida e com papéis bem definidos compunha um todo coerente e funcional para as macro condições da época.

As sucessivas mudanças estruturais diluíram este poder. Hoje, não existe mais uma configuração clara. É possível identificar, na Organização Filter Tow, pelo menos três focos próximos de poder: o poder do Gerente da S.B.U. - por bom tempo o único foco -, o do Gerente da Usina Têxtil e o do Gerente da Usina Química. Além destes, existem outros focos provenientes de ligações funcionais com áreas centrais na Rhodia, na filial alemã e na matriz, na França.

O resultado é uma intrincada rede de poder que exige grandes habilidades políticas e de relacionamento por parte dos membros da organização. O poder hierárquico deu lugar à capacidade de movimento dentro desta rede de influências, numa conjuntura sempre em mutação.

O poder está hoje mais ligado a características pessoais, havendo grande variedade de comportamentos e modelos dentro da Organização. Existem desde de feudos autoritários até áreas onde o processo decisório é marcadamente participativo.

A tolerância à existência de diferentes modelos é antes um indefinição involuntária da Organização que uma política deliberada de aceitação da diversidade.

O período de transição fez aumentar o grau de ambiguidade das relações e configurou um quadro desconfortável para as pessoas e pouco eficaz para a Organização.

A transição tem formado quadros capazes de agir eficientemente dentro da nova rede de poder. E esta habilidade tem-se tornado, em si, uma fonte de poder.

O processo decisório também foi afetado. Hoje, não raro, as próprias lideranças tem dificuldades em garantir a execução de ações estratégicas. A diluição do poder deu força aos diversos atores organizacionais. Qualquer decisão, para ser tomada e implementada, envolve acordos prévios.

A grande dúvida é quanto este sistema consegue superar os interesses individuais, várias vezes conflitantes com os objetivos organizacionais; e quão ágil e eficaz uma organização excessivamente politizada consegue ser.

Paternalismo, centralismo e um certo autoritarismo marcavam o perfil de liderança na Organização do passado. Embora as mudanças tenham se iniciado já na década de oitenta, o período 1987-1992 representa uma transição especialmente marcante.

Além da redução do número de níveis hierárquicos, o movimento natural de renovação dos quadros técnicos e operacionais e a própria abertura política no país influenciaram a emergência de um novo perfil de liderança.

Além destes macro-fatores, uma série de projetos de treinamento - alguns ligados ao PRHOEX - foram realizados, atingindo todos os níveis hierárquicos e contribuindo para a mudança.

Em 1990 a Coordenadoria do PRHOEX chegou a divulgar um modelo para o novo perfil do líder. Neste novo perfil, as palavras-chave eram participação, motivação e treinamento.

Criou-se, com isto, um importante balizamento para o comportamento das pessoas. Hoje, é comum um líder ser abertamente criticado por não seguir a nova cartilha. Ou, no jargão da empresa, ter uma atitude "não prohexiana". Com isso, as pessoas passaram a se policiar para não ir contra a maré.

Reflexos são sentidos em todos os níveis, da Diretoria ao chão de fábrica. Decisões importantes passaram a ser tomadas em grupo, a relação entre níveis hierárquicos diferentes ganhou maior informalidade e a delegação de poder e autonomia aumentaram.

Na história recente da S.B.U. Filter Tow, a prática de uma liderança mais aberta esteve intimamente ligada a mudanças de estrutura. Em pelo menos duas ocasiões, novos grupos, assumindo posições de comando sem um necessário preparo prévio, viram-se obrigados a administrar de forma mais participativa e aberta. Os resultados foram positivos, tanto em termos de evolução do relacionamento entre as pessoas, quanto em termos de performance organizacional.

Uma questão polêmica é a influência do nível de formação das pessoas na capacidade de adaptação a formas mais autônomas e participativas de trabalho.

A experiência da unidade química aponta a renovação dos quadros, com a entrada de pessoas de melhor formação, como o grande fator que possibilitou as mudanças. Conclui-se, daí, que o novo perfil de liderança é também função do novo perfil dos liderados.

A experiência da unidade têxtil, por outro lado, comprova a possibilidade de uma liderança mais participativa e aberta qualquer que seja o perfil e formação dos liderados.

Prevalece, então, o conceito de liderança situacional, segundo o qual o líder deve adaptar seu estilo ao grau de maturidade do grupo de liderados. A adoção deste conceito inverte a ótica tradicional, pela qual são os liderados que devem adaptar-se ao estilo do líder.

A situação atual é típica de transição, de convivência entre o velho e o novo, com todos os conflitos e ambivalências conseqüentes.

O processo de obsolescência forçada da liderança paternalista jogou a organização num primeiro momento caracterizado pela turbulência e por um vácuo relativo de valores. Num segundo momento,

novos valores foram estabelecidos, mas sem tradução em formas operacionais compreensíveis. Somente o processo prático de aprendizado pode realmente cristalizar os novos paradigmas. Vive-se, hoje, um terceiro momento da mudança, com a sedimentação do novo perfil de liderança.

Liderar, num ambiente de transição, continua sendo mais uma arte que uma ciência. Por maiores que sejam os esforços de treinamento e sensibilização, os padrões de relacionamento entre líder e liderados são criados no dia a dia, cuja complexidade geralmente supera os modelos.

#### (DES)ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização do trabalho foi um dos parâmetros mais afetados pelas mudanças na S.B.U. Filter Tow no período estudado.

A idéia de papéis rígidos perdeu força, dando lugar a conceitos-chaves de sistemas inteligentes como flexibilidade de tarefa e redundância planejada.

Um exemplo interessante é o da evolução da estrutura da unidade de fabricação de Acetato de Celulose, na Usina Química. Em 1987 existiam cinco níveis operacionais. Os operadores - o nível mais baixo - eram responsáveis pela leitura dos instrumentos de controle e acompanhamento geral do processo. Os encarregados, e somente eles, executavam correções e acertos. Os supervisores, por sua vez, cuidavam de operações de parada e partida de equipamentos e

coordenavam serviços de manutenção. Em horário administrativo, o mestre de fabricação era o responsável geral pela equipe. Finalmente, o chefe de área - em geral, um engenheiro - restringia-se aos aspectos técnicos e burocráticos.

Numa única mudança eliminou-se os encarregados e os mestres da cadeia hierárquicas, obrigando a uma redefinição geral de responsabilidades na fábrica.

Após um longo período de adaptação, os resultados positivos surgiram. Os operadores passaram a conhecer e dominar melhor os processos e os chefes de área aproximaram-se da fábrica, trazendo uma visão mais técnica e adquirindo maior sensibilidade operacional.

Além de ganhos em termos de motivação, envolvimento e comprometimento, o nível operacional também melhorou, com avanços em produtividade, segurança, custos e meio-ambiente.

Exemplos similares ocorreram em todos os níveis.

No nível gerencial, os trabalhos e estudos estratégicos passaram a ser realizados em grupo. Investigações de desvios técnicos e crises de qualidade passaram a ser discutidos e analisados por representantes de vários departamentos.

Neste quadro, passou a ser inclusive difícil aplicar soluções que não tenham sido geradas em grupo, pois estas não conseguem encontrar respaldo e comprometimento.

Mais uma vez, é importante notar que o movimento de mudança não é homogêneo. Persistem na Organização grupos pouco simpáticos às mudanças. É claro que tende a ficar cada vez mais difícil para estes grupos sobreviver num ambiente do qual se distancia em forma de trabalho, tornando-se uma peça anacrônica.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um termo relativamente recente na vida da organização estudada.

Para a Rhodia, QVT está primariamente relacionada às condições de segurança e meio-ambiente. Inclui, portanto, todo o corpo de políticas, planos e ações para melhorar as condições ambientais internas e externas e todos os aspectos relacionados à segurança no trabalho.

A esta visão, mais usual veio somar-se uma outra, de QVT relacionada aos aspectos de motivação e satisfação no trabalho.

É importante qualificar o grau no qual estes dois aspectos existem. O aspecto meio-ambiente e segurança já é tratado há bastante tempo. Já os aspectos motivacionais e de auto realização são contemporâneos da implementação do PRHOEX.

A diferença mais importante é que, enquanto meio-ambiente e segurança são assuntos conhecidos, sobre os quais se tem um certo grau de domínio, quer seja sobre o aspecto comportamental quer seja sobre o aspecto tecnológico, motivação e satisfação no trabalho são assuntos ainda pouco explorados.

No período 1987-1992 houve um enorme esforço da Atividade Filter Tow em melhorar os aspectos de meio-ambiente e segurança no trabalho. Este esforço é reflexo não só das políticas internas do grupo Rhône-Poulenc e das pressões de órgãos governamentais, mas também, e principalmente, de uma mudança de pessoas e valores dentro da organização. Em especial os quadros especializados - engenheiros e técnicos - tiveram um importante papel em mudar a forma de pensar e

agir dentro da S.B.U. Conforme estes quadros foram se renovando, passaram a integrar a organização profissionais com uma visão mais crítica sobre o papel da empresa e o seu próprio papel diante do ecossistema. O esforço realizado traduziu-se em um grande numero de projetos e investimentos realizados com a finalidade principal de adequação das condições operacionais.

É consenso, dentro da S.B.U., que houve uma importante evolução no período. Além de resultados práticos, medidos através de índices de carga poluidora ou do numero de acidentes, é visível o aumento do grau de atenção que o assunto passou a receber.

Existem hoje grupos de trabalho, disseminados em todos os níveis, orientados para estudar, propor soluções e implantar melhorias voltadas para a segurança e o meio ambiente.

