CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

MARCIO RODRIGUES ZENKER

MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: um estudo de caso no escritório de gestão de processos e projetos estratégicos

São Paulo
2012

MARCIO RODRIGUES ZENKER

MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: um estudo de caso no escritório de gestão de processos e projetos estratégicos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário da FEI para obtenção do título de Mestre em Administração, orientado pela Profa. Dra. Isabella Francisca Feitas Gouveia de Vasconcelos.

São Paulo
2012

Zenker, Marcio Rodrigues

Mudança organizacional em uma empresa do setor elétrico brasileiro: um estudo de caso no escritório de gestão de processos e projetos estratégicos / Marcio Rodrigues Zenker. - São Paulo, 2013.

80 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.
Orientadora: Profa. Dra. Isabella F. F. G. Vasconcelos

1. Mudança organizacional. 2. Paradoxos. 3. Agentes de mudança. I. Vasconcelos, Isabella F. F. G.; orient. II. Título.

CDU 65.011.8

Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação em Administração

PPGA-10

Candidato: Márcio Rodrigues Zenker
Matrícula: 311101-0

Título do Trabalho: Mudança Organizacional Em Uma Empresa do Setor Elétrico Brasileiro: Um Estudo de Caso no Escritório de Gestão de Processos e Projetos Estratégicos

Área: ☒ Capacidades Organizacionais ☐ Mercados e Consumo ☐ Sustentabilidade

☒ Mestrado

Orientadora: Profª. Drª. Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos

Data da realização da prova: / /

ORIGINAL ASSINADA

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO ☒ REPROVADO ☐

São Paulo, / /

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

PROFª. DRª. ISABELLA FRANCISCA FREITAS GOUVEIA DE VASCONCELOS

ASS.: _____

PROF. DR. EDMILSON ALVES DE MORAES

ASS.: _____

PROFª. DRª. MARIA BETANIA BORGES DE BARROS

ASS.: _____

Versão Final da Dissertação

Endosso do Orientador após a inclusão
das recomendações da Banca Examinadora

_____

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação

_____
Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

AGRADECIMENTOS

Agradeço as pessoas que marcaram esse importante momento de minha carreira.

Márcia Rosiello Zenker que sugeriu e acompanhou de perto meu mestrado. Eric Rosiello Zenker e Igor Rosiello Zenker pelo apoio e reconhecimento.

Marcelo Knörich Zuffo, livre-docente e professor da USP, pela oportunidade de trabalharmos juntos e por me encorajar a continuar os estudos *stricto sensu*.

Francisco J. R. Bueno, coordenador acadêmico dos cursos de pós-graduação da FEI e FGV, por ter - me dado a oportunidade de atuar como professor da pós graduação na FEI e FGV, assim como pelo incentivo a realizar esse mestrado e a seguir a carreira acadêmica.

Aos professores do Centro Universitário da FEI pelos ensinamentos e ao Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes pelo apoio e troca de ideias na realização da dissertação. Agradecimento especial à Profª. Drª. Isabella F. F. G. de Vasconcelos pelas orientações ao Projeto de Pesquisa com sua destacada dedicação intelectual e afetiva em todo o ciclo da dissertação.

A Patrícia Fernanda Braghin, bibliotecária da FEI, pelas revisões do projeto de acordo com as normas.

Dieter Kelber por facilitar a aproximação com a empresa pesquisada.

Profª. Drª. Maria Betânia Borges Barros pelas recomendações apresentadas na banca.

Agradeço aos entrevistados da empresa pesquisada que se disponibilizaram a compartilhar informações que muito enriqueceram esse trabalho.

RESUMO

Em primeiro lugar, neste trabalho, apresentamos as definições relativas aos modelos de gestão de pessoas: instrumental, político (gestão estratégica de pessoas ou gestão por competências) e transformacional (gestão das contradições) comparando estas diversas abordagens quanto a gestão de recursos humanos. Em segundo lugar, apresentamos o conceito de Paradoxos Organizacionais, relacionando-o ao modelo transformacional de gestão de pessoas baseando-nos especialmente no trabalho de Marianne Lewis, como também, em Quinn & Cameron no seu livro *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Estes conceitos nos levam a definir a idéia de agente de mudança e o trabalho de Heckscher e Adler , em especial, no seu livro *The Firm as a Collaborative Community*, o conceito de colaboração é discutido de uma forma mais ampla. Realizamos, a partir destas definições, um diagnóstico organizacional em uma empresa do setor elétrico brasileiro verificando qual conceito de agente de mudança ela utiliza , qual é o seu modelo de gestão de pessoas e como esta empresa poderia implementar um modelo transformacional de gestão de pessoas de acordo com o modelo de agentes de mudança definido neste estudo.

Palavras chave: Mudança organizacional. Paradoxos. Agentes de mudanças.

ABSTRACT

We define in first place the main concepts and frameworks in Human Resource Management Models we are going to use in our analysis: the Taylorist Human Resource Management Model; the Political Human Resource Management Model and the Transformational one. We also introduce the concept of Paradox and Transformation, according to the work of Marianne Lewis and Quinn & Cameron in their book *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management.* We also use the definition of collaboration and collaborative community as defined by Heckscher and Adler in their book The Firm as a Collaborative Community. We proceed a case study at an enterprise belonging to the Brazilian electrical sector. Our goal is to realize an organizational analysis to verify how the enterprise can implement the transformational human resource model and the concept of change agents as defined in this study.

Key words: Organizational change. Paradox. Agents of change.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO 11
1.1 Objetivo geral 11
1.2 Objetivos específicos 11
1.3 Justificativa 11

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 13
2.1 Modelos de gestão de recursos humanos – Introdução 13
2.2 Modelo instrumental 14
2.2.1 Descrição 14
2.2.2 Correntes teóricas 15
2.3 Modelo político 15
2.3.1 Descrição 16
2.3.2 Correntes teóricas 16
2.3.3 Modelo político, racionalidade limitada e organizações que aprendem 17
2.4 Quadro comparativo entre os Modelos Instrumental e Político 19
2.5 Considerações finais sobre os Modelos Instrumental e Político 20
2.6 Modelo transformacional 20
2.6.1 Descrição 20
2.6.2 Modelo Transformacional e Cultura 21
2.6.3 Modelo Transformacional, Informação e Incerteza 23
2.6.4 Modelo Transformacional e Paradoxos - conceituações e exemplos 24
2.6.5 Correntes teóricas e paradoxos 25
2.6.5.1 Estudos orientados para a crítica à burocracia - primeira corrente 26
2.6.5.2 Interacionismo Simbólico – linha cognitivista do estudo de paradoxos organizacionais - segunda corrente 28
2.6.5.3 Visão dos paradoxos organizacionais - psicodinâmica – terceira corrente 30
2.6.5.4 Gestão do paradoxo - estratégias para lidar com paradoxos 31

3 METODOLOGIA 32
3.1 Desenvolvimento organizacional - aspectos teóricos 32
3.2 Detalhamento da metodologia 33

3.3 Estratégias de mudanças para desenvolvimento organizacional de acordo com alguns autores 34
3.3.1 Abordagem com destaque nas relações estruturas e expectativa de papel 34
3.3.2 Abordagem do processo de mudança planejada 35
3.4 Fases da metodologia na empresa estudada 37
3.5 Técnicas e recursos utilizadas na metodologia para levantamento das informações na empresa estudada 37
3.6 Agentes de mudança 38
3.7 Integração: desenvolvimento organizacional, processo de mudanças e agentes 41

4 PLANO DE TRABALHO 42
4.1 Dados da empresa pesquisada 42
4.2 Escritório de processos e projetos 43
4.3 Plano de trabalho 44
4.4 Roteiro de entrevista 45
4.4.1 Escopo 45
4.4.2 Roteiro 45

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS 47
5.1 Dados demográficos e informações sobre as entrevistas 47
5.2 Resumo dos principais tópicos das entrevistas 48
5.3 Resumo dos principais aspectos da Analise dos Documentos da Empresa 59
5.3.1 Escritório de processos e projetos 60
5.3.2 Organização e dinâmica do escritório 60
5.3.3 Produtos e serviços do escritório 62
5.3.4 Interfaces do escritório de processos e projetos 63
5.3.5 Gestão de pessoas/educação corporativa 64

6 ANÁLISE DOS DADOS, AGENTES E VIABILIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO 65
6.1 Entrevistas 65
6.2 Diagnóstico organizacional com relação ao Perfil do Agente de Mudança – Perfil Atual e Desejado 67

6.3 Diagnóstico organizacional com referência à Política Geral de Recursos Humanos Aplicada na Organização 70
6.4 Modelo político 70
6.5 Modelo Transformacional e Cultura 72

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 75

REFERÊNCIAS 77

1 APRESENTAÇÃO

Neste trabalho apresentaremos a seguinte problemática exposta na questão: **Qual é o diagnóstico organizacional relativo à intervenção de agentes de mudança na empresa estudada e qual a viabilidade da implementação deste na organização?**

1.1 Objetivo geral

Realizar um diagnóstico organizacional sobre a intervenção de agentes de mudança na empresa estudada e verificar a viabilidade desse modelo.

1.2 Objetivos específicos

a) Definir o conceito de agentes de mudança e o conceito de mudança organizacional a serem utilizados;
b) Conceber a primeira fase de desenvolvimento organizacional como metodologia de intervenção;
c) Descrever a situação atual, a situação desejada e o *gap* (distância) entre as duas situações no Escritório de Processos e Projetos no contexto organizacional;
d) Realizar um diagnóstico sobre a viabilidade do modelo de agentes de mudança na empresa estudada.

1.3 Justificativa

A utilização da tipologia sobre gestão de recursos humanos e a proposição de agentes de mudança são inovadoras, pois, de acordo com a revisão de literatura, não há trabalhos aplicando a tipologia em processos de mudança e inovação neste campo de conhecimento no

Brasil.

Desta forma, o trabalho contribuirá para a realização de uma pesquisa original que ampliará o conhecimento nas áreas humana, de gestão , e desenvolvimento das organizações.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Visando conhecer desafios quanto à gestão de recursos humanos frente a processos organizacionais apresentamos a seguir a revisão da literatura.

2.1 Modelos de gestão de recursos humanos – Introdução

Num contexto de evolução histórica a passagem do modelo Industrial para o Pós-Industrial implica mudanças e transformações nas organizações. De Masi (1999) e Castells (1999) apresentam as distinções entre esses dois modelos. No modelo industrial há concentração de trabalhadores que são assalariados no setor industrial, divisão do trabalho visando à produção, mecanização do trabalho humano, produção de massa e outros. O modelo pós-industrial dá relevância ao setor de serviço, complexidade maior entre sistemas sócio técnicos, mudança contínua, globalização e outros.