Sente-se também grande evolução com a aparência e estado geral das instalações. Na unidade química, como na têxtil, uma série de mudanças refletem as novas preocupações com o bem estar e a atratividade do ambiente de trabalho. Os restaurantes foram reformados, a iluminação foi ampliada, os prédios foram pintados - a cor foi escolhida por votação -, os escritórios modernizados e jardins e áreas de lazer construídos.

As iniciativas refletem primordialmente a visão gerencial sobre bem estar, nem sempre igual a dos operários, mas já é uma importante evolução.

Outro aspecto da mesma questão de QVT é o chamado clima organizacional. Embora seja difícil formar um quadro completo, algumas observações são possíveis.

A Rhodia sempre foi caracterizada por um ambiente relativamente "descomprimido" em comparação com outras empresas. A estabilidade de emprego e as possibilidades de ascensão facilitavam a existência de um ambiente de trabalho ameno, sem grandes pressões e com conflitos razoavelmente administrados.

Mais recentemente, alguns eventos tem contribuído para a alteração do clima organizacional. De um lado, o avanço do PRHOEX tem estimulado maior abertura e transparência nas relações. De outro, os programas de redução de efetivo e as novas posições da empresa, mais duras em relação aos sindicatos, tendem a criar pontos de conflito e tensão.

Assim, as pressões latentes e descontentamentos afloram com maior liberdade. Ao mesmo tempo, as questões mais básicas, como salário e emprego, não tem resposta positiva. Desta forma, o equilíbrio só se dá diante do quadro recessivo. Como ficará o clima organizacional, diante de um quadro econômico diferente do atual, é uma incógnita.

Embora que haja nesta postura muita ambiguidade, trabalha-se na busca de uma maior aproximação entre operários e corpo técnico-gerencial.

Ainda que as próprias diferenças sociais criem, por si só, um pequeno abismo entre estes grupos, esta distância está sendo encurtada. Os operários já são consultados sobre questões importantes e, de seu lado, sentem-se mais valorizados.

Tabus e dogmas ainda marcam esta relação, mas o momento de mudança e quebra de paradigmas tem permitido algumas experiências de gestão colegiada e trabalhos em grupos semi-autônomos.

Por outro lado, temas centrais como participação nos lucros ainda não foram devidamente amadurecidos. Não se atingiu, a nível

corporativo, um consenso forte o suficiente para permitir experiências práticas.

Enfocando mais as relações do dia-a-dia, pode-se dizer que existe grande variedade de qualidade dentro da Organização. Enquanto alguns grupos conseguiram construir ótimas relações e um clima de trabalho positivo e motivante, outros grupos ainda não conseguiram superar situações internas de conflito, e trabalham num ambiente difícil e pesado.

Não é fácil correlacionar causa e efeito nesta questão. Todavia, os grupos que tiveram sucesso em estabelecer um clima de trabalho adequado apresentam algumas características comuns: (1) existência, em algum momento da história do grupo, de um evento aglutinador, geralmente uma ameaça ou desafio externo; (2) uma postura aberta e ao mesmo tempo atenta da liderança; (3) a exclusão, ou a cooptação dos membros "hostis"; (4) o uso de técnicas específicas para melhorar o relacionamento dos membros; (5) um constante aperfeiçoamento das relações no dia-a-dia, através de reuniões e contatos frequentes entre os membros.

Concluindo pode-se dizer que a S.B.U. Filter Tow, como a Rhodia, tem experimentado forte evolução em relação à Q.V.T. Evoluindo de uma preocupação restrita aos aspectos meio-ambiente e segurança para uma posição mais focada no clima organizacional, a Organização não tem sido especialmente arrojada, mas tem realizado evoluções reais, elevando o grau de motivação e participação dos seus funcionários e colhendo os resultados desta nova concepção de trabalho.

Por outro lado, a forma ainda amadorística com que o processo transcorre não tem seus efeitos negativos anulados pela boa vontade em acertar. Problemas como conflitos de poder, jogos de interesse e a

própria relação entre os operários, os sindicatos e a empresa não são convenientemente tratados, permanecendo como armadilhas perigosas para o processo de mudança.

#### FOCO NOS RESULTADOS: A PROCURA DA CONVERGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Uma dificuldade comum a todas as organizações complexas é sintonizar e harmonizar todos os sub-sistemas e pessoas de maneira a fazer convergir esforços para o atendimento dos seus objetivos.

Dada a realidade das estruturas matriciais e da configuração difusa de poder, a tarefa de criar convergência é árdua. Três fatores são essenciais: (1) criar uma visão comum sobre o negócio, que seja partilhada por todos os membros da organização; (2) definir claramente a missão e contribuição esperada de cada um; e (3) criar uma malha de comunicação, com o mínimo de filtros.

O abandono parcial da estrutura de comando e controle - originária do exército prussiano do século XVIII - e a transição rumo a este novo modelo encontra-se hoje em pleno desenvolvimento.

Especialmente na unidade têxtil, evoluiu-se neste sentido, através de um trabalho estruturado de reflexão e redefinição dos papéis individuais.

Esta nova realidade representa uma forte evolução em relação ao passado recente. Há cinco anos atrás, poucas pessoas na S.B.U. Filter Tow, fora do grupo gerencial, tinham visão do conjunto do sistema e do seu próprio papel dentro dele.

Embora não se possa estabelecer uma relação causal simples entre estas mudanças e uma melhoria de performance, parece óbvio que ocorre uma potencialização de resultados melhores.

Além disso, aspectos conjunturais como eliminação de controles - e dos respectivos controladores - e as próprias estruturas matriciais, não admitem outras alternativas. A opção da volta da organização taylorista de comando e controle, eficaz no passado, simplesmente não existe.

#### INOVAÇÃO: EM BUSCA DO TEMPO PERDIDO

A internacionalização da S.B.U. Filter Tow foi um processo gradativo de aproximação entre os vários centros produtores dentro do grupo Rhône-Poulenc. Além de criar um novo foco de poder e novas linhas estratégicas, este processo expôs a unidade brasileira a comparações de custos de produção e qualidade dentro do grupo. Ao mesmo tempo, o avanço da concorrência sobre o mercado brasileiro e a possibilidade de participação em mercados distantes, como a China, obrigaram a comparações também com produtos concorrentes.

A defasagem constatada - custos altos e qualidade deficiente - tanto em relação ao produto da filial alemã quanto em relação aos concorrentes, obrigaram a um grande esforço de melhoria de performance. A capacidade de gerar inovações em curto espaço de tempo passou a ser uma questão de sobrevivência.

Assim, Inovação, neste caso, deve ser entendida não como capacidade de gerar avanços tecnológicos e criar vantagem

competitiva, mas simplesmente como necessidade de responder rapidamente ao meio ambiente e vencer a defasagem criada ao longo de um período de relativa estagnação.

Outro fator importante foi a influência do PRHOEX na divulgação da idéia de Inovação como fator fundamental para a evolução da performance. A partir de 1987, em cursos, seminários, e no próprio processo de mudança planejada, a idéia de gerar inovações nos processos produtivos e administrativos foi insistentemente divulgada e incentivada.

A resposta do grupo foi positiva em termos de apreensão e adoção do conceito. A expressão "não se mexe em time que está ganhando", significativa da visão do grupo até então, deu lugar a uma preocupação constante em melhorar e aperfeiçoar.

Na Organização Filter Tow de 1992, inovar tornou-se uma preocupação central, em todos os níveis.

A Organização da primeira metade da década de oitenta, rígida, de procedimentos imutáveis, desapareceu. Hoje, o fluxo de idéias é muito maior e a discussão de inovações faz parte da rotina. Existe mesmo um certo culto à Inovação, cujos rituais incluem a valorização e incentivo aos inovadores e a publicação, em órgãos institucionais, dos seus trabalhos.

Por outro lado, este grau de consciência e o discurso não foram adequadamente acompanhados por resultados práticos.

Embora se saiba da necessidade de inovar, não se criou ainda instrumentos práticos eficientes para definir objetivos claros e métodos para atingi-los. Ou seja, não se criou ainda uma estrutura

inovativa, capaz de definir o que deve ser feito e como deve ser feito.

Se, de um lado, as inovações administrativas são realmente inovações, no sentido em que estão sendo criadas e recriadas, com base em experiência própria, por outro, as inovações tecnológicas não são mais do que cópias ou adaptações de idéias desenvolvidas nas unidades mais modernas do Grupo Rhône-Poulenc.

Além disso, na prática, os custos ainda são altos e a qualidade ainda é uma fraqueza. Assim, a posição da S.B.U. no Brasil ainda continua bastante vulnerável.

Diante deste quadro, cabe analisar minimamente os fatores impulsionadores e restritores deste processo. Os impulsionadores foram os seguintes:

Primeiro, a globalização do mercado Filter Tow e a internacionalização da S.B.U., com o aumento da permeabilidade da Organização ao meio.

Segundo, a pressão do mercado, exigindo melhor qualidade e custos mais baixos.

Terceiro, a mudança cultural promovida a partir do PRHOEX, tornando inovação um valor central da Organização.

De outro lado, os fatores restritores foram os seguintes:

Primeiro, a indecisão quanto ao futuro da unidade química. Durante muitos anos, trabalhou-se com a perspectiva de fechamento da unidade e a possibilidade de construção de uma nova fábrica. Conseqüentemente, a preocupação em inovar, ou mesmo em conservar as instalações, foi relegada a segundo plano. As conseqüências foram sentidas em termos de custos crescentes e baixa confiabilidade. Em

1991 esta decisão foi oficialmente revertida, mudando radicalmente as condições de trabalho e estimulando melhorias e inovações.