Frente a essas transições as organizações precisam descobrir e implementar novas estratégias para se adequarem às novas exigências. As organizações ao atuarem nessa passagem entre os dois modelos passam a experimentar com mais intensidade ambiguidades, contradições e tensões para atender aos requisitos do novo estágio de desenvolvimento. Nessa perspectiva surge o que a literatura denomina paradoxos organizacionais. Para uma compreensão da importância dos paradoxos nas organizações se faz necessário traçar um quadro mais amplo.

Segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2002) dois modelos foram identificados numa pesquisa realizada nos anos 90 pelo *Centre d´Etudes el de Formation Approfondie em Gestion* coordenada por Julienne Brabet da *Universit de Montpellier* que visava repensar a gestão de recursos humanos. O estudo foi realizado nos Estados Unidos e França num total de mais de 50 organizações e foram avaliados suas práticas de recursos humanos e discursos gerenciais. Consulta a livros de recursos humanos em alguns países apoiou esse estudo e confirma as tipologias encontradas. Os dois modelos identificados, Instrumental e Político, orientam as políticas e práticas das organizações como também as ações de seus profissionais.

2.2 Modelo instrumental

Como os modelos identificados orientam políticas e práticas das organizações e de gestão de recursos humanos, um detalhamento de cada modelo se faz necessário. Com isso, estaremos mais fundamentados para propor, nesse projeto de pesquisa, um modelo analítico de desenvolvimento de agentes de mudança como estratégia para apoiar processos de evolução nas organizações. A seguir são descritos alguns aspectos do modelo instrumental.

2.2.1 Descrição

Organizações, profissionais e literatura que apoiam esse modelo o caracterizam da seguinte forma:

a) a empresa é um meio de obtenção de produção de forma planejada, padronizada e racional e, com isso, busca-se resultado econômico;

b) a estrutura organizacional é centralizada com baixa participação dos funcionários que são percebidos como instrumentos da produção e que devem cumprir regras e normas. Há baixa autonomia e alta obediência;

c) a gestão está orientada para a eficiência social sendo que o debate na organização é reduzido e o conflito é percebido como negativo e deve ser evitado;

d) as estratégias empresariais são definidas pela direção e se considera que o mercado impõe suas exigências à organização;

e) a mudança é, em geral, imposta de cima para baixo;

f) a gestão de recursos humanos descreve os cargos de forma objetiva o que permite apoiar processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração num ambiente social propício ao funcionamento da empresa e geração de resultados. Além disso, essa gestão é realizada pelos profissionais dessa área.

2.2.2 Correntes teóricas

Percebe-se que este paradigma tem antecedentes que apoiam sua lógica. O Modelo Industrial com seu destaque à produção remete aos trabalhos de Taylor (1911) sobre tempos e movimento em que se busca padrões de eficiência e desempenho. A orientação para a tarefa conforme mostra a *teoria X* especificada por McGregor (1986 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) em oposição a *teoria Y* cujo destaque são as relações humanas. Morgan (1996) ao apresentar tipologias das organizações através de imagens e metáforas descreve esse modelo organizacional como máquinas onde o procedimento está definido e tudo deve ser seguido em conformidade com o padrão, de maneira precisa. Esse tipo de paradigma chamado de Instrumental remete à importância da engenharia, da quantificação, da organização e métodos e, consequentemente dos manuais que mostram os procedimentos de trabalho. É importante notar que essas relações citadas devem ser percebidas como um conjunto de fatores que se interceptam e dão melhor entendimento desse modelo descrito.

Uma observação mais atenta do Modelo Instrumental de Gestão de Recursos Humanos permite perceber que a concepção de tempo é linear, unidimensional baseada na relação passado, presente e futuro o que significa ênfase no processo sequencial na forma de realizar as atividades organizacionais. Nesse modelo busca-se uma uniformização de percepção quanto à realidade organizacional no sentido de que se estimula a padronização e explicitação das formas de conduta na organização. Técnicas são consideradas instrumentos de controle que buscam a padronização quanto aos modos de operar na organização e contribuem para que haja diminuição da diversidade, da variedade cultural.

2.3 Modelo político

Um segundo modelo de gestão é colocado contrapondo-se ao Instrumental. Isso ajuda a perceber pontos de distinção entre cada paradigma. A seguir são descritos alguns aspectos do modelo político.

2.3.1 Descrição

As características básicas desse modelo podem ser agrupadas da seguinte forma:

a) a organização é percebida em grande parte como um ambiente em que questões de poder devem ser negociadas pelas partes envolvidas;
b) através da interação social e política se acredita que os atores construam a realidade, ou seja, essa não é dada mas construída, representada pelos seus atores sociais;
c) os indivíduos, na organização, são percebidos como atores políticos que buscam negociar e administrar conflitos na busca de consenso;
d) a mudança é percebida como uma adequação à realidade organizacional e ao setor onde os atores têm papel importante para a busca de acordos entre os envolvidos e das transformações necessárias;
e) valoriza-se o consenso e a resolução de conflitos entre as partes envolvidas.

2.3.2 Correntes teóricas

O modelo político de gestão de recursos humanos destaca a utilização da negociação em processos de transição na organização. A negociação se faz necessária para que as várias dimensões da organização se integrem e se alinhem numa direção. Nesse contexto direção e gerência são considerados árbitros do processo político e de negociação. Essa corrente incorpora o pressuposto da *racionalidade limitada* apresentado na obra *A behavioral model of rational choice* por Simon (1955).

Far-se-á uma análise mais detalhada da proposta de Simon, a extensão de seu trabalho em aprendizagem e tomada de decisão, que são chaves no Modelo Político, para melhor entendê-lo.

2.3.3 Modelo político, racionalidade limitada e organizações que aprendem

Em sua obra *Bounded Rationality and Organizational Learning* **(**SIMON, 1991) utiliza o termo *bounded rationality* apresentado em seu trabalho de 1955 para expressar uma escolha racional em contraposição às restrições da capacidade cognitiva de quem decide. Sua abordagem se opõe à maioria dos estudos que analisam a organização e seus agentes do ponto de vista racional e intencional. Afirma que o processo de aprendizagem ocorre no interior das cabeças dos indivíduos e que a organização aprende de duas formas distintas: os seus membros aprendem e transferem conhecimento para a organização e os colaboradores são admitidos e trazem conhecimento novo para a organização. A aprendizagem na organização não é um processo isolado de um indivíduo mas sim social. Estende o termo *bounded rationality,* racionalidade limitada, para o campo das decisões. Em suas argumentações para que isso ocorra há necessidade de fundamentação tanto empírica quanto conceitual para que a proposta de aprendizagem organizacional e processos de decisões avancem na teoria das organizações. Afirma que esse referencial analítico da racionalidade limitada possui valor e utilidade ao se desdobrar em dois termos: racionalidade substantiva e racionalidade processual. O desempenho frente a um desafio deve observar se o mesmo é apropriado para o alcance de determinadas metas dentro do ambiente de oportunidades, como também, as restrições em que o comportamento e a meta se encontram (racionalidade substantiva).

Segundo Simon (1991) o desempenho é percebido como processual quando depende dos fenômenos que o produzem como, por exemplo, o processo de aprendizagem pode envolver situações mais estáveis ou de desequilíbrio. Nesse último caso os comportamentos que são satisfatórios a essas condições são reconhecidos. Como psicólogo, Simon (1991) destaca que a psicologia cognitiva tem estudado há tempo o processo de decisão, de escolha entre alternativas apresentadas e como ocorre o processo de escolha e decisão dos agentes envolvidos (estudos com destaque ao indivíduo e aos grupos).

Argumenta que decisões são tomadas no mundo real, na vida, no trabalho. A tomada de decisão ocorre frente a situações específicas, aquele que decide tem um cenário parcial de informações sobre aspectos presentes e futuros daquele contexto, quando escolhe há uma correspondência com aspectos do mundo interior do indivíduo, quando se faz escolhas o agente deve considerar vários critérios que dizem respeito ao objeto em questão.

Simon (1991) crítica a produção de 30 anos de literatura sobre solução de problemas. Diz que a ênfase comum nessa literatura é aprender sobre o como as pessoas resolvem problemas e muito menos sobre como pessoas adquirem, aprendem a representação e a descrição para tratar um novo problema. Afirma que as organizações frente a problemas precisam criar a representação do problema para saber lidar com ele. Com base nisso uma nova tarefa deve ser criada, assim como, novos sistemas de papéis. Um dos pontos realçados pelo autor se dá por esse parágrafo (SIMON, 1991, p. 133): "*Change in representation implies change – here very fundamental change – in organizational knowledge and skill"*. Essa concepção, nesse artigo *Bounded Rationality and Organizational Learning* significa que a mudança de descrição, da representação do que está sendo discutido na perspectiva da aprendizagem, decisão e inovação estão numa relação de causa e efeito. Novos problemas, novas soluções, novas tarefas, novos papéis podem ser gerados em parte por mudanças na forma como são representados.

No Modelo Político os atores sociais ao estarem em interação e comunicação em busca de acordos – via negociações - fazem uso de representações. As contribuições de Simon (1991) podem apoiar estudos que tenham como perspectiva as representações sejam essas de indivíduos, grupos ou comunidades.

Além dessas questões sobre aprendizagem, tomada de decisão e representações importantes para o Modelo Político outros aspectos precisam ser expostos. Esse modelo apresenta algumas relações com outros pressupostos teóricos da administração pelo fato de terem em comum a valorização dos recursos humanos em contexto de interação.

O Modelo Político pode ser relacionado aos estudos sobre competências pelo fato desse paradigma exigir dos seus profissionais ações e desempenhos que tenham como base competências comportamentais e políticas como, por exemplo, saber lidar com conflitos, comunicação interpessoal, negociação, diplomacia ao líder com jogo político, argumentação e acordos, desenvolvimento de indivíduos e grupos, ações táticas e estratégias , liderança e outras. O estudo das competências no Modelo Político pode ocorrer tanto num contexto maior de setor, mercado e organização quanto num ambiente mais restrito envolvendo indivíduos e grupos. Contextualizando competências em outros campos do conhecimento como economia, administração, psicologia e outros, torna-se clara a importância desse tema para o ambiente competitivo das organizações.

2.4 Quadro comparativo entre os Modelos Instrumental e Político

Um quadro que estabelece as singularidades de cada paradigma facilita a compreensão dessas duas visões de perceber e atuar na realidade organizacional.

Motta e Vasconcelos (2006) apresentam um resumo dos aspectos dos modelos instrumental e político:

No Modelo Instrumental de Gestão de Pessoas a Empresa é considerada como instrumento racional da produção, ocorre maximização do resultado econômico, o mecanismo de pagamento é por produtividade, há o pressuposto de que eficiência social gera eficiência econômica, existe autonomia e descentralização controladas pela padronização dos processos decisórios na organização, aspectos culturais são mais homogêneos do que diversos, os indivíduos são considerados agentes condicionáveis e previsíveis, evita-se o conflito e outros.