Segundo, a existência de uma profusão de metodologias de trabalhos e conceitos sendo continuamente divulgados como TQC, Kaizen, CEP, Trabalhos Participativos, Hoshin Planing e outros. Não houve ainda tempo de amadurecimento para julgar e saber utilizar corretamente estes instrumentos. Assim, muito esforço é alocado e dissipado no aprendizado ou perdido em caminhos inadequados.

Terceiro, a existência de uma crença de que é necessário investir para inovar. Embora grandes saltos tecnológicos, nesta indústria, somente se viabilizem com investimentos, não é menos verdade que muitas inovações independem de grandes somas de dinheiro.

Concluindo, a Organização Filter Tow, no período estudado, sofreu profunda mudança de valores em relação à valorização e prática de inovações. Ainda não se gerou, contudo, uma resposta prática adequada à demanda do ambiente.

#### QUALIDADE: O FOCO NO CLIENTE

O período 1987-1992 marca, na S.B.U. Filter Tow como no restante da empresa, uma importante mudança de postura em relação à questão da Qualidade. Historicamente uma empresa voltada para si própria, a Rhodia operou no período uma mudança radical.

Motivada pela necessidade de enfrentar uma concorrência cada vez mais forte, a empresa foi obrigada a iniciar um esforço de abertura para as necessidades dos clientes.

Os livros do Dr. Deming foram transformados em bíblias e os seus famosos 14 princípios em mandamentos. Cursos, seminários e palestras foram realizados até a exaustão. Os resultados comportamentais deste esforço são visíveis.

Criou-se uma nova linguagem, estatística, para tratar dos processos técnicos e organizacionais. A idéia de transparência e abertura para com os clientes tomou corpo.

A S.B.U. Filter Tow, que atende aos maiores clientes da Rhodia, pratica hoje, com eles, uma relação de crescente parceria, impensável no passado. O clima de desconfiança e atrito que sempre pautou estas relações foi substituído por um ambiente de busca de pontos de convergência e ganhos mútuos. Isto se revela em ações coordenadas junto ao governo federal e na troca de informações técnicas e de mercado.

A qualidade dos produtos intermediários e final evoluiu substancialmente, embora ainda não atinja padrões internacionais.

A bola de neve da qualidade reduziu índices de refugo e reprocesso, diminuiu custos, elevou a produtividade e ajudou a melhorar a relação com os clientes.

Paradoxalmente, as relações cliente-fornecedor internas não evoluiu da mesma forma. A relação entre as fábricas química e têxtil, fundamental para a harmonia e evolução do produto final, conheceu altos e baixos, sem nunca ter atingido um grau de maturidade e cooperação adequados.

As áreas de apoio - Manutenção, Laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento, Gestão de Materiais e outros - são constantemente criticados pela má qualidade dos serviços e pela falta de foco nas necessidades do cliente (interno).

A existência de fronteiras organizacionais reais e de relações de compra e venda - caso dos clientes externos - aparentemente favorece a realização prática dos conceitos teóricos. Internamente, jogos de interesse, fluxos de poder e estrutura formal interferem negativamente. Isto provoca desgaste nas relações internas, dificulta ações conjuntas e impacta negativamente a performance da S.B.U.

## SÍNTESE

Os "soft-criteria" ajudam a ver e entender os níveis mais profundos dos fenômenos de Mudança Organizacional.

Através deles, pode-se ver que a S.B.U. Filter Tow de 1992 é uma organização muito diferente da de 1987. Valores, formas de trabalho e comportamentos mudaram.

Os pontos essenciais observados foram os seguintes:

As mudanças culturais e comportamentais deram-se em todos os níveis da Organização.

Estas mudanças foram causadas por uma multiplicidade de fatores internos e externos como troca de pessoas, conjuntura social, pressão do mercado, alterações estruturais e estratégicas.

O PRHOEX teve importante papel, tanto a nível normativo como a nível operacional.

A direção das mudanças leva a S.B.U. rumo aos modelos mais modernos de organização.

Valores como inovação, participação, qualidade e QVT foram bem assimilados pela Organização.

Algumas questões centrais como configuração de poder e convergência de objetivos permanecem sem resposta, constituindo-se em armadilhas perigosas para a Organização.

O conjunto dos "soft-criteria" mostra que, embora, a rigor, não se tenha conseguido manipular as mudanças no ritmo e direção desejáveis, um certo grau de domínio sobre as variáveis comportamentais é possível.

É interessante observar que os processos de mudança cultural administrada acabam traindo quem os vê como via tecnocrática de melhoria de performance. Em alguns casos, as surpresas podem ser desagradáveis e levar a organização a sérios impasses.

No caso da S.B.U. Filter Tow, as mudanças planejadas e involuntárias estiveram associadas a um processo de aprendizado que parece levar à construção de uma nova sensibilidade dos membros da Organização para com a complexidade destas variáveis.

Incorporada ao próprio processo de mudança, esta nova sensibilidade pode ajudar na construção de novos caminhos, rumo ao ideal de organização que se pretende construir.

## **TERCEIRA PARTE: DIÁLOGO TEORIA - CASO PRÁTICO**

## 1. OBJETIVOS

Alexandre Koyré definiu a experimentação - a interação sistemática entre conceitos teóricos e observação - como a base da ciência moderna. Este princípio serviu de base para a estruturação deste trabalho.

Na primeira parte, uma revisão de conceitos e idéias permitiu formar um quadro do campo teórico.

Na segunda parte, a leitura do caso prático pode, então, ser permeada por estes elementos. Estabeleceu-se, assim, um primeiro nível de diálogo.

Nesta terceira parte este diálogo deve avançar.

Aqui, é importante diferenciar os conceitos de raciocínio, que é um processo em andamento e pensamento, que é o resultado acabado deste processo. Neste sentido, esta terceira parte configura-se muito mais numa coletânea de raciocínios, que num conjunto de pensamentos.

Inicialmente, serão feitos alguns comentários adicionais sobre o material coletado e questões de método. O objetivo é de melhor situar a questão da interpretação dos fluxos de mudança.

Em seguida será feita uma breve síntese das duas primeiras partes, apresentando os aspectos principais da teoria e da descrição do caso prático.

Finalmente, será apresentada uma série de raciocínios baseados na interação entre teoria e prática.

## 2. ALGUNS COMENTÁRIOS PRELIMINARES

### SOBRE AS LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Questões de evidência e método permeiam a Análise Organizacional. A pergunta elementar é a seguinte: como sabemos o que sabemos sobre os processos de mudança ?

Na construção desta dissertação, as limitações podem dar-se tanto a nível da teoria quanto a nível do objeto de análise.

Na primeira parte, teórico-conceitual, procurou-se, através da construção de um quadro fragmentado, abranger o maior numero possível de abordagens, reduzindo, assim, o risco de enfoque único e tendencioso.

Já a segunda parte, o caso prático, gera um risco de generalização indevida. O estudo de uma única organização, embora permita um maior aprofundamento, também limita o universo analítico. De qualquer forma, este problema foi amenizado pelo grau e amplitude de mudanças que a organização estudada sofreu ao longo do período, onde quase todas as tendências mencionadas na primeira parte puderam ser observadas, resultando num painel de análise razoavelmente completo.

Comprovou-se também a vantagem da posição de "insider", cuja possibilidade de observação in loco, multiplicada pelos contatos pessoais em todos os níveis da organização, pode propiciar o estabelecimento de correlações e interpretações que provavelmente passariam despercebidas a um observador externo.

Em contrapartida, o emaranhado de detalhes, eventos e pontos de vista, percebidos pela observação participante, representa sempre um risco de perda de foco e de capacidade de orientação. Tudo isso, somado à complexidade intrínseca do assunto, constitui-se numa armadilha permanente a uma análise consistente.

#### SOBRE ATORES PRINCIPAIS E COADJUVANTES

No caso narrado, os fenômenos de mudança estiveram ligados aos quadros de liderança e aos níveis hierárquicos médio e superior. O quadro operacional foi apenas coadjuvante e, não raro, vítima. Um exemplo ilustra este ponto de vista: sabe-se que a elevação do nível técnico dos operários foi uma condição para retomar as condições operacionais e melhorar a performance das fábricas, mas este movimento foi basicamente originado pela renovação sistemática destes quadros, empreendida pela empresa, e não pela modificação do perfil da mão de obra.

Mesmo os sindicatos tiveram apenas participação esporádica, configurando-se num ator quase externo à organização.

Esta discussão leva a uma proposta de emenda ao modelo de mudanças como fruto da somatória das ações individuais dos atores organizacionais. Em realidade, alguns atores são sujeitos substantivos da ação de transformação, enquanto outros tem participação reduzida e ocasional. Alguns são principais; outros, por enquanto, são coadjuvantes.

Resumindo a questão, pode-se dizer que embora haja tendência de maior participação do quadro operacional no processo, até o momento isto se dá apenas de forma marginal. Por isso, as mudanças refletem majoritariamente a visão e os interesses dos quadros médios e superiores.

Associada a esta questão, também foi constatado nas entrevistas com operários a que profundidade o discurso de mudança e "modernidade" penetrou. Mesmo funcionários ligados aos sindicatos manifestaram uma visão da necessidade de mudança sintonizada com as necessidades da empresa. Não cabe aqui analisar quanto esta imagem construída é verdadeira ou falsa, mas apenas constatar a eficácia do processo de convencimento havido nestes últimos anos.

### 3. SÍNTESE DOS ASPECTOS PRINCIPAIS

Na primeira parte do trabalho foi visto um conjunto de conceitos e idéias úteis para a compreensão dos processos de mudança.

Primeiramente, foram descritos conceitos fundamentais como a autopoiese, a dialética e a questão do tempo na organização. Estes conceitos servem de base conceitual para a compreensão de vários eventos do caso prático. Sua ocorrência está implícita em todas as mudanças.

Em seguida, procurou-se dar uma idéia da amplitude e profundidade do tema, utilizando para isso algumas definições de Mudança Organizacional.

Foi então estabelecido um quadro geral de macro mudanças composto por tendências observadas em diversos graus nas organizações. Ao longo do trabalho prático grande parte destas tendências pode ter sua existência comprovada na S.B.U. Filter Tow.

Em seguida procurou-se mostrar como as origens das abordagens atuais de intervenção organizacional - incluindo o PRHOEX - podem ser encontradas em conceitos desenvolvidos há até quarenta anos atrás, através dos trabalhos Sócio-técnicos e de Desenvolvimento Organizacional.

No capítulo posterior, pode ser mostrado como a Abordagem Sistêmica representa uma nova visão da organização e dos processos de mudança. Toda a análise do caso prático pode e deve ser feita com este enfoque, que possibilita uma visão de conjunto das interações entre os vários subsistemas e suas conseqüências para a organização. Como sistema composto por subsistemas, operando dentro de uma série

de outros sistemas maiores, a S.B.U. Filter Tow presta-se perfeitamente a esta abordagem.

No mesmo capítulo, foram apresentados os instigantes princípios do Paradigma da Complexidade, uma novíssima forma sistêmica de olhar para os aparentemente caóticos fluxos de mudanças.

As idéias de Prigogine podem ser observadas na organização estudada onde, a primeira vista, as mudanças podem parecer confusas e sem razão de ser mas, um exame mais cuidadoso revela uma enorme evolução rumo a um novo patamar de performance e complexidade.

O "discurso forte dos anos oitenta", a Cultura Organizacional, foi abordado a seguir. Além das definições usuais, explorou-se especialmente a questão dos paradigmas enquanto filtros da realidade externa para os membros da organização. A idéia está associada aos conceitos de autopoiese e de inércia e é especialmente útil na compreensão da dificuldade em mudar e da lentidão da resposta da organização estudada às mudanças do meio ambiente.

No capítulo seguinte foram reunidos uma série de conceitos para a interpretação dos processos de mudança.

O Ciclo de Mudanças Organizacionais correlaciona ciclo de vida e características das mudanças. A tipologia formulada pode ser usada diretamente no caso prático, guardados os devidos cuidados.

Os conceitos de "Sensemaking" e "Sensegiving" também podem ser observados no caso prático. São mais presentes quanto mais abertos e participativos se deram os processos de mudança. Um bom exemplo é o da reformulação estrutural de 1987.

Os conceitos de momentum e inércia demonstram a dificuldade em mudar. O fato da S.B.U. Filter Tow encontrar-se no seio de uma grande corporação tem implicações diretas na sua falta de agilidade e flexibilidade em operar mudanças.

A questão da Estratégia e, mais detalhadamente, do Planejamento Estratégico, foi analisada no capítulo seguinte. Este recurso pode ser visto como instrumento de interpretação dos imperativos ambientais e de alavancagem interna de mudanças, sempre associado a outros elementos dentro da organização.

Na S.B.U. Filter Tow, ao longo do período estudado, observou-se um processo de abertura para o ambiente e uma penetração do conceito de estratégia no dia a dia da organização.

O trabalho de Planejamento Estratégico formal, realizado em 1989, foi parte integrante deste processo, embora não tenha, por si só, alavancado mudanças estruturais ou de outra ordem.

No capítulo posterior, utilizou-se um enfoque semelhante para examinar a questão da Tecnologia de Informação. Ela é vista como agente de apoio e facilitação para as mudanças. Um exemplo de implantação, visto no caso prático, demonstrou algumas dificuldades surgidas de aplicações deste tipo. O evento narrado também comprova a utilidade da ferramenta como catalisador de mudanças.

Os Processos Planejados de Mudança foram tratados a seguir. Embora estes processos tenham evoluído e adquirido uma visão integradora da organização, muitas dificuldades práticas de implementação foram observadas na S.B.U. Filter Tow ao longo do período estudado.

O fator humano foi o foco do capítulo seguinte. As idéias desenvolvidas explicam grande parte dos descaminhos das mudanças na organização estudada.

A ótica da Abordagem Emancipadora surge, neste capítulo, como uma alternativa - de caráter mais humanista - para a superação de certos impasses na condução dos processos de mudança.

No fim da primeira parte, propos-se um quadro geral para o campo teórico. Foi também explorada a questão da mútua exclusividade entre as abordagens contextualistas e voluntaristas.

Na segunda parte foram narradas as mudanças ocorridas na S.B.U. Filter Tow no período 1987-1992.

A título de introdução foi contada a história do grupo Rhône-Poulenc no Brasil, com ênfase no surgimento e evolução da S.B.U. Filter Tow.

Complementarmente, mencionou-se os aspectos estratégicos e questões críticas da S.B.U., com destaque para uma análise estrutural da Indústria.

A seguir, descreveu-se resumidamente o PRHOEX , sua origem e as três fases pelas quais passou: primeiro, a fase de engenharia organizacional, caracterizada pela tentativa de intervenção através de um processo estruturado com ajuda de um consultor externo; segundo, a fase da descoberta da cultura organizacional, com a valorização dos aspectos comportamentais e a revisão dos valores; e terceiro, a fase de recuperação do rigor que, ao mesmo tempo em que procura equilibrar as duas anteriores, evolui no sentido de dar maior consistência ao processo.

As mudanças catalisadas pelo PRHOEX tiveram ampla repercussão em toda a Rhodia e profundo impacto sobre a organização estudada. As conseqüências puderam ser sentidas tanto a nível de "soft-criteria" - mudança de valores e formas de trabalho - quanto no processo decisório e estratégico.

O capítulo seguinte focalizou o macro ambiente de mudanças.

Primeiro, mostrou-se em que grau a S.B.U. estava suscetível às variações macroeconômicas. Mencionou-se também como a abertura do mercado brasileiro, intensificada em 1990, passou a colocar em cheque sua posição estratégica.

Em seguida, foi abordado com mais detalhe o mercado de cigarros e de filtros de cigarro, e as flutuações sofridas em função das políticas de estabilização econômica.

Foi então comentado o processo de internacionalização da S.B.U.; na prática, um aumento do grau de permeabilidade ao meio.

Completando o capítulo, abordou-se a questão da importância dos fornecedores internos e externos e sua influência sobre a performance da S.B.U. Grande parte dos problemas de rentabilidade ocorridos no período estudado explicam-se pelo aumento dos gastos com matérias primas.

O capítulo seguinte narrou as mudanças ocorridas de 1987 a 1992 através das visões dos vários atores organizacionais. O fluxo dos eventos levou à uma divisão do período em três biênios com características diferenciadas.

O primeiro, de 1987 a 1988, foi marcado por uma tentativa não muito bem sucedida de intervenção organizacional.

No plano estratégico-estrutural, houve a unificação administrativa da S.B.U., a qual se deu uma característica orgânica.

Estas mudanças, extremamente radicais e realizadas de forma um pouco ingênua, sem a adequada análise de todas as variáveis envolvidas, provocou um período de grande turbulência na Organização, cujas conseqüências foram sentidas nos períodos seguintes.

O segundo período, 1989-1990, foi marcado pelo agravamento das tensões internas e por uma conjuntura externa desfavorável. Estas dificuldades ambientais, especialmente com os custos de matérias primas, e a incapacidade de gerar respostas adequadas em tempo hábil, levaram a Organização a resultados econômicos negativos no período.

O biênio também foi marcado por uma perda de rumo, quando a convergência de visões e esforços desapareceu e deu lugar a crises de poder e conflitos internos.

O terceiro período, 1991-1992, marcou um reencontro da visão comum, um realinhamento da S.B.U. com o meio-ambiente, e a tomada de ações internas de adequação estrutural e estratégica.

Os resultados positivos em termos de performance foram verificados tanto em termos de rentabilidade, quanto em termos de índices técnicos e de qualidade.

Os eventos narrados mostram uma intrincada correlação de condicionantes externos e ações e reações internas interagindo continuamente e dando origem a movimentos ora visíveis e com resultados palpáveis, ora quase imperceptíveis.

A narrativa comprova a complexidade do sistema. Comprova também a possibilidade do uso dos elementos teóricos para desvendar alguns movimentos.

O capítulo seguinte utilizou a evolução dos "hard-criteria" para completar a ilustração dos eventos anteriormente narrados. Os "hard-criteria" são especialmente úteis pela sua condição de razoável - mas não total - objetividade.

Os índices de rentabilidade, faturamento, margem de contribuição, etc mostraram a evolução da Organização em termos de resultados finais no seu caminho de (re)adequação ao meio ambiente.

Em seguida, e até como contrapartida do capítulo anterior, abordou-se a mudança a partir dos "soft-criteria". A investigação demonstrou que os esforços realizados para alteração de valores e formas de trabalho teve grande impacto. A S.B.U. Filter Tow de 1992 é bastante diferente da de 1987; em todos os níveis.

A investigação também demonstrou como ainda coexistem na Organização culturas diferentes - resistentes ? -, apesar do esforço de homogeneização. Mostrou também conflitos de interesse e poder resultantes ou amplificados pelas mudanças, e sem solução a vista.

Enfim, demonstrou que é possível mudar a cultura, num certo grau de profundidade.

Por outro lado, parece claro que não se consegue administrar esta mudança adequadamente no tempo, nem se conhece completamente seus efeitos.

Também não se pode comprovar um possível efeito positivo de médio ou longo prazo sobre a performance, embora a curto prazo ele seja claramente negativo, pelas turbulências provocadas.

Uma revisão geral do capítulo reforça a idéia de que a Organização mudou, e mudou estimulada pelo meio ambiente e por uma busca de configurações internas mais performantes.