As funções da gerência nesse modelo podem ser descritas como voltadas para a avaliação das necessidades da organização e de seus recursos, descrição dos cargos por meio de métodos de avaliação objetivos, busca de "eficiência" social para atingir maior produtividade; treinamento e comunicação podem ser utilizados como apoio e método funcionalista, ou seja, orientado para as funcionalidades do sistema (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

No Modelo Político de Gestão de Pessoa a eficiência econômica é negociada, ocorre a aceitação do conflito e sua superação via negociação, a avaliação dos resultados é feita pelo grupo organizacional, considera-se os indivíduos atores políticos que buscam a concretização de seus interesses na organização, a mudança organizacional é vista como desejável e necessária, o meio ambiente é construtivo por meio de alianças estratégicas, a organização vista como arena política. As funções da gerência nesse modelo envolvem a conjugação de diretoria e gerencia para tratar das questões relacionadas à gestão de pessoas, a antiga função de "recursos humanos" ganha importância estratégica na organização, os gerentes considerados "árbitros" que decidem após ouvir as partes envolvidas, ocorre a busca de consenso quando possível, negociação política entre as partes interessadas, diversidade cultural o que implica em diversos padrões de referência e comparação, autonomia e responsabilidades pelos resultados (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 89-90).

2.5 Considerações finais sobre os Modelos Instrumental e Político

Ambos os modelos, Instrumental e Político, funcionam com base na harmonia e equilíbrio entre forças. No primeiro a organização busca valor e utilidade nas relações entre indivíduos e organização, aspectos internos e externos da organização, eficiência econômica e social, entre discurso e prática, entre comando e disciplina. No segundo, busca-se resultados principalmente através de acordos negociados entre os envolvidos num clima de harmonia. Esses modelos não destacam as contradições, ambiguidades e paradoxos entre forças, que são consideradas na psicologia, administração e organização, presentes nos indivíduos, grupos, organizações, comunidades, sociedades, etc. Estudos sobre paradoxos organizacionais surgem na literatura nacional e internacional como uma abordagem mais crítica dando relevância aos mesmos como pontos de referências para se trabalhar mudanças e inovações.

2.6 Modelo Transformacional

Na literatura da administração, organização e psicologia surgem proposições que convergem para o chamado modelo transformacional. Nesse tipo de gestão de recursos humanos se destaca a abordagem crítica, a gestão das contradições, a mudança e inovação, o reconhecimento da multiplicidade de abordagens e outros enfoques que revelam novas visões sobre pessoas e organizações.

2.6.1 Descrição

A seguir são exploradas algumas dimensões e perspectivas desse modelo.

Segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) o modelo chamado de Transformacional apresenta as seguintes características:

a) a organização como sistema em que três dimensões se interceptam: psicológica, política e histórica;

b) os agentes sociais são destaques na organização e operam com ambiguidades,

contradições e paradoxos numa ótica racional e afetiva;

c) transdisciplinaridade envolvendo vários campos do conhecimento;

d) do ponto de vista metodológico destaca a análise critica;

e) valoriza a diversidade sendo a mudança considerada local e global numa perspectiva dinâmica.

f) destaca a situação, o aspecto contingencial e não o ideal dos modelos, proposições e ações pelo fato de considerar que não há harmonia entre objetivos do individuo e da organização mas sim conflitos, contradições e paradoxos.

g) dá relevância à interseção entre organização, mercado e sociedade.

h) esse modelo é também chamado de Psicodinâmico por influência dos trabalhos principalmente de Klein (1948) sobre pulsão de vida e morte que têm como base os trabalhos de Freud.

2.6.2 Modelo Transformacional e Cultura

O entendimento dos paradoxos é chave no Modelo Transformacional exigindo uma compreensão de cultura, pelo fato dos fenômenos organizacionais e, consequentemente das contradições, ocorrerem em um contexto sociocultural.

Nessa perspectiva apresenta-se o trabalho de Schein (1984). Na obra *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* o autor define cultura organizacional como:

> o padrão de suposições básicas que um dado grupo tenha inventado, descoberto ou desenvolvido para aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tenha trabalhado suficientemente bem para ser considerado válido, podendo ser, desta maneira, ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1984, p.3).

Com base nessa definição constata-se que a cultura pode ser ensinada a novos membros da organização como forma de se adequar e se comportar de acordo com suas regras, crenças e outras características e, assim, perpetuar e desenvolver a organização. Cultura organizacional é um termo que está relacionado com aprendizagem, transmissão de geração para geração, ao processo de mudança e à evolução organizacional.

Schein (1984) aborda os diferentes níveis da cultura em termos de como esta se expressa com mais ou menos tangibilidade:

a) os artefatos visíveis da organização se referem ao *layout* (arranjo físico), ao comportamento das pessoas enquanto que outras formas, embora percebidas, sejam difíceis de serem decodificadas e entendidas;
b) os valores devem ser considerados como um dos elementos da cultura e mostram o que é importante naquela organização, como por exemplo, a utilidade de algo;
c) as suposições básicas de uma organização muitas vezes não são conscientes mas interferem significativamente na forma como seus membros percebem a realidade, pensam, sentem e se comportam.

Uma das contribuições desse trabalho de Schein (1984) sobre cultura é a distinção que o autor faz entre problemas de adaptação externa e integração interna. O primeiro diz respeito a forma como a organização trata da sobrevivência. Para lidar com isso a organização, os grupos sociais que fazem parte dela precisam saber lidar com alguns instrumentos de ação que podem ser enumerados como: estratégias, objetivos, maneiras de se atingir os objetivos, medidas de desempenho e instrumentos de correção. Quanto à integração interna, as organizações precisam saber lidar com várias dimensões como : linguagem, fronteiras, poder e posição *(status),* intimidade, recompensas, punições e ideologia.

Schein (1984) distingue em seu estudo a importância de dois papéis num processo de investigação de uma organização: *outsider* que pode ser interpretado como o papel de pesquisador e *insider* que pode ter como sinônimo o de informante. O primeiro papel está orientado para aspectos internos da organização e o segundo aos aspectos externos. O primeiro tem um importante papel na integração da organização e o segundo a adaptação a fatores externos, ao ambiente.

De forma resumida, os paradigmas culturais propostos por Schein (1984) nesse seu trabalho sobre cultura podem ser elencados da seguinte forma:

a) a força da cultura: envolve elementos como artefatos, valores e suposições percebidas pelos membros da organização e que devem ser compartilhados e disseminados;
b) o processo de aprendizagem de uma cultura: há duas formas pela qual o processo de aprendizagem se efetiva: pela resolução de problemas internos a organização e pela habilidade de evitar situações que geram ansiedade;
c) mudança cultural: a liderança reforça o "status quo" pela importância da tradição mas também a mudança, a transição;

d) estabilidade e mudança: ambas são necessárias, pois quando ocorre o excesso da primeira dificulta o processo de transformação;

e) o papel da liderança: o líder tem papel importante na cultura pelo fato de orientar pessoas quanto a aspectos da integração interna e também lidando com mudanças no contexto externo e suas implicações em termos de adaptação;

f) as subculturas: numa cultura organizacional é frequente a presença de culturas afins.

Isso significa que cultura não tem natureza homogênea e uniforme apresentando um único padrão, mas uma significativa coesão e alinhamento de distintas subculturas.

Pode-se concluir que Schein (1984) nessa abordagem dá uma significativa contribuição ao estudo e entendimento de cultura principalmente pelo fato de ter realizado definições precisas e ter mostrado o valor da dimensão cultural em trabalhos nas organizações.

Na abordagem de Schein (1984) percebem-se a polaridade como estabilidade e mudança, a liderança orientada para aspectos internos e externos da organização, a mudança cultural considerando tanto o status quo quanto a transição, integração dos fatores internos e adaptação ao meio ambiente. No Modelo Transformacional a polaridade está presente e se torna um importante desafio na gestão de recursos humanos pelo fato de, criticamente, aceitar paradoxos e contradições como percepções da realidade pelos atores sociais que devem buscar estratégias para lidar com essas polaridades.

2.6.3 Modelo Transformacional, Informação e Incerteza

O Modelo Transformacional considera descontinuidade, incerteza e caos como aspectos que se contrapõem à necessidade de controle da situação. Para isso o entendimento da tomada de decisão em contexto de variabilidade de informações se torna relevante.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) em seu trabalho *Strategic Decision Making* fazem uma revisão da literatura de tomada de decisão estratégica classificando-a em três paradigmas:

a) racionalidade e racionalidade limitada (*rationality and bounded rationality*) em que tempo, informações, recursos, restrições cognitivas devem ser considerados para se atuar com situações multidimensionais e complexas;

b) política e poder (*politics and power*) inclui objetivos conflitivos e que necessitam de coalizões entre os envolvidos;

c) modelo lata de lixo (*garbage can models*) na qual o processo de tomada de decisão opera em ambientes dinâmicos e pouco organizados.

A decisão estratégica é concebida por esses autores como aquela não rotineira tomada por altos gestores da organização e com impactos na sobrevivência e crescimento da mesma. Decisões são importantes em parte por fazerem uso de recursos e pelos seus impactos. Para esses autores três perspectivas (paradigmas) da tomada de decisão estratégica projetam uma nova agenda para pesquisa: cognição, implicações normativas e conflitos. Os resultados empíricos confirmam que as organizações são retratadas como sistema político no qual a tomada de decisão estratégica é melhor descrita através de racionalidade limitada e processos políticos .

O trabalho de Eisenhardt e Zbaracki (1992) implica numa percepção de que o acesso e uso das informações de negócios disponíveis à tomada de decisão se apresentam dispersas e amplamente questionáveis, em função da facilidade com que os agentes podem gerar, consultar e retransmitir informações. Nesse sentido, a tomada de decisão em ambientes caóticos e dinâmicos, como é o caso do chamado modelo da lata de lixo (*garbage can model*), pode ser considerado como o mais aplicável do ponto de vista teórico. Esse cenário fica ainda mais complexo quando se observa que existem restrições associadas ao tempo para a tomada de decisão, tudo isso envolto num ambiente politico de disputa de poder e cuja pressão por resultados aumenta a ambição por desempenho dos profissionais.

A proposição dos autores Eisenhardt e Zbaracki (1992) guarda correspondência com o Modelo Político quanto com o Transformacional. Naquele pelo fato de destacar aspectos políticos e de poder na qual os objetivos conflitivos requerem coalizões entre os envolvidos. Nesse se destacam ambientes pouco organizados e dinâmicos que requerem tempo, informações, recursos e restrições cognitivas ao se lidar com situações mais complexas e multidimensionais.

2.6.4 Modelo Transformacional e Paradoxos - conceituações e exemplos

Como no Modelo Transformacional a questão dos paradoxos é chave em sua proposição teórica e prática, faz-se necessária a definição desse termo.

Eisenhardt (2000) conceitua paradoxo como a existência simultânea no ambiente organizacional de dois estados percebidos como opostos, inconsistentes e irreconciliáveis.

Lewis (2000) mostra em suas pesquisas sobre paradoxos que os mais citados na literatura anglo-saxônica são: de aprendizado, de organização e de afiliação/pertença a grupos. De acordo com Lewis paradoxos são realidades socialmente construídas pelos atores sociais para dar significado a sua experiência. Paradoxo é considerado uma representação da realidade e, por sua vez, distinta para cada indivíduo, grupo e contexto. Em resumo, paradoxos organizacionais são contradição de elementos inter-relacionados (dualidades) que existem simultaneamente e persistem no tempo. Tais elementos parecem lógicos quando considerados separadamente mas irracionais, inconsistentes e absurdos quanto justapostos. Tipos de paradoxo: aprendizagem, organização, desempenho, pertença. Exemplo de paradoxo: controle -flexibilidade, colaboração-competição, discurso-prática, individual-coletivo, centralizado-descentralizado, tradição-inovação, vigilância-liberdade.

Lawrence e Lorsch (1967) estudam a contraposição entre diferenciação e integração que significa valorizar simultaneamente a organização em termos de subsistemas e a integração entre suas partes num sistema. Frente a isso, os membros da organização podem experimentar essa situação como conflitiva e ambígua por dificuldade de resposta a ambas dimensões.

Smith e Lewis (2011) fazem distinções de termos na obra *Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing* onde apresentam um estudo da literatura dos últimos 20 anos.

> 1) Paradoxo: Contradição de elementos inter-relacionados (dualidades) que existem simultaneamente e persistem no tempo. Tais elementos parecem lógicos considerados separadamente mas inconsistentes quanto justapostos.
> 2) Dualidade: Oposições que existem num todo unitário.
> 3) Dilema: Escolhas competitivas, cada uma com vantagens e desvantagens.
> 4) Dialética: Elementos contraditórios (tese e antítese) resolvidos através da integração (síntese) e que, no decorrer do tempo, confrontará novas oposições. (SMITH; LEWIS, 2011, p. 387).

2.6.5 Correntes teóricas e paradoxos

Há vasta literatura sobre o tema paradoxos e esses podem ser agrupados em três linhas de pesquisa conforme Vasconcelos, C. e Vasconcelos, F. (2004). Esses estudos adotam uma abordagem crítica e podem ser considerados na perspectiva do Modelo Transformacional por

terem uma aproximação com os pressupostos desse referencial. Serão apresentadas a seguir essas três linhas de pesquisa.

2.6.5.1 Estudos orientados para a crítica à burocracia - primeira corrente

Uma primeira linha de pesquisa é chamada de Crítica à Burocracia. Os estudos partem da literatura clássica e fazem críticas à burocracia na ótica dos paradigmas, dos modelos. Merton (1936) critica a ilusão de controle pelos gestores e burocratas, a necessidade de obediência às regras e crença na harmonia na organização. Coloca como assertiva de que as ações sociais geram impactos primários esperados e, em contrapartida outros efeitos surgem e que não estavam previstos. Isso é considerado pelo autor uma contradição que faz parte de toda ação social sendo que essa contradição leva a resistência às mudanças e ao surgimento de conflitos. Esse tipo de análise por Merton é considerado racional.

Selznick (1955) estuda as disfunções organizacionais constatando contradições entre teoria e pratica, ação e discurso, conformidade e inovação como, por exemplo, de um lado a direção apresenta um discurso sobre a implementação de políticas que na prática se mostra diferente. Isso leva os atores da organização a perceberem o comportamento dos dirigentes de forma paradoxal, ou seja, ambígua. Isso significa que os indivíduos podem sentir, por exemplo, que a organização ao mesmo tempo exige conformismo por um lado e abertura a mudanças e inovação por outro.

Selznick (1943) em seu trabalho *An Approach to a Theory of Bureaucracy* aborda burocracia sob a ótica das suas disfunções fazendo contraponto com o modelo weberiano que destaca a racionalidade. Explora burocracia como forma de organização orientada para as exigências internas e externas numa abordagem adaptativa e flexível de resposta às mudanças. A abordagem de Selznick (1943) nessa obra se dá no contexto da sociologia. Em suas análises destaca a interação entre os sistemas formais e informais. Faz análise racional do trabalho e processos de informação para definir organização formal. Isso implica em articulação de habilidades técnicas e de administração de forma coordenada. Os cargos devem ser definidos do ponto de vista das responsabilidades e linhas de autoridades. A hierarquia de comando deve ser explícita e transparente para tornar claro como se dá o processo de comunicação, poder e liderança.

Com base em suas pesquisas Selznick (1943) propõe alguns pressupostos para orientar as organizações no sentido de novos formatos burocráticos em que se destacam estrutura e funcionamento. Os pressupostos principais são:

a) a organização formal, burocrática é uma estrutura social e adaptativa e sujeita às forças do ambiente externo e devendo se adaptar continuamente ao contexto, às mudanças;

b) no ambiente interno das organizações se formam sistemas informais que convivem com o formal. A formação de grupos informais ocorre espontaneamente por motivos variados como interesse, identificação com pares;

c) organização são sistemas abertos, dinâmicos e não deterministas.

O modelo proposto por esse autor destaca algumas condições:

a) a alta administração precisa de um grau de controle sobre o que ocorre na organização;

b) faz-se necessário traçar na estrutura organizacional linhas de autoridade e responsabilidade;

c) cada área da organização precisa adaptar seu funcionamento a uma diretriz maior e adotar uma linha geral de ação em termos de metas e valores com as especificidades das áreas envolvidas;

d) as decisões são distribuídas pela organização e devem se reforçar mutualmente para atingir tanto os objetivos mais amplos da organização quanto das áreas específicas;

e) nos diversos processos da organização há tanto funcionalidade quanto disfuncionalidade por não haver modelo ideal de operação.

A descrição do modelo de Selznick (1943) do ponto de vista estrutural e dinâmico pode ser apresentada resumidamente assim:

a) nas organizações há uma exigência de controle que envolve delegação de autoridade;

b) departamentalização se faz necessário, estabelecimento de objetivos específicos e treinamento com temas especializados;

c) os objetivos precisam ser incorporados pelos participantes da organização;

d) a operacionalização dos objetivos dos departamentos deve ser convergente com objetivos maiores da organização;

e) na rotina decisões são tomadas num maior ou menor grau de controle, de racionalidade;

f) grupos formais e informais da organização estão presentes na rotina e influenciam decisões e resultados;
g) resultados são previstos pela organização mas outros resultados podem ocorrer com base nas disfunções da burocracia.

O enfoque de Selznick (1943) abre perspectivas para a percepção de que as organizações não são tão racionais como se concebia até então em grande parte por influência de Weber. Essa abertura de possibilidades estimula a percepção e valorização de muitos aspectos da organização como, por exemplo, recursos humanos. Nessa dimensão pode-se perceber o valor dos grupos informais, da liderança, da comunicação, da criatividade e inovação, das decisões racionais e emocionais, da delegação, da mediação de conflitos, da negociação e outros processos tão importantes para o desenvolvimento da organização. Nessa perspectiva a abordagem de Selznick (1943) apoia características do Modelo Transformacional ao expor as disfunções organizacionais e suas contradições entre teoria e pratica, ação e discurso, conformidade e inovação.

2.6.5.2 Interacionismo Simbólico – linha cognitivista do estudo de paradoxos organizacionais - segunda corrente

Essa linha de pesquisa é chamada Interacionismo Simbólico fundamentada na Teoria dos Papéis com destaque ao aspecto cultural da organização. Considera que os indivíduos desempenham papéis na organização e suas comunicações visam construir um sentido comum para nortear suas ações. O individuo busca no contexto referenciais de valores, crenças, normas, padrões de comportamentos que são instituídos e os interioriza. Nas suas interações com outros, com o ambiente, com seu papel procura responder de forma compartilhada. Esses estudos têm como um dos fundamentos as ideias de Berger e Luckmann (1989) no que diz respeito a construção social da realidade .

No trabalho Perspectivas Sociológicas (Berger, 2000) aborda a Sociologia com um tratamento humanista e crítico. Considera os aspectos científicos desse campo do conhecimento destacando a correspondência da Sociologia com a História e Filosofia mostrando como a Sociologia pode contribuir para um melhor conhecimento do mundo sob ótica humana. Nessa obra utiliza as contribuições de Weber, Pareto, Durkheim, Veblein, Cooley, Mead, Luckmann e outros. A principal proposta do autor nessa obra é analisar

algumas dimensões chaves da perspectiva sociológica no que diz respeito a existência humana. Berger faz uma análise inicial da sociologia como forma de consciência. Essa análise está no contexto da fenomenologia que destaca que todo fenômeno ocorre para uma dada consciência. Não há dados objetivos em si mas percebidos por uma consciência. Berger (2000) nessa perspectiva procura demonstrar como o aparecimento de uma consciência sociológica é singularmente provável numa situação de diversidade de significados. Procura mostrar como o indivíduo pode ordenar e dar sentido aos acontecimentos de sua vida com base na consciência social. Argumenta que a sociedade produz barreiras, paredes que aprisionam e provocam o encarceramento no viver. Nessa sua obra, Perspectivas Sociológicas, Berger (2000) relaciona esse aprisionamento com uma "ciência sinistra" ao abordar a sociologia, a sociedade. Procura desenvolver saídas desse sistema de controle da sociedade. Retoma criticamente termos da sociologia como teoria do papel, identidade, dinâmica sócio psicológica, internalização e outros. Berger (2000) critica a Sociologia por ter uma preocupação histórica com metodologia. Seu destaque são as implicações humanas da disciplina. A questão da liberdade, tão destacada por esse autor, ocorre quando se interrompe as amarras que a sociedade impõe (regras, normas, padrões de comportamento, institucionalização pelos agendes e leis, etc.). Nessa libertação a disciplina sociologia torna-se humanística. Assim, o autor nessa obra, faz uma crítica à sociologia e procura identificar e apresentar novas perspectiva para a existência humana. Propõe considerar a sociologia além de suas repetições de termos, processos e práticas para um viés criativo, libertador.

Uma metáfora associada a essa linha de pesquisa é a do teatro. A empresa é vista como um teatro em que os atores desempenham seus papéis. O reportório constituído pelas tradições é considerado, assim como, os esquemas utilizados para informar e comunicar como mapas, diagramas, desenhos, gráficos e outros recursos. Os paradoxos estão presentes principalmente quando ocorrem incompatibilidade e conflitos de papéis como, por exemplo, a polarização e conflito entre as expectativas pessoais de um indivíduo quanto ao seu papel e as expectativas sociais e compartilhadas pelo grupo quanto ao seu papel.

2.6.5.3 Visão dos paradoxos organizacionais - psicodinâmica – terceira corrente

Uma terceira corrente que aborda a questão dos paradoxos é intitulada Psicodinâmica e tem seus fundamentos oriundos de muitas fontes.

Klein (1948) afirma que o ser humano desde sua infância lida com a polaridade básica, pulsão de vida e da morte, ao compor sua personalidade retomando os trabalhos de Freud sobre pulsões (tendência à preservação da vida x segregação que leva a destruição).