Percebe-se também que o processo de mudança envolveu toda sorte de variáveis: estratégia, estrutura, pessoas, tecnologia, etc.

Da interação destas variáveis deram-se os fluxos de mudança, caracterizados por ciclos e pulsos. Estes mesmos fluxos, por sua vez, trouxeram novas questões para as quais a Organização ainda não tem resposta. Mas, enfim, o processo de mudança é um processo de aprendizado.

#### 4. ALGUMAS RESPOSTAS E NOVAS PERGUNTAS

##### SOBRE A NATUREZA DO PROCESSO DE MUDANÇA

As mudanças fazem parte do dia a dia das organizações. Apesar delas aparentemente serem resistentes a mudanças, freqüentemente transformam-se em formas muito diferentes do original. Organizações estão continuamente mudando, de forma fácil e responsável.

A resposta organizacional aos eventos ambientais é largamente adaptativa e rotineira, mas tem lugar numa realidade complexa, num mundo por vezes turbulento e confuso. Como resultado, processos prosaicos as vezes geram surpresas.

Além disso, mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. As organizações raramente fazem exatamente o que se determina que façam.

Boa parte das mudanças não resulta de processos planejados com imaginação e executados com persistência por líderes motivados, mas sim de processos de rotina, que estabelecem a relação da organização com o meio ambiente. Mudanças ocorrem porque é o que se espera que todos os funcionários façam; isto é, que trabalhem continuamente para adaptar a organização ao meio.

Mas a aceleração de algumas macro tendências nos últimos anos modificou consideravelmente este quadro. Estas mudanças acrescentaram descontinuidades aos movimentos da organização.

Mudança Organizacional passou de variável implícita a variável explícita. Antes perseguia-se estabilidade e a constância. Hoje, vive-se um período de transição, no qual convivem mudanças contínuas e descontínuas.

Embora, no dia a dia das organizações, seja difícil dizer quando uma mudança é de um tipo ou de outro, percebe-se claramente as descontinuidades e a maior profundidade e amplitude das mudanças atuais.

Analisando superficialmente estes movimentos, tem-se uma visão de fluxos caóticos se sobrepondo ou chocando-se uns com os outros. Mas as mudanças agregam maturidade às organizações, capacitando-as a adequar-se de forma mais performante ao meio ambiente.

#### PARA COMPREENDER OS PROCESSOS DE MUDANÇA

O estudo das mudanças requer interdisciplinaridade e foco na apreciação dos contextos nos quais as estratégias de mudanças são concebidas e encadeadas.

A "religião" dominante nos processos de mudança é o que poderia ser chamado de funcionalismo estrutural; uma crença de que existe uma melhor maneira e que é possível mapear variáveis e alterá-las programadamente através de trabalhos em grupo e treinamento.

O problema não são os conceitos e técnicas em si, mas a postura anti-intelectual.

Uma visão mais aberta deve olhar as organizações como sistemas políticos e englobar na análise as variáveis sociais.

Além disso, deve considerar a irracionalidade das organizações, a incapacidade dos indivíduos de agir com total racionalidade, que é função das incertezas e do condicionante representado pelo comportamento político.

A compreensão dos processos de mudança deve ter enfoque tanto nos aspectos macro-conjunturais - economia, mercado, movimentos sociais - quanto nos aspectos internos da organização - estratégia, cultura, estrutura, configuração de poder.

. . . . .

A ação gerencial também é chave para se entender os processos de mudança. Dois mitos devem ser questionados: primeiro, o de que o executivo seja um planejador sistemático e reflexivo; segundo, que a administração esteja se transformando em ciência.

Na realidade, irracionalidade e ambiguidade marcam as ações dos gerentes. A análise de sua contribuição no processo de mudança deve, então, perder a aura de objetividade e passar a considerar os aspectos subjetivos.

. . . . .

Uma característica comum aos processos de mudança parece ser uma renegociação coletiva do conceito de tempo. Organizações antes atuando em mercados fechados e protegidos podiam se dar ao luxo de

operar mudanças adaptativas , lentas e graduais. Hoje, aceleram-se as mudanças e o contrato de tempo precisa ser revisto.

Por ser uma variável implícita, o primeiro passo é justamente o trabalho de torná-la explícita. A seqüência do processo é mais delicada; fazer com que os membros da organização tomem consciência da necessidade de modificar a velocidade de percepção e formulação de respostas a estas mudanças.

As organizações geralmente respondem a mudanças com soluções conhecidas: alteram estruturas, aumentam o grau de automação, substituem pessoas. Estas práticas estão se revelando cada vez mais ineficazes. O caminho para superação do impasse está em agir globalmente sobre o sistema.

Para isso, é necessário conhecer melhor seus elementos e interações. Enfrentar as mudanças atuais exige capacidade de auto conhecimento e criatividade.

#### SOBRE A RELAÇÃO COM O MEIO AMBIENTE

Eficiência e Eficácia são conceitos relativos à adequação ao meio ambiente. Ser eficiente ou eficaz num mercado fechado é diferente de sê-lo num mercado aberto, que é diferente de sê-lo numa economia globalizada. E existe um longo caminho entre a primeira e a última condição.

Além disso, existe uma certa relação de precedência: macro mudanças e macro estratégias, como alianças e fusões, determinam a eficácia de micro-estratégias.

Por outro lado, micro estratégias podem influenciar a escolha de macro estratégias.

. . . . .

Mudanças são fundamentalmente originadas pelo meio ambiente no qual a organização atua. Mas os sinais ambientais são decodificados e interpretados pela organização, antes de originarem mudanças internas.

Esta leitura é intermediada pelos paradigmas da organização, conjunto de valores historicamente validados, que moldam a visão do grupo. As pessoas não reagem a um mundo objetivo, mas a um mundo construído segundo suas percepções.

A administração consciente da permeabilidade da organização ao meio é, portanto, essencial como ferramenta estratégica nos processos adaptativos.

A adaptação ao meio ambiente envolve ciência e arte, racionalidade e uma certa dose de irracionalidade. Nem sempre é uma estratégia consciente, pois está embebida de elementos subjetivos como interpretação e simbolismo.

No bojo destes processos de leitura, interpretação e ação existem interesses pessoais e grupais envolvidos. A administração da permeabilidade é, portanto, também política.

O papel gerencial é essencial na condução deste processo. A taxa de mudança, o grau, a amplitude, a profundidade e a rapidez com que

se consegue mudar é função, entre outros fatores, da capacidade do líder em contribuir para a construção de uma imagem coletiva da necessidade de mudança e originar convergência de visões e esforços para empreender a alteração pretendida.

MUDANÇAS EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

Quando se fala em mudanças em grandes corporações não se pode pensar em blocos monolíticos. Estas organizações são, em geral, sistemas compostos por grupos com culturas, valores, história e paradigmas diferentes. Num processo de mudança, estes grupos originam vetores direcionais próprios e nem sempre convergentes entre si. A falta de objetivos comuns pode levar a conflitos e impasses, capazes de, no limite, imobilizar a organização.

. . . . .

Mudanças estruturais - de organograma, tarefas e funções - são ainda muito praticadas. Não há dúvidas sobre a rapidez do impacto inicial destas mudanças, mas sua eficácia a longo prazo é relativizada pelo grau com que o sistema global a ela se ajusta. Elas podem se tornar ineficazes se não forem suportadas por um contexto favorável.

. . . . .

As redes matriciais, comuns em grandes corporações, parecem ter pouca capacidade de gerar respostas rápidas e permitir mudanças radicais. Embora algumas áreas, dentro de uma corporação, possam sobreviver a uma estrutura deste tipo, atividades que necessitam de maior rapidez, flexibilidade e agilidade ver-se-ão bloqueadas pela natureza do sistema.

. . . . .

A tecnologia de informação está no centro de processos de mudança. Não deve ser vista como causa ou efeito, mas como parte integrante e ativa do sistema, podendo ser usada para catalisar ou inibir processos de mudança.

. . . . .

Mudança cultural não é uma solução fácil ou uma chave de sucesso. Aliás, posturas não críticas e uma crença taylorista de que existe uma melhor maneira podem chegar a comprometer a identidade e os valores centrais da organização e colocar sua sobrevivência em risco.

Uma cultura só muda verdadeiramente quando ocorrem mudanças de valores. E valores são parte das pessoas e não algo que elas simplesmente possuem. Além disso, não existe ainda teoria consistente sobre troca de valores.

De qualquer forma, evidências empíricas demonstram que é possível operar alguns movimentos de mudanças de valores organizacionais, embora não se possa saber em que grau e profundidade isto ocorre.

re Mudanças culturais podem ter implicações para o grupo, afetando  
ere do próprio processo de mudança. Os primeiros programas acabam sendo  
e, "vantagem competitiva" sobre os demais. Como resultado, a organização  
dade marginalizar competências e valorizar habilidades específicas que  
rge sempre sintonizadas com os objetivos maiores.

um A convivência de modelos novos e antigos no mesmo ambiente de  
aq trabalho não é fácil e pode levar a organização a um profundo  
imobilismo.

va Durante processos de mudança, é comum observar uma politização  
OC excessiva e desmedida do ambiente, quando a preocupação central das  
RO pessoas passa a ser quanto ao seu próprio futuro. O fenômeno pode  
atingir níveis perigosos, quando a organização desvia-se de seus  
CO objetivos centrais e passa a viver em função do processo de mudança.

1. Por outro lado, não há ainda evidências claras de correlação  
entre mudanças culturais e impacto positivo na performance  
organizacional. Embora a maioria dos valores e atitudes tradicionais  
tendências conhecidas pareçam "salutares", não se pode descartar a  
violação de valores construídos e validados ao longo do tempo, o que  
seja um risco grande demais.