Jaques (1955) parte dos estudos de Klein e mostra que a organização é lugar de recursos e recompensas mas também de punições, frustações e privações. Diz que a organização é comumente percebida de maneira ambígua, e que na dualidade aparecem o bom e o mau. Ao perceber essa bipolaridade o indivíduo pode escolher e se apegar ao aspecto positivo da situação e, por consequência, manter-se na organização ou se apegar ao lado negativo e ter como escolha sua saída da organização. Ocorre nesse caso o fenômeno de separação, ou seja, a divisão entre pulsões positivas e negativas. Reforçando a colocação desse autor: a organização é comumente percebida como fonte de recursos, reconhecimento, recompensas e, ao mesmo tempo, como fonte de frustrações, ansiedade, medo e angústia.

Os estudos de Dejours (1987) e Enriquez (1991) destacam os impactos afetivos do paradoxo, em especial, o estresse e os conflitos e as formas de lidar com esses efeitos. Em situação de mudança organizacional se intensificam os paradoxos e seus atores tentam lidar com a transição fazendo uso de mecanismos de defesa como a clivagem, regressão, negação, sublimação, racionalização, isolamento e outros. Esses estudos argumentam que os indivíduos podem ficar condicionados, prisioneiros de suas representações de realidade e assim se tornarem bloqueados quanto ao seu agir no contexto.

Meyer e Rowan (1991) mostram que a obediência às normas é uma ficção. Na realidade, o que ocorre com frequência é o fenômeno denominado *decoupling* (descasamento), ou seja, a desconexão entre as normas exigidas pela organização e a prática em situação concreta. Os indivíduos encontram oportunidades para seguir as regras apenas em parte.

Esses estudos mostram uma visão critica por não aceitar a harmonia, o ideal na organização e propõem uma análise das diversas contradições que ocorrem no contexto organizacional e adotam uma postura mais intervencionista.

2.6.5.4 Gestão do paradoxo - estratégias para lidar com paradoxos

Algumas abordagens na literatura sobre paradoxos apontam algumas maneiras de se lidar com os mesmos.

a) Compreensão do paradoxo como componente do processo cognitivo e próprio do ser humano. A resolução da dualidade e polarização num determinado lugar ou em certo momento gera um efeito em outro contexto de espaço ou tempo por fazer parte do modo de operar dos indivíduos e das organizações. Assim, esses paradoxos devem ser aceitos e se recomenda o abandono pela busca do controle e harmonia no sistema social (CAMERON; QUINN, 1998);

b) Confrontação quanto a uma dada percepção de paradoxo. Na concepção de paradoxo proposta por diferentes pesquisadores se percebe que um ponto comum no mecanismo do mesmo é a polaridade, a dualidade, a tensão entre dimensões opostas. Num contexto organizacional há diversidade de experiências, conhecimentos, sentimentos e percepções. Isso significa que os indivíduos nesse contexto apresentam respostas diferentes a essa polaridade. Podem apoiar uma das dimensões em detrimento de outra. Um grupo pode perceber a organização como positiva e ter expectativas que levem esse grupo a continuar na organização. Outro grupo pode perceber a organização como negativa em relação a alguns aspectos e responder a isso, com o seu desligamento da mesma. É importante reconhecer que essas representações são mutuamente exclusivas o que implica uma percepção pelos agentes sociais do tipo: isso ou aquilo. Há uma divisão, uma separação de percepções e de julgamentos quanto a uma dada situação. O fenômeno no qual se percebe uma situação como bom e mau é chamado na literatura de *clivagem.* Clivar significa dividir, separar, cindir comumente entre grupos sociais por percepções diferentes de um mesmo objeto (VINCE; BROUSSINE, 1996; ENRIQUEZ, 1991; DEJOURS,1987);

c) Transcendência quanto à representação paradoxal– Enquanto a estratégia anterior leva um indivíduo ou grupo a se apegar a uma das dimensões essa forma de lidar com paradoxo considera que as representações paradoxais são, em geral, subjetivas. Uma maneira de melhor lidar com o paradoxo é buscar na realidade dados mais objetivos que possam ajudar a identificar potenciais de algo que amplie o significado do que está em foco. Na dialética, cujo expoente é Hegel, diz-se que o processo se dá através da tese, antítese e síntese. Isso significa que a bipolaridade que compõe o paradoxo pode ser apontada como tese e antítese e que a busca de informações na realidade externa pode apoiar o processo de síntese (CAMERON; QUINN, 1988; WESTENHOLZ, 1993).

3 METODOLOGIA

A metodologia faz uso da Pesquisa Qualitativa e tem como tipologia fundamental o estudo de caso. Essa metodologia tem como abordagem principal o Desenvolvimento Organizacional. Os dados são obtidos através de entrevistas e análise de documentos. Destaque é dado ao processo de desenvolvimento organizacional tendo como fundamento teórico os modelos de gestão de recursos humanos, em especial, o paradigma transformacional. No levantamento de dados serão identificados desafios na percepção dos profissionais do Escritório de Processos e Projetos e da área de Gestão de Pessoas/Desenvolvimento com vista a melhorias, mudanças e inovações na organização . A proposição de agentes de mudança é apresentada como uma estratégia educacional para preparar pessoas da organização para mudanças e inovações.

3.1 Desenvolvimento organizacional - aspectos teóricos

O conceito de Desenvolvimento Organizacional, segundo Bennis (1971 apud MOTTA, 1971, p. 34)

> desenvolvimento organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento com base na experiência.

Pode-se deduzir dessa definição que desenvolvimento organizacional é uma mudança planejada visando transformações no ambiente de trabalho e da organização. Transformações que podem ocorrer em diversas dimensões como sociocultural, tecnológica, econômica, administrativa, estrutural, política e outras.

Segundo Lawrence e Lorsch (1969) o processo de desenvolvimento organizacional ocorre através de fases inter-relacionadas: diagnóstico da situação real e desejada, planejamento de ação (processo de mudança em etapas), implementação, acompanhamento e avaliação. Esses autores levam em consideração tanto os aspectos formais da organização, como sua estrutura com a definição de papéis, assim como, as relações informais entre as pessoas. A figura a seguir mostra as etapas recomendadas pelos autores para realizar o

processo de desenvolvimento organizacional evidenciando a necessidade do diagnóstico para se levantar a situação atual, projeção da situação desejada, avaliação da distancia (*gap*) entre os dois estados e percursos planejados entre as situações.

Realizaremos apenas a fase do diagnóstico desta metodologia, conforme gráfico a seguir.

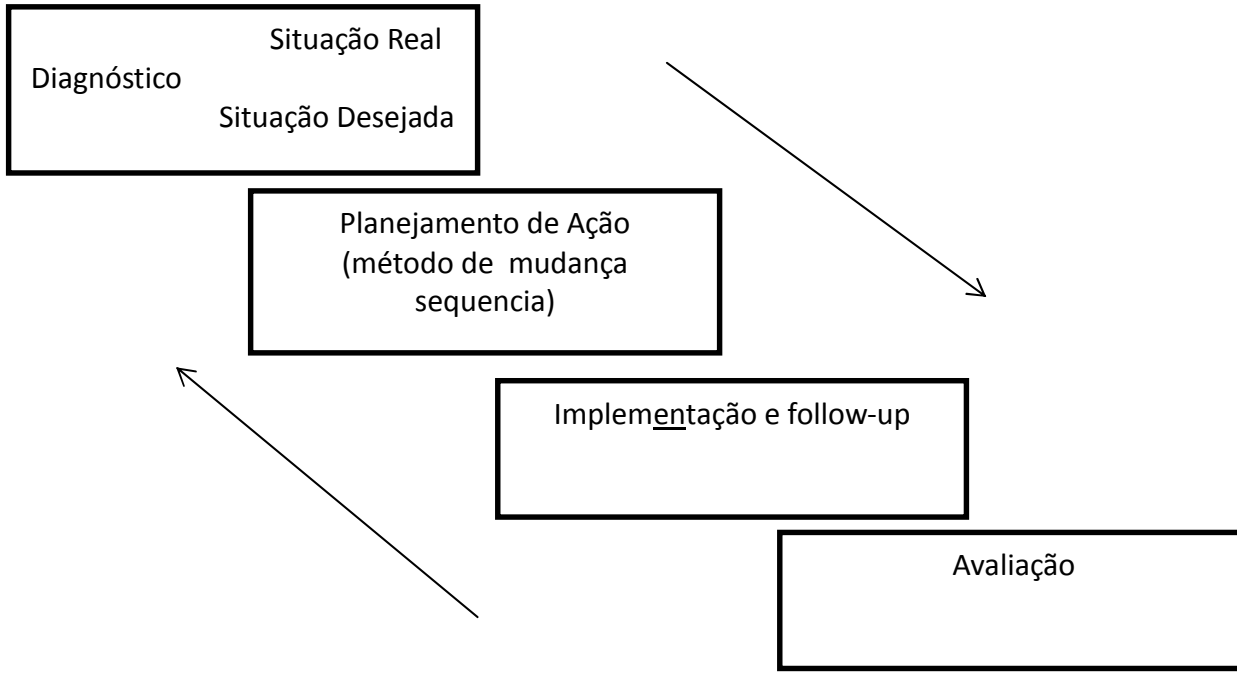

Figura 1 – O processo de desenvolvimento organizacional
Fonte: Motta e Vasconcelos, 2006, p. 252

Como vimos anteriormente foi realizado apenas o diagnóstico.

3.2 Detalhamento da metodologia

Retomando a nossa problemática expressa na frase: **Qual é o diagnóstico organizacional relativo à intervenção de agentes de mudança na empresa estudada e qual a viabilidade da implementação deste na organização?** , utilizaremos a metodologia do Desenvolvimento Organizacional para esse estudo.

O Processo de Desenvolvimento Organizacional, como metodologia de intervenção, permite o diagnóstico do estado atual da organização, o projetado e desejado e algumas

formas de operar essa transição. Os modelos teóricos considerados nesse processo são os paradigmas de gestão de recursos humanos: instrumental, político e transformacional. Características desses modelos são consideradas para realizar o diagnóstico e sua interpretação para, em seguida, identificar os principais desafios para a implementação da mudança desejada com a proposição de um modelo analítico em que os agentes de mudança podem interferir neste processo. Essa metodologia tem como base os seguintes componentes: tipologia da organização como contexto de trabalho, processo de mudança como estratégia para a transição da organização, liderança e agentes como apoiadores do processo de mudança e inovação e potencial de desdobramento dessa proposição.

3.3 Estratégias de Mudanças para Desenvolvimento Organizacional de acordo com alguns autores

Algumas abordagens sobre processo de mudança são apresentadas a seguir visando ampliar a visão sobre Processos de Transformação e Estratégias de Gestão.