15 A maioria dos processos de mudança propõe a superação, ou  
superação, do paradigma taylorista. Mas o que é proposto não é  
não é exatamente anti-taylorismo, mas quase sempre é um processo  
caracterizado ainda pela crença de que existe um modelo ideal de  
Talvez, a rigor, nem se possa dizer que haja queda de uma velha  
paradigma.

De qualquer forma, a organização de comando e controle  
está sendo reformulada.

Os casos de superação comprovada deste paradigma estão em organizações completamente novas, geralmente ligadas a setores de ponta. São organizações que surgem em nichos específicos e operam em condições muito particulares. Existem também casos de departamentos e áreas dentro de grandes corporações, mas geralmente são também funções específicas ligadas à tecnologia de informação, pesquisa e desenvolvimento ou em contado direto com o mercado.

A questão é que o paradigma taylorista está profundamente enraizado nas organizações como na sociedade, e o processo de mudança só agora começa a ocorrer em escala considerável. A reação à esta troca de paradigma está ligada a uma crença profunda que vê o mundo como ordenado e incremental. E esta visão tem sido construída e validada ao longo de gerações.

De qualquer forma, se é pretendido que colaboração, comprometimento e decisão grupal substituam o paradigma burocrático de autoritarismo, competição interna e alienação, a nova ordem deve ser negociada de forma participativa e alinhada com os propósitos dos membros da organização. A questão é quanto uma organização suporta uma reformulação tão radical; ou ainda, quanto os interesses dominante permitem que se mude sem sentir sua posição ameaçada.

O uso da Cultura Organizacional como instrumento de alavancagem de performance merece uma séria revisão crítica. Ao mesmo tempo que os antropólogos e cientistas sociais superam a visão colonialista de cultura, os consultores passam a lançar mão desta mesma visão ultrapassada para analisar e tentar moldar organizações.

## OS PROCESSOS PLANEJADOS DE MUDANÇA

Em organizações complexas, processos planejados de mudança as vezes são iniciados por razões legítimas em certas áreas, mas depois aplicadas ilegitimamente em outras áreas que não tem razão ou interesse em fazê-lo. Os resultados, como seria de se esperar, não costumam se positivos.

Processos planejados devem ter enfoque holístico, integrador, e levar em conta todos os aspectos da organização: estratégia, estrutura, cultura, tecnologia, etc.

Algumas evidências empíricas indicam que existem pontos de alavancagem em processos planejados de mudança. Mas não se pode dizer que eles sejam os mesmos para todas as organizações ou que não mudem ao longo do tempo. A questão é como desenvolver sensibilidade para perceber estes pontos e como conduzir o processo de modo a monitorá-los continuamente. Isto não garante o sucesso, mas diminui a possibilidade de fracasso.

A solução acadêmica, ou de consultor, prevê processos integrados que mudam tudo ao mesmo tempo. Além disso, prevê total comprometimento da liderança. Esta solução funcionaria se os recursos de tempo e atenção fossem ilimitados. Organizações que insistem neste caminho deslocam grande energia para estes processos, quase sempre as custas de prejuízos para suas atividades essenciais.

O impasse entre fazer um processo de mudança total - inviável pela limitação de recursos - e os tratamentos tradicionais - com foco único na estrutura ou outro aspecto da organização -, tem uma resposta. O caminho é a utilização estratégica de todos os recursos disponíveis e existentes, evitando a criação de estruturas paralelas.

O aumento da taxa de permeabilidade ao meio e a procura do grau ótimo de mutualidade nas relações são pontos a serem trabalhados. Sintonizar ambiente externo e questões internas é fundamental.

O projeto deve ser estruturado, mas não rígido, e levado a longo prazo. Uma monitorização constante deve cuidar dos desvios de rota. Um "ombudsman" pode ser instituído para manter viva a crítica ao processo.

Além disso, o processo deve ser feito sob medida para cada organização, mesmo que seja esta um subsistema dentro de uma corporação.

As palavras chaves são sensibilidade e auto-conhecimento.

Este caminho também tende a superar a contradição entre a necessidade de se aumentar os ritmos e a exigência de tempo para mudar paradigmas e modelos mentais. É preciso fazer aflorar as idéias, examinar sua coerência, ligar conceitos, praticá-los, retro-alimentar experiências e consolidar pensamentos. Este, processo deve estar presente no dia a dia da organização.

Muitos processos de intervenção são pouco sensíveis às questões macro-ambientais e às relações da organização com o meio. Não basta focar as variáveis internas. Também é necessário ter uma ampla sintonia com o mercado e o restante do meio no qual a organização atua.

A visão dos grupos existentes dentro da organização não costuma ser completa. Assim, é preciso completá-la com visões de fronteira e de além fronteira, como a dos clientes.

#### PODER: AINDA UMA QUESTÃO TABU

Mudança Organizacional implica em mudança da configuração de poder dentro da organização.

Os conflitos entre interesses pessoais e da organização estão mudando. O padrão antigo, que colocava em oposição capital e trabalho, está sendo substituído por um modelo ainda pouco definido, mas que substitui o controle pela cooptação.

Um maior equilíbrio de poder e uma maior influência dos atores organizacionais tende a mudar substancialmente a face da organização.

Compreender o balanço de poder é fundamental para compor uma tática de mudança. Muito mais que tentar convencer as pessoas a aceitar um plano estratégico ou algo equivalente.

No extremo, algumas organizações já funcionam como verdadeiros partidos políticos, onde as decisões passam por intrincadas negociações, trocas de favores e jogos de interesse.

Mas este tipo de politização não é a única alternativa à organização de comando e controle.

De qualquer forma, é essencial atingir maior criatividade no planejamento da mudança. É preciso abandonar o racionalismo puro e

dar maior atenção ao gerenciamento de conflitos e poder dentro e fora da organização.

O poder costuma resistir a mudanças quando não consegue conduzi-las em seu próprio benefício. E tanto maior a resistência quanto maior for a ameaça.

Num processo de mudança, não existe neutralidade. Tecnologia, cultura e estratégia podem ser vistos como elementos de um jogo político.

Quanto mais aberto, participativo e ético for este jogo, tanto mais saudável para a organização. Quanto mais encoberto e dissimulado, mais riscos de tensões e conflitos existirão.

## EPÍLOGO

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL: TER OU SER, EIS A QUESTÃO

Em seu livro "Tudo que é sólido desmancha no ar - a aventura da modernidade (011), Marshal Berman traça um pano de fundo ideal para a compreensão do universo da Mudança Organizacional.

Berman cita o Fausto de Goethe como o grande herói da cultura moderna.

A obra de Goethe, criada num dos períodos mais turbulentos e revolucionários da história mundial, retrata mudanças sociais e econômicas radicais, descontínuas.

O Fausto de Goethe passa por três metamorfoses. Na primeira - o Sonhador - ele luta para encontrar um meio de expressar a grandeza de sua vida interior através de ações no mundo exterior. Na segunda - o Amador - Fausto aprende a amar. Ele sucessivamente encontra Gretchen, apaixona-se por ela e abandona-a, num processo que simboliza a superação do mundo feudal, suas formas de vida e o seu padrão de existência. Na terceira e última metamorfose - o Fomentador - Fausto aprende a construir e a destruir, conectando sua existência pessoal às forças sociais, políticas e econômicas. Fausto transcende a existência privada rumo à existência pública, à organização.

Berman considera que o Fausto de Goethe supera todos os outros, reproduzindo a transformação e as vertigens dos amplos movimentos de toda a sociedade. A força vital que gere sua riqueza, dinamismo e ímpeto transformador é o seu desejo de desenvolvimento, um processo dinâmico que funde auto desenvolvimento e desenvolvimento econômico e une todas as experiências humanas.

Nosso mundo contemporâneo ainda não encontrou o seu Dr. Fausto. E, talvez, nem precise de um outro.

Vivemos, de qualquer forma, um novo período turbulento como o que viveu e inspirou Goethe.

O ponto de partida do momento atual está na fase final do Fausto de Goethe. A lógica de produção capitalista obriga o desenvolvimento das forças produtivas. A competição econômica força as organizações a buscarem uma performance superior, revolucionando o trabalho, a técnica e os produtos, e dando origem a um espiral infinito e vertiginoso.

O ponto crucial está, após a segunda guerra mundial, no casamento, em condições de mercado globalizado, da investigação científica com o processo produtivo.

A partir daí, a distância econômica entre os blocos políticos se acentuou. Os passos dos países desenvolvidos não puderam ser seguidos nem pelos países de regime socialista, nem pelos países do chamado terceiro mundo.

O episódio de queda do muro de Berlim representa, neste sentido, a vitória dos países de sistema de mercado sobre os países de economia controlada pelo estado.

Mas o filósofo alemão Robert Kurz tem uma visão alternativa. Para ele, o mundo todo está integrado num único sistema, de forma que uma crise nos países periféricos implica em problemas nos países centrais.

Para Kurz, a concorrência no mercado mundial torna obrigatório o novo padrão de produtividade, que combina necessidade de uma grande infra-estrutura com alta tecnologia e vultosos investimentos. Este

novo padrão, num mercado altamente interligado, representa um limite no processo de desenvolvimento capitalista. Pela primeira vez o aumento de produtividade implica em dispensa de trabalhadores, restringindo o mercado consumidor.

A globalização econômica tem implicações antes impensáveis. A vitória de uma empresa não significa apenas a derrota de sua concorrente, mas eventualmente pode acarretar impactos sociais graves a comunidades inteiras do outro lado do mundo.

Os países do terceiro mundo, perdidos no meio de uma transição incompleta ao industrialismo, perdem-se em crises internas e não conseguem formular projetos nacionais capazes de superar os impasses.

Paralelamente às macro mudanças, as organizações refletem e catalisam novas mudanças.

A aceitação da visão mecanicista coincide com a ascensão da civilização urbano-industrial. Seu declínio, por sua vez, leva a um questionamento das limitações do modelo.

O modelo tradicional enfatizava equilíbrio e estabilidade. Relacionava-se, portanto, em sistemas fechados e em relações lineares.

Com a transição para uma sociedade baseada em grandes movimentações de capital, tecnologia e trabalho, na qual inovação é um valor central e informação um recurso fundamental, o modelo tornou-se superado.

As mudanças atuais são caracterizadas por desordem, instabilidade, desequilíbrio e relações não lineares. Ao contrário do modelo anterior, o atual é altamente sensível aos fluxos de tempo.

Na construção de uma possível Teoria da Mudança Organizacional, o Paradigma da Complexidade trás uma importante contribuição. Transposto para o estudo das organizações, ele delimita as condições de validade do modelo de mundo-máquina e supera a visão do modelo de sistemas orgânicos, inaugurando uma nova forma de ver e entender os fenômenos de mudança.

Todos os sistemas contém sub-sistemas, que estão continuamente flutuando. Em certos momentos, combinações de condições internas com influências externas podem tornar-se causa de quebra de estrutura e originar uma mudança maior. O sistema, lançado num período de caos, pode atingir um novo patamar de existência, através de um processo de auto-organização.

Este novo modelo é capaz de integrar sistemas em equilíbrio, sistemas próximos ao equilíbrio e sistemas afastados do equilíbrio, agregando numa mesma teoria processos reversíveis - independentes do tempo, newtonianos - e irreversíveis - dependentes do tempo.

Trata-se de uma vasta síntese, capaz de integrar num mesmo quadro reversibilidade, que ainda se aplica em sistemas relativamente fechados, e irreversibilidade, que se aplica ao resto do universo.

Edgar Morin (032), o epistemologista francês, e também um teórico sistêmico, escreveu:

"Não devemos esquecer que o problema do determinismo tem mudado ao longo do século ... O lugar da idéia de leis soberanas, anônimas e permanentes, dirigindo todas as coisas na natureza, tem sido substituído pela idéia de fluxos de interação ... O problema do determinismo tem se tornado o da ordem do universo. Ordem significa que há outras coisas além de leis: há restrições, invariâncias,

constâncias, regularidades em nosso universo ... O lugar da visão homogênea e anônima do velho determinismo tem sido substituído por uma visão diversificada e evolutiva de determinações."

Uma questão central nas mudanças atuais é a da contradição básica entre indivíduo e organização.

A organização-máquina exigia um certo racionalismo aniquilador, incompatível com uma personalidade humana madura.

Na organização contemporânea, mais próxima do modelo de sistema orgânico, aberto, acredita-se no poder libertador da tecnologia, capaz de eliminar as tarefas mais duras e repetitivas e abrir espaço para a criatividade. Na prática, esta evolução tem agido no sentido de cooptar e alienar num outro nível a força de trabalho. No campo macro econômico o que se vê é o aumento das disparidades a nível mundial, concentração de renda em certas regiões e crises contínuas.

O sistema gera uma espiral de transformação, movida pelas suas próprias contradições e alimentada pela necessidade de crescimento.

A velocidade atual das mudanças torna o movimento desta espiral vertiginoso, capaz de romper as estruturas existentes e dar origem a uma nova forma de organização.

Embora nada, em definitivo, possa sustentar a afirmação de que uma forma de organização mais aberta e humanista esteja surgindo, o momento permite esta como uma das alternativas para salvar a individualidade e tornar as organizações lugares menos desagradáveis à vida humana.

Quem viver, verá ...



## 1. REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

### REFERÊNCIAS

001. GRUNDY, T. & KING, D. Using strategic Planning to drive strategic change. Great Britain, Long Range Planning. 25(1):100-108, 1992.
002. JOHNSON, G. Managing strategic change - strategy, culture and action. Long Range Planning, Great Britain, 25(1):28-36, 1992.
003. SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. São Paulo, RAE, 32(2):26-35, abr/jun. 1992.
004. WILSON, D. C. A strategy of change. London, Routledge, 1992, 147p.
005. GIOIA, D.A. & CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change intiation. Strategic Management Journal, Chichester, 12(6):433-48, Sept. 1991.
006. HERZOG, J.P. People, the critical factor in managing change. Journal of Systems Management, Cleveland, 42(3):6-11, Mar. 1991.
007. KELLY, D & AMBURGEY, T.L. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. Academy of Management Journal, Ada, 34(3):591-612, Sept. 1991.
008. KILMANN, R. H. Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991, 265p.
009. MILLS, D. Q. Ribirth of the corporation. New York, Wiley, 1991.

010. WOOD, T. A experiência de análise organizacional da Rhodia - uma análise crítica dos "grupos de ação sobre a performance" sob a ótica da abordagem emancipadora. FGV/EAESP, São Paulo, 1991.
011. BERMAN, M. Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade. São Paulo, Shwarc's, 1990. 360p.
012. CALORI, R. & ATAMER, T. How French managers deal with radical change. Long Range Planning, Oxford, 23(6):44-55, Dec. 1990.
013. CULTURING change. The Economist, London, 316(7662):65, July 7 1990.
014. DeLISE, P.S. Lessons from the steel axe: culture, technology and organizational change. Sloan Management Review, Knoxville, 32(1):83-93, Fall 1990.
015. DUMAINE, B. Creating a new company culture. Fortune, New York, 121(2):55-8, Jan. 15, 1990.
016. HANDY, C. The age of unreason. Boston, Harvard Business School Press, 1990, 278 p.
017. WANT, J. H. Managing change in a turbulent business climate. Management Review, New York, 79(11):38-41, Nov. 1990.
018. KIEL, L. D. Nonequilibrium theory and its implications for public administration. Public Administration Review, Washington, 49(6):544-51, Nov./Dec. 1989.
019. PETERS, T. Prosperando no caos. São Paulo, Harbra, 1989. 530p.
020. SINK, D. S. & TUTTLE, T. C. Planning and measurement in your organization of the future. Norcross, Institute of Industrial Engineers, 1989, 409p.
021. SOUZA, J. C. e Kuhnen, R. F., Os pré- socráticos: fragmentos, doxografia e comentários. Nova Cultural, São Paulo, 1989.
022. WALTON, Mary. O método Deming de administração. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1989, 276p.

023. WATERMANN JR, R. H. O fator renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo, Harbra, 1989, 330p.
024. DEAL, Terrence E. & KENNEDY, Alan A. Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life. New York, Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1988, 232p.
025. DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. Harvard Business Review, Boston, 68(6):45-53, Jan./Feb. 1988.
026. SHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco, Jossey-Bass, 1988. 358p.
027. ZUBOFF, Shoshanna. In the age of the smart machine: the future of work and power. New York, Basic books, 1988, 468p.
028. MORGAN, G. Images of organization. Beverly Hills, Sage, 1986, 421p.
029. FOSTER, L. W. From Darwin to now: the evolution of organizational strategies. Journal of Business Strategy, Boston, 5(4):94-8, Spring 1985.
030. GARCIA, R. M. Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora. RAP, Rio de Janeiro, 18(2):144-59, Abr./Jun. 1984.
031. KANTER, R. M. The change masters. New York, Touchstone Book, 1984, 432p.
032. PRIGOGINE, I. & STENGERS, I. Order out of chaos: man's new dialogue with nature. Boulder, New Science Library, 1984, 349p.
033. MCKAY, N. & LASHUTKA, S. The basis of organization change: an eclectic model. Training and Development Journal, Washington, 37(4):64-9, Apr. 1983.
034. DEAL, T. & KENNEDY, A. Corporate cultures. New York, Addison-Wesley, 1982, 281p.

035. CALISH, I. G. & GAMACHE, R. D. How to overcome organizational resistance to change. Management Review, New York, 70(10):21-8+, Oct. 1981.
036. GARCIA, R. M. Abordagem Sócio-técnica: uma rápida avaliação. RAE, Rio de Janeiro, 20(3):71-77, Jul./Set. 1980.
037. \_\_\_\_\_ A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. RAE, Rio de Janeiro, 20(2):7-17, abr./jun. 1980.
038. ALDERFER, Clayton P. Change process in organizations. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, Rand McNally College Publishing Company, 1976. 1740p.
039. JACQUES, Elliot. Intervention and changement dans l'entreprise. Paris, Dunod, 1972, 300p.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- 040. DRAGO, P. A. Teoria crítica e teoria das organizações. RAE, São Paulo, 32(2):58-64. 1992.
- 041. ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. Academy of Management Review, Mississippi State, 16(3):586-612, July 1991.
- 042. BELLE, F. Cultura de empresa e identidades profissionais. Revista de Administração, São Paulo, 26(2):40-59, Abr./Jun. 1991.
- 043. BROWN, J.S. Research that reinvents the corporation. Harvard Business Review, Boston, 69(1):102-11, Jan./Feb. 1991.
- 044. CHORN, N. H. Organizations: a new paradigm. Management Decision, Yorkshire, 29(4):8-11, 1991.
- 045. DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, Ada, 34(3):555-90, Sept. 1991.
- 046. SPINK, P. O resgate da parte. Revista de Administração, São Paulo, 26(2):22-31, Abr./Jun. 1991.
- 047. THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. Revista de Administração, São Paulo, 26(2):32-39, Abr./Jun. 1991.
- 048. ELLIOTT, R. D. The challenge of managing change. Personnel Journal, Costa Mesa, 69(3), Mar. 1990.
- 049. MIRONOFF, A. De-Stalinizing the corporation. Training, Minneapolis, 27:30-3, Aug. 1990.
- 050. SPARKS, R. & DORRIS, J. M. Organizational transformation. Advanced Management Journal, Vinton, 55:13-18, Summer 1990.