3.3.1 Abordagem com destaque nas relações estruturas e expectativa de papel

Os autores Lawrence e Lorsch (1969) desenvolvem um modelo para descrever alguns detalhes importantes que devem ser considerados ao se lidar com mudanças no processo de desenvolvimento organizacional. No desenvolvimento organizacional e nos processos de mudanças devem ser considerados aspectos cognitivos e emocionais pela importância desses em mudanças de comportamento. É interessante notar que a mudança básica de comportamento ocorre quando os aspectos emocionais estão mais presentes do que os aspectos cognitivos sugerindo assim atenção a esses dois aspectos. Na mudança de comportamento se faz necessário considerar diferentes padrões de interação entre os envolvidos, diferentes expectativas de papéis dos agentes envolvidos, conjunto de valores e crenças atuante na organização, diferentes motivações e estilos de liderança, etc..

Lawrence e Lorsch (1969) sugerem que o método de mudança atenda a um conjunto de aspectos como:

a) dimensões do ambiente que envolve métodos e formas de realização dos trabalhos e sistemas de comunicação;
b) estrutura organizacional
c) devem ser considerados tanto os grupos formais e quanto informais da organização;
d) sistemas de recompensa utilizados;
e) políticas e prática de gestão de recursos humanos: processos de seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho, com destaque ao treinamento.

Destacam que tanto aspectos estruturais quanto de expectativas de papéis a desempenhar são importantes no processo de mudança.

Com base em Lawrence e Lorsch (1969) se constata a importância de se fazer um diagnóstico da situação atual e projetada assim como dos caminhos para efetuar as transições. Em função da relevância do processo de mudança em projetos de desenvolvimento organizacional outras abordagens serão apresentadas a seguir.

3.3.2 Abordagem do processo de mudança planejada

O conceito de Mudança Planejada, segundo Bennis (1985 apud STONER; FREEMAN, 1985) está relacionado a um projeto e à implementação deliberada de uma inovação, influindo nos aspectos estruturais, tecnológicos, sociais e culturais da organização.

A Mudança Planejada busca preparar a organização ou parte dela para se adaptar às mudanças em seu ambiente externo, tornando-a mais competitiva no contexto onde atua. Em geral, são mudanças que afetam hábitos adquiridos, que necessariamente deverão ser modificados em nome de uma nova organização, com novas políticas, nova tecnologia, novas expectativas e novos procedimentos.

Lewin (1985 apud STONER; FREEMAN, 1985) foi um dos cientistas do comportamento organizacional que mais estudou o processo para realizar uma mudança eficaz. Em suas pesquisas, observou que muitos esforços de mudança eram mal sucedidos porque esbarravam em dois fortes obstáculos :

a) as pessoas eram incapazes ou não se dispunham a modificar atitudes e comportamentos adquiridos há muito tempo, portanto bastante sedimentados;
b) mesmo quando dispostas a mudar sua atitude e comportamento, após um

> pequeno período tentando fazer as coisas de modo diferente, quando deixadas sozinhas, tendiam a retomar os padrões anteriores e habituais de comportamento.

Para superar tais obstáculos, Lewin propôs um modelo sequencial de três etapas, ao qual denominou Processo de Mudança Planejada, aplicável a indivíduos, a grupos distintos ou a toda a organização.

Essas etapas são denominadas:

a) Descongelamento;

b) Mudança;

c) Recongelamento

A seguir, cada fase é descrita em seus elementos chaves:

a) Descongelamento

A finalidade do Descongelamento é motivar e preparar o indivíduo ou grupo para a mudança. É nessa etapa que as pessoas passam a sentir a necessidade e perceber os benefícios da mudança, isto é, reconhecer a validade da nova proposição e desenvolver uma atitude positiva frente a nova situação. Essa etapa promove a abertura do indivíduo para novas alternativas.

b) Mudança

É nessa etapa que se inicia a prática da mudança. É onde os indivíduos experimentam os novos comportamentos. Os Agentes de Mudanças exercem um papel ativo e preponderante na orientação e apoio, criando condições favoráveis para que os indivíduos não apenas pratiquem mas se identifiquem com os novos valores e comportamentos. Recomenda-se permanecer nessa etapa o tempo suficiente para que as pessoas adquiram a necessária familiaridade e segurança com a nova situação e com os novos padrões de comportamento. Orientação individual, acompanhamento, feedback e reconhecimento pelos resultados alcançados são essenciais, como reforço aos novos comportamentos.

Uma falha nessa etapa pode ser fatal para os objetivos da mudança. Caso as pessoas envolvidas tenham experiências negativas ao vivenciarem os primeiros passos da mudança, a tendência é retornarem à situação anterior, em um grau de congelamento muito maior, tornando-se extremamente refratárias a novas retomadas.

c) Recongelamento

É nessa etapa que ocorre a consolidação da mudança. Corresponde à incorporação do novo comportamento no repertório dos comportamentos naturais da pessoa. Em outras palavras, na aquisição de um novo hábito, em decorrência da prática sistemática de um novo comportamento.

Será necessária atenção especial dos Agentes de Mudança, pois, os novos padrões - pelo simples fato de serem novos - podem ainda facilmente se perder, dando lugar aos comportamentos anteriores.

Medidas de apoio e incentivo são essenciais nos estágios iniciais dessa nova cristalização de comportamentos. Da mesma forma, o reconhecimento é fundamental como fator motivacional, reforçando os novos hábitos.

3.4 Fases da metodologia na empresa estudada

A metodologia adotada busca seguir um conjunto de etapas na abordagem do Desenvolvimento Organizacional**.**

a) Caracterizar agentes de mudança e mudança organizacional;

b) Definir diagnóstico organizacional como metodologia de intervenção;

c) Descrever a situação atual, a situação desejada e o "gap" entre as duas situações;

d) Descrever os principais desafios a serem vencidos relativos a cada etapa do processo de mudança e as principais dificuldades neste processo;

e) Propor um modelo analítico de como a proposição de agentes de mudança pode interferir neste processo.

3.5 Técnicas e recursos utilizadas na metodologia para levantamento das informações na empresa estudada

a) Entrevistas individuais com profissionais do Escritório de Processos e Projetos e da área de Gestão de Pessoas da empresa.

b) Análise de documentos da organização sobre Processos, Projetos, Qualidade, Estratégia, Governança, Tecnologia da Informação, Desempenho e Indicadores, Programas de Desenvolvimento e outros.

3. 6 Agentes de Mudança

Heckscher (2007) é um dos autores chaves a explorar Agentes de Mudanças. Afirma que as organizações estão passando por transformações em função das mudanças pelas quais o mundo e a sociedade passam. Numa sociedade da informação e do conhecimento em que a complexidade, a velocidade, a mudança estão presentes cada vez mais, as empresas precisam deixar de ser burocráticas para se tornarem colaborativas. Na burocracia, o sistema de regras e normas é rígido, existe hierarquia de comando, há padrões de desempenho definidos que contribuem para que a organização seja constituída por especialistas, o que dificulta a colaboração pelo fato de cada um exercer sua tarefa localmente e num contínuo. Defende as empresas colaborativas na qual as equipes se formam a partir das experiências e conhecimentos distintos e que são integrados nos projetos de equipes. Essas equipes podem ser temporárias, vindas de lugares distintos e seus membros muitas vezes não se conhecem, mas colaboram com suas habilidades para um fim comum. Para o autor, os desafios da organização para atingir seus indicadores de desempenho passam pela colaboração.

Um dos desafios colocados por Heckscher para as organizações é desenvolver a capacidade para mobilizar pessoas com ampla diversidade de habilidades e visões para trabalhos conjuntos. Para responder a esses desafios faz algumas distinções entre termos chaves, aborda o sistema em mudança da burocracia para empresas colaborativas, dimensões importantes da empresa como estratégias, estrutura, cultura e infra-estrutura. Propõe uma abordagem transformacional onde a colaboração é chave e a liderança interativa orientada para a mudança o que permite resultados superiores e compatíveis com características da era contemporânea onde o conhecimento é o destaque.

Heckscher (2007) faz algumas distinções importantes de conceitos nessa proposição de empresa colaborativa na qual velocidade e sinergia entre os *stakeholders (*diversos agentes envolvidos num projeto, programa*)* são dimensões importantes para negócios baseados em conhecimento e na ideia de cooperação.

> - Cooperação ocorre entre membros localmente. Esses são estáveis, as fronteiras na organização são fechadas e as habilidades homogêneas;
> - Colaboração estendida ocorre quando as relações entre os membros da organização fluem e estão num processo de mudança. As fronteiras são mais flexíveis e as habilidades e capacidades de seus membros são diversas. As equipes, nesse caso, muitas vezes são compostas por colaboradores externos à organização como parceiros de negócio. As colaborações estendidas parecem mais com uma rede, com um "cluster" que estão colaborando basicamente com suas experiências e conhecimentos e nessa sinergia conseguem contribuir para um resultado superior.

> - Colaboração estendida pode também ser vista como a habilidade dos indivíduos de trabalhar juntos além do escopo de pequenos grupos (HECKSCHER, 2007, p. 2-5)

Heckscher (2007) aborda nessa obra as principais dimensões pelas quais as empresas colaborativas precisam considerar para se tornarem competentes aos tempos presentes e mais competitivas.

a) Estratégia que implica no estabelecimento de objetivos e metas deve ser considerada para um período de 3 a 5 anos;
b) Estrutura concebida como conjunto formalizado de responsabilidades, papéis e regras;
c) Cultura como padrão de expectativa que são compartilhados entre os membros do grupo no sentido de como agir e reagir a situações na ótica das respostas flexíveis para desafios adaptativos;
d) Infraestrutura como o meio que dá suporte à cultura e estrutura incluindo sistema de carreiras, treinamento, premiação e sistema de comunicação que apoiem a capacitação das pessoas para compreender uns aos outros e a organização.

Uma das distinções que o autor faz das firmas do século 20 e empresas emergentes é que na dimensão da estratégia o primeiro bloco está voltado para produção de massa e o segundo orientado para soluções. O primeiro tipo de estrutura é a burocrática enquanto que o segundo tipo é colaborativa. Na cultura do primeiro está presente o paternalismo nas relações enquanto que no segundo a contribuição (entrega) é destaque.

Reforçando o conceito de colaboração Heckscher afirma:

> Colaborar significa trabalhar em equipe. Isso implica muito mais do que trabalhar em conjunto. Implica em um objetivo comum que não pode ser atingido sem a contribuição de todos. Isso implica processos de dialogo e negociação, troca de pontos de vista e partilha de informação e construção de racionalidades individuais para a convergência em torno do consenso (HECKSCHER, 2007, p.2-3).