051. PAGÉS, M. et alii. O poder das organizações. São Paulo, Atlas, 1990. 234p.
052. SAKAI, K. The feudal world of japanese manufacturing. Harvard Business Review, Boston, 68(6):38-42+, Nov./Dez. 1990.
053. VAN DER ERVE, M. The power of tomorrow's management. Management Decision, Yorkshire, 28(7):55-63, 1990.
054. FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. São Paulo, FGV/EAESP, 1989, 213p. Dissertação de mestrado.
055. MARGERISON, C. Introducing change: advisers we consult and the methods they use. Management Decision, Yorkshire, 21(1):22-6, 1989.
056. TRAGTENBERG, M. Administração, poder e ideologia. São Paulo, Cortez, 1989. 204p.
057. ADIZES, I. Corporate lifecyclos: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988. 361p.
058. FITZGERALD, T. H. Can change in organizational culture really be managed ? Organizational Dynamics, New York, 17:4-15, Autumn 1988.
059. KOTLER, F. et alii. The new competition. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985. 292p.
060. TOFLER, A. A empresa flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985. 244p.
061. RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. RAP, Rio de Janeiro, 18(2):3-12, Abr./Jun. 1984.
062. KOCH, D. L. & STEINHAUSER, D. W. Changing the corporate culture. Datamation, New York, 29(10):247-8+, Oct. 1983.

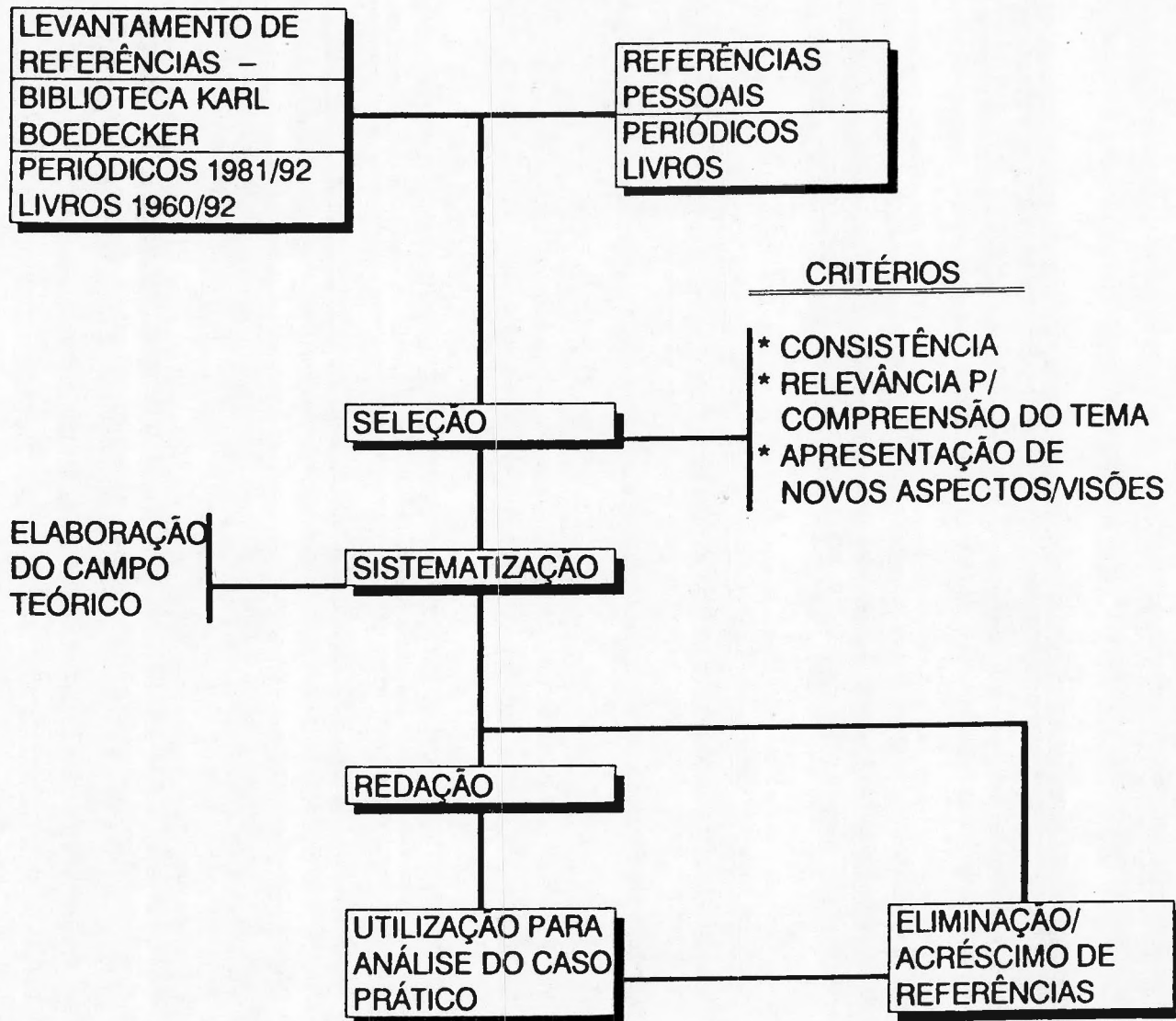
063. MARCH, J. G. Footnotes to organizational change. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 26(4):563-577, Dec. 1981.
064. ROTHWELL, W. J. Alternatives to organizational development. Training and Development Journal, Washington, 35(9):119-24, Sept. 1981.
065. TOFLER, A. A terceira onda. Rio de Janeiro, Record, 1980. 491p.
066. KUHN, T. S. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo, Perspectiva, 1975. 262p.
067. BEER, Michael. The technology of organizational development. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, Rand McNally College Publishing Company, 1976. 1740p.

068. DENISON, D. Como gerenciar a cultura da sua empresa. Apostilas Catho. São Paulo, 1992.
069. HARRISON, M. I. Diagnosis and planned organizational change. *Journal of Agricultural Economics*, Ames, 71:869-73, Nov. 1989.
070. NICHOLAS, J. M. The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 7(4):531-42, Oct. 1982.
071. SMITH, P. C. Behaviors, results, and organizational effectiveness: the problem of criteria. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976. 1740p.
072. BOUCHARD, T. J. Field research methods: interviewing, questionnaires, participant observation, systematic observation, unobtrusive measures. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976. 1740p.
073. DUNCAN, W. J. A proposal for a multimethod approach to organizational culture research. Apostila da University of Alabama.
074. DUNCAN, W. J. Different Angles of organizational culture: "getting a fix" on an illusive concept. Apostila da University of Alabama.

## 2. DOCUMENTOS CONSULTADOS

001. Summary's 91 Rhodia. São Paulo, 1992.
002. Rhodia 70 anos. Gerência Assuntos Corporativos. São Paulo, 1990.
003. Nossa História - Rhodia 60 anos. Santo André, 1980
004. Documentos de arquivo da biblioteca da Usina Têxtil. Santo André, 1969, 1972, 1976.
005. Perfil da Indústria do Fumo. Associação Brasileira da Indústria do Fumo. Rio de Janeiro, 1992.
006. Planejamento Estratégico-Atividade Filter Tow. Santo André, 1989.
007. Dossier - Prioridades. Atividade Filter Tow. Santo André, 1992.
008. Études Strategiques. Atividade Filter Tow. Santo André, 1992.
009. Estudos de adequação da estrutura. Atividade Filter Tow. Santo André, 1991/1992.
010. Análise de Rentabilidade. Atividade Filter Tow. Santo André, 1992.
011. Reflexão América do Sul. Atividade Filter Tow. Santo André, 1992.
012. Discussão da Estratégia com a Presidência. Atividade Filter Tow. Santo André, 1992.
013. Pesquisa PRHOEX - Grau de Comprometimento. Assessoria de Marketing e Pesquisa de Mercado. São Paulo, 1992.
014. Cadernos do PRHOEX números 1, 2 e 3. Coordenadoria - PRHOEX. São Paulo, 1991.
015. Material GAP. Atividade Filter Tow. Santo André, 1988/1989.
016. Planning and Measurement Workshop for Managers. VPC. São Paulo, 1988.

### 3. METODOLOGIA - PESQUISA TEÓRICA



#### 4. METODOLOGIA - PESQUISA DE CAMPO

##### (1) HARD - CRITERIA:

- \* DADOS - ARQUIVO
- \* INVESTIGAÇÃO - RESPONSÁVEIS FUNÇÃO ECONÓMICA

##### (2) SOFT - CRITERIA:

- \* WORKSHOP'S - REPRESENTANTES DOS VÁRIOS DEPARTAMENTOS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS
- \* OBSERVAÇÃO PESSOAL
- \* QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO COORDENADORIA DO PRHOEX

##### (3) NARRATIVA DAS MUDANÇAS:

- \* ENTREVISTAS COM ATORES ORGANIZACIONAIS
  - DIRETORIA
  - SINDICATO
  - QUADRO TÉCNICO
  - QUADRO OPERACIONAL
  - CLIENTES
  - FORNECEDORES
- \* WORKSHOP'S - REPRESENTANTES DOS VÁRIOS DEPARTAMENTOS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS
- \* OBSERVAÇÃO PESSOAL
- \* DADOS DE ARQUIVO

# STORE



FORM ESPECIAL - 83x155 - BL. 100x1 - DEG/vf - 5/2001 - (Bl.534<sub>re</sub>)



983/93



1199300983

DOAÇÃO  
DE: CPG  
DATA: 6.1.93