Uma relação entre o modelo transformacional, paradoxo, organização e agentes de mudanças se faz necessária em vista do propósito do presente trabalho. No contexto organizacional quando a possibilidade de colaboração se encontra bloqueada pode estar ocorrendo a existência de paradoxos cognitivos, ou seja, elementos contraditórios e opostos que não fazem sentido quando considerados em conjunto e simultaneamente por indivíduo ou grupos. Neste caso, pode ser necessária a atuação de facilitadores de mudança, ou seja, indivíduos que atuem de forma a articular a comunicação entre diferentes grupos da

organização quando os mesmos possuem entendimento diverso e contraditório da realidade organizacional, representando essa realidade de forma oposta, o que impede toda a ação comum.

Neste momento, a atuação de AGENTE DE MUDANÇA se torna chave visando realizar um diagnóstico de quais as dificuldades impedem a comunicação efetiva entre os indivíduos no sistema. Na realidade, o agente realizará um diagnóstico organizacional mapeando, em primeiro lugar, as diferentes representações dos vários grupos. Em seguida, interpretará essas diferentes representações construindo uma rede de significados relativos à representação de cada grupo, para compreender como esses diferentes padrões estão inter-relacionados.

Após este diagnóstico, o AGENTE DE MUDANÇA iniciará um processo de negociação de significados para permitir, pouco a pouco, a construção de uma visão conjunta e compartilhada da realidade.

A construção desta visão compartilhada permitirá a ação comum dos membros da organização. Quando não for possível construir uma visão consensual da realidade, existirão outras soluções a serem adotadas como, por exemplo, o estabelecimento de formas de conviver com o paradoxo. Existem várias situações possíveis: as duas dimensões paradoxais podem ser situadas em esferas diferentes da organização ou então, elas podem ser situadas em tempos distintos em um processo de mudança organizacional.

Desta forma, segundo Smith e Lewis (2011), existem duas possibilidades de se lidar com paradoxos cognitivos nas organizações: realiza-se a chamada gestão do paradoxo (se "resolve" o paradoxo, construindo a visão comum que permita o entendimento compartilhado da realidade) ou se aprende a conviver com as dimensões paradoxais. A favor desta última corrente, existem vários autores como Luscher, Lewis e Ingram (2006) que consideram a organização como um sistema complexo, em uma sociedade em mutação, e logo, sujeita a contradições lógicas durante todo o tempo, sendo assim a chamada "ordem" uma ilusão, uma vez que o " caos" e a tendência à entropia estarão sempre presentes. Desta forma, considerando esta última visão de paradoxos organizacionais, não existiria a chamada " gestão" do paradoxo. Isto não seria possível. Nessa perspectiva os indivíduos, ao trabalharem na organização, deveriam aprender a lidar com dimensões opostas e paradoxais e com o desconforto cognitivo que isso pode gerar.

Cabe ao AGENTE DE MUDANÇAS ter formação profissional para facilitar esses processos de comunicação, viabilizando para os atores organizacionais, soluções possíveis e formas de conviver com essas dimensões.

Uma outra questão a salientar é que não se trata de apenas conviver com duas dimensões paradoxais, mais com múltiplas dimensões paradoxais que podem atuar ao mesmo tempo. Trata-se, na verdade, de uma visão multidimensional.

Além disso, Lewis (2000) analisa os estudos de Merton e afirma que como decorrência de toda ação social e da criação de regras e formas de controle na organização, uma dimensão cognitiva será acentuada por um conjunto determinado destas regras e padrões, gerando, com o tempo, uma reação oposta para a regulamentação da dimensão anterior que foi reforçada pela regra. Assim, como exemplo, regras que reforçam políticas de gestão para centralização dos procedimentos na organização gerarão pressões sociais para a descentralização; políticas de gestão voltadas para procedimentos de diferenciação, gerarão pressões para a dimensão da integração. Logo, paradoxos são próprios à ação social em múltiplas dimensões e não podem ser ignorados na atividade do gestor.

Resumindo a concepção de Agentes de Mudança: Indivíduos que atuam de forma a articular a comunicação entre diferentes grupos da organização quando os mesmos possuem entendimento diverso e contraditório da realidade organizacional buscando uma ação comum. Apoiam processos colaborativos que se encontram bloqueados por estar ocorrendo a existência de paradoxos cognitivos, afetivos.

3.7 Integração: desenvolvimento organizacional, processo de mudanças e agentes

Considerando Desenvolvimento Organizacional como um movimento de um estágio a outro da empresa visando adaptação aos novos tempos e crescimento, o Processo de Mudança como o mecanismo a ser gerenciado para proporcionar esse progresso e Agentes de Mudanças como atores que sabem operar com processos de mobilização de pessoas, esse conjunto de componentes deve se apoiar mutuamente para alcançar indicadores visados pela organização com satisfação dos envolvidos.

4 PLANO DE TRABALHO

A seguir apresentamos informações sobre a empresa pesquisa e plano de trabalho.

4.1 Dados da empresa pesquisada

A empresa alfa é uma das maiores empresas privadas do setor de energia elétrica do Brasil. Com mais de 100 anos, o grupo controla 11 empresas operacionais: uma operadora, nove distribuidoras, uma comercializadora e uma prestadora de serviços. Atua em território nacional nos mercados: Residencial, Industrial, Comercial, Rural, Poder Público, Iluminação Pública e outros. Leva energia elétrica para quase 20 milhões de brasileiros. Tem colaboradores diretos e indiretos em torno de 13.000.

Tem como missão a prestação de serviços de energia elétrica com responsabilidade social e ambiental, objetivando a satisfação dos clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas na perspectiva de contribuir para o desenvolvimento do País.

Como visão busca ser reconhecida como grupo de excelência no segmento de energia elétrica com destaque ao serviço prestado, utilização de tecnologia e qualificação dos seus colaboradores.

Destaca como valores criatividade, competência e integridade a excelência de seus serviços. Dá relevância a novos paradigmas enquanto busca de soluções originais e inovadoras.

A empresa alfa possui vários programas visando fazer com que cada colaborador direto sinta-se satisfeito trabalhando na empresa, engajado com os desafios da organização e motivado a permanecer em seu quadro de colaboradores. Os principais programas orientados para Pessoas são: Estruturação dos Processos de Gestão de Pessoas, Gestão de Performance , Educação Corporativa , Plano de Cargos, Programa de Melhoria do Clima, Programa de Qualidade de Vida e outros.

O profissional de contato que possibilitou o acesso a essa organização exerce a função de superintendente de processos e qualidade.

4.2 Escritório de Processos e Projetos

O escritório de processos e projetos destaca a qualidade em termos de continua busca de melhorias. Procura dar as condições necessárias para garantir a conformidade e o desempenho dos processos. Faz-se necessário resgatar uma breve visão histórica sobre o movimento de Qualidade para melhor entender o valor da qualidade e importância no setor elétrico.

Uma nova abordagem organizacional surge nas décadas de 70 e 80 no mundo e no Brasil quanto a questão da qualidade nas organizações. Essa passa a ser percebida não como um controle visando atender apenas as especificações requeridas para se fazer algo, mas a valorização da empresa quanto a garantir que o cliente receba o melhor em termos de valor agregado. As empresas passam a relacionar imagem, a participação no mercado e a rentabilidade onde os procedimentos de trabalho devem apoiar a oferta do melhor frente aos concorrentes com o preço adequado e competitivo. Essa cultura de qualidade perpassa a cultura organizacional e a direção percebe que qualidade, produtividade e foco no mercado devem ser considerados na perspectiva da estratégia empresarial.

Na evolução do movimento da qualidade várias dimensões passam a ser consideradas chaves:

a) qualidade como atendimento às necessidades dos clientes;

b) qualidade exigindo uma abordagem científica no estudo dos processos, com dados estatísticos, técnicas e ferramentas de melhoria contínua;

c) qualidade exigindo que os empregados trabalhem em equipes.

Articular qualidade e produtividade com processos num ambiente percebido cada vez mais como sistêmico implica numa mudança na gestão de recursos humanos. Uma nova visão da relação homem-trabalho implica que os funcionários são solicitados cada vez mais a participarem e darem suas contribuições individuais e grupais em prol de um coletivo, de uma comunidade. Isso tem implicações nos processos de recursos humanos enquanto entrada de recursos na organização, manutenção, desenvolvimento e avaliação dos mesmos até a saída desses da empresa. Aspectos comportamentais como comunicação, interação, conflitos, negociação, criatividade, liderança, equipe e outros passam a fazer parte e tornam-se valorizados na criação de um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento.

A organização passa a ser considerada como um conjunto de processos-chaves organizados, desdobrados em sub-processos, atividades e tarefas que atravessam a organização tanto na vertical quanto horizontalmente na direção do cliente.

Todos têm papel chave nos processos em termos de garantia e aprimoramento contínuo embora haja uma pessoa na supervisão e que será responsável para que se atinja os indicadores sendo que para isso os funcionários da organização precisam ter desempenhos adequados aos processos, suas metas e indicadores.

4.3 Plano de trabalho

Realizamos inicialmente a descrição detalhada de cada fase do trabalho desenvolvido no Escritório de Processos e Projetos da empresa estudada, segundo entrevistados e documentos consultados.

Em uma segunda etapa, fez-se um levantamento de quais as principais dificuldades e desafios encontrados pelos entrevistados no seu trabalho. A partir desses dados, foi realizado um diagnóstico de quais problemas ligados a gestão de processos/projetos e a mudança organizacional estão presentes na empresa.

Verificou-se se existem facilitadores de mudança no escritório de processos e projetos que possam auxiliar na implementação de soluções. Caso não existam, propõe-se uma solução de intervenção organizacional utilizando esse conceito.

Foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os funcionários do escritório de processos e projetos e da área de Gestão de Pessoas. As informações dadas pelos entrevistados foram anotadas manualmente durante o processo.

Analisamos documentos de fontes primárias e secundárias.

Por mais que se busque a neutralidade na pesquisa, assumimos que, por se tratar de pesquisa interpretativa onde o conhecimento é produzido em uma interação sujeito-sujeito, ela nunca será totalmente imparcial. Trata-se de um dos limites da pesquisa.

Por se tratar de estudo de caso, os dados não podem ser generalizados para todo o setor.

4.4 Roteiro de entrevista

4.4.1 Escopo

O objetivo desse levantamento é entender, segundo a percepção dos entrevistados, o trabalho do escritório e do entrevistado, processos de mudanças e formas de se lidar com esses processos de transformação.

Foram realizadas 7 entrevistas com duração aproximada de 1h30min cada nas instalações da empresa na cidade de São Paulo. O profissional que possibilitou o acesso à empresa recomendou que a entrevista não fosse gravada pelo fato de inibir os entrevistados e possível restrição nas informações dadas.

4.4.2 Roteiro

A entrevista é semi-estruturada. Portanto, o roteiro torna-se um guia e parte da entrevista ocorre em função das colocações do entrevistado procurando ouvi-lo naquilo que tem a dizer.

As perguntas-chaves servem de referência e não são seguidas de forma programada por terem dado relevância ao diálogo, à interação sem perder de vista o escopo da entrevista.

Perguntas-chaves

Descreva o Escritório de Processos e Projetos (dê exemplos)

Descreva o seu trabalho na empresa (exemplo)

Quais são os pontos fortes do seu trabalho na empresa (exemplos)?

Quais as principais dificuldades e desafios a enfrentar no seu trabalho (exemplos)?

O escritório tem, na sua visão, dificuldades de comunicação com as diversas áreas com as quais interage?

Quais, na sua visão, são as razões destas dificuldades (exemplos)?

Você pode descrever e dar exemplos de mudanças no escritório e no trabalho. Cite desafios, casos de sucesso e dificuldades enfrentadas?

Quais as razões destas dificuldades em lidar com a mudança na sua visão?

Quais poderiam ser as soluções recomendadas para se lidar com essas situações.

Você acha que se houvesse facilitadores de comunicação e agentes de mudanças, estas dificuldades teriam sido resolvidas com mais eficiência? Sim Não Por que

O analista ou consultor de processos nessa empresa cumpre esse papel?

Levantamento inicial de informações sobre o entrevistado contem: cargo, tempo de empresa, trajetória profissional (incluindo escolaridade e formação acadêmica). O estilo da entrevista é o de estimular o entrevistado a descrever, narrar situações de trabalho e obter suas apreciações.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A seguir apresentamos os dados demográficos e das entrevistas.

5.1. Dados Demográficos e Informações sobre as entrevistas

Período das entrevistas

30/8 à 14/9 – 2012

Tempo médio por entrevista

1h26min. (90 – 90 – 75 – 70 – 70 - 60 – 60)

Gênero

Mulheres - 4

Homens - 3

Formação

Administração – 3

Engenharia – 1

Geografia – 1

Psicologia – 2

Função

Superintendente do Escritório

Gerente de Qualidade

Gerente de Gestão de Pessoas

Analista de Planejamento e Processos - orientada para Estratégia

Analista Senior de Processo

Analista Senior de Qualidade

Especialista em Gestão de Pessoas

Tempo de empresa

Média: 9 anos (27, 13, 8, 6, 5 , 4 , 3)

Mediana: 6 anos

5.2 Resumo dos principais tópicos das Entrevistas.

Entrevista 1

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇAO
SUPERINTENDENTE DO ESCRITÓRIO
14/9/2012
TEMPO: 90 minutos
8 ANOS NA EMPRESA

O escritório de processos e projetos foi idealizado na empresa em 2005. O escritório tem três áreas: Gestão da Qualidade (nasceu em 2005), Processos e Projetos (2008) e Gestão da Estratégia (2011). O escritório tem como foco processos estruturados, qualidade e estratégia. A estrutura do escritório possui a seguinte configuração: O Superintendente desse escritório se reporta ao presidente da organização (holding). A esse superintendente se reportam um Gestor da Qualidade (inclui uma Analista de Qualidade), um Analista de Processo e um Analista de Estratégia. Há profissionais de processos e de qualidade alocados nas distribuidoras espalhadas pelo Brasil. Alguns desses profissionais das distribuidoras se reportam diretamente ao Gestor de Qualidade e outros se reportam, num duplo comando, ao Gestor de Qualidade e ao Superintendente.

A empresa possui o papel do Agente de Mudanças, denominado Agente de Transformação. Há, na verdade, uma tipologia de ativistas, de agentes dependendo de sua ligação com cada uma dessas especializações do escritório.

- Processo e Projetos: tem o Coordenador de Processo (process owner) reconhecido formalmente pela organização; o agente de transformação reconhecido mais pelo escritório embora se use internamente esse termo.

- Gestão da Qualidade: possui representantes da qualidade e auditores internos de qualidade. Ambos papéis reconhecidos formalmente pela organização. Outra função reconhecida pela organização é o RD (representante da alta direção).

- Gestão da Estratégia: Possui vários papeis distribuídos na organização (holding e distribuidoras) como "sponsor", coordenadores, integrantes do escritório, além dos lideres estratégicos e apoiadores. Há aproximadamente 40 pessoas envolvidas nessas funções. Muitas dessas pessoas com seus papéis definidos estão envolvidos nas Reuniões de Análise da Estratégia trabalhando na preparação e apoio das mesmas. Alguns estão envolvidos no gerenciamento de mudanças e na comunicação interna da estratégia. Outros têm foco na inteligência competitiva, alinhamento da estratégia e aspectos financeiros. Há uma relação, por exemplo, entre a gestão da estratégia por esse escritório e sua correspondência com o sistema de avaliação de desempenho (individual), assim como, com dimensões organizacionais (mudanças e comunicação).

Uma das características da organização que contribui para que não haja uma cooperação, uma otimização entre estrutura na horizontal e processos na vertical diz respeito ao sistema de avaliação, os chamados KPI - *Key Performance Indicator* -indicadores chaves de desempenho. Esses indicadores acabam contribuindo para avaliações individuais mais do que dos resultados de projetos estratégicos.

Como principais desafios para o escritório são considerados:

1) Alinhamento entre as áreas da gestão (disciplinas da gestão). Significa a integração entre qualidade e processos, estratégia, processos e projetos, riscos e "compliance" (cumprimento de exigências). Se não houver essas conjunções a empresa há perdas. Várias disciplinas de gestão possuem sinergia, por exemplo, com processos: gestão de projetos, de riscos, de mudanças, de qualidade, da estratégia, de desempenho, da inovação e outras. Isso significa maturidade que implica em conexões entre várias dimensões: estratégia, arquitetura de processos, governança, gestão, tecnologia e pessoas. Essas dimensões precisam estar conectadas através de práticas. Exemplos: competências das pessoas com processo, estratégias de TI com BPM.

2) Direcionamento estratégico - a empresa deve estabelecer seu direcionamento estratégico e realizar a gestão com alinhamento.

Entrevista 2

FORMAÇÃO EM ENGENHARIA ELÉTRICA
GERENTE DA QUALIDADE
31/8/2012
TEMPO: 60 minutos
27 ANOS NA EMPRESA

Responsável pelo planejamento, operação e gestão dos Sistemas de Gestão da Qualidade das distribuidoras da empresa. Reporta-se ao superintendente do escritório. Possui em sua estrutura organizacional analistas de qualidade na Holding e analistas de qualidade, de processos e de projetos nas distribuidoras. Algumas dessas posições na distribuidora estão sob duplo comando: reportam-se ao Gerente de Qualidade e ao Superintendente do Escritório.

Trabalha com Gestão de Sistema de Qualidade de acordo com norma ISO. Busca desenvolver um trabalho na empresa visando conseguir certificação pela Fundação Vanzolini no âmbito das normas ISO 9001 para Sistemas de Gestão da Qualidade. Discorre sobre regulamentação no setor de energia, Anel, Vanzolini, INMETRO, Sistema de Qualidade ISO 9001 com destaque na certificação.

Qualidade significa atender aos requisitos dos clientes. Monta-se um sistema de gestão visando satisfazer os clientes, além de buscar melhorias contínuas. Utiliza-se o modelo SDCA (standardize-do-check-act). No Brasil, PDCA: Planejamento, Execução, Verificação e Ação. Esse ciclo de desenvolvimento tem como objetivo a melhoria contínua. O importante é manter o nível de qualidade. É necessário assegurar os recursos desde apoio da direção até matéria- prima, capacidades das pessoas, documentação, soluções, auditoria. São normas requeridas para estabelecer um padrão quanto às formas de realização dos trabalhos.

As distribuidoras são avaliadas em vários aspectos quanto ao fornecimento de energia elétrica. Um desses aspectos diz respeito à qualidade do serviço oferecido aos consumidores. Qualidade de serviços prestados tem a ver com a avaliação das interrupções no fornecimento de energia elétrica. Exemplo de Indicadores de qualidade na conta de luz: DIC: duração individual de continuidade e FIC: número de interrupções ocorridas..

O Escritório de Processos e Qualidade tem uma relação de afinidade, sincronia com a área de Recursos Humanos quando ao que é denominado Educação Corporativa. Por exemplo, existe o Manual de Cargos. Nesse manual estão especificadas as competências

requeridas das diversas funções da empresa, como, por exemplo, do eletricista. Assim, fica fácil identificar em que um funcionário precisa desenvolver em sua atuação profissional.

Há 10 processos da área de Recursos Humanos, denominados Educação Corporativa, que foram conduzidos para o sistema de qualidade. Há processos denominados: Planejamento de Calendário para a Educação Corporativa, Tratamento da Capacitação Interna, Tratamento da Capacitação Externa, Execução da Capacitação Interna, etc. Isso significa que esses processos passam por auditoria interna e por auditoria externa pela Vanzolini.

Retomando a importância do Sistema de Gestão da Qualidade. Cliente determina requisitos para que algo seja produzido gerando um produto, um serviço. Há requisitos legais que devem ser seguidos. A alta administração precisa apoiar a gestão dos recursos. Faz-se necessário gerar documentação quanto à forma de se produzir. Medições, análise e melhorias devem ser feitas e auditadas. Tudo isso está dentro de um escopo, ou seja, abrangência. Atestar normas, certificação é um objetivo importante a ser conquistado.

Outro desafio quanto a Gestão da Estratégia é buscar elaborar um plano em que se cruzam duas dimensões: objetivos estratégicos que constam do Planejamento Estratégico com Processos. É importante perceber se os processos agregam valor aos objetivos estratégicos. Isso significa que deve haver um esforço naqueles processos que dão suporte a realização dos objetivos estratégicos.

Entrevista 3

FORMAÇÃO: GEOGRAFIA E TÉCNICAS EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E DA INFORMAÇÃO

ANALISTA SENIOR DE QUALIDADE

6/9/2012

TEMPO: 70 minutos

3 ANOS NA EMPRESA

Tem a função de Analista de Qualidade e descreve um caso vivido na empresa estudada com Agentes no qual o desafio era a implantação do SAP ERP (software de gestão empresarial) visando a Holding e distribuidoras de energia nas regiões sudeste, centro-oeste e norte do país. Esse desafio foi considerado um Projeto no qual havia necessidade de uma rede de agentes em nível estratégico (criadores da estratégia e planejamento do trabalho) e operacional (multiplicadores). O projeto foi iniciado pela diretoria de TI (Tecnologia da Informação) da empresa estudada no ano de 2009. Esse trabalho contou com a consultoria

externa especializada em Gestão de Mudança Organizacional. A equipe gestora do projeto era formado por 1 consultor SAP ERP da empresa fornecedora , 1 profissional de Rede da área de TI, 1 consultor da consultoria externa (especializada em Gestão de Mudança Organizacional) e 1 profissional da área de Processos/Qualidade. A coordenação que fazia a gestão do projeto era considerada o primeiro nível de agentes. Após concepção do projeto de implantação do SAP esses profissionais assumiam a função de multiplicar para outros agentes (treinamento) nas distribuidoras os princípios e práticas requeridas para implantar com sucesso esse software de gestão empresarial. Era importante identificar multiplicadores a serem treinados nas distribuidoras que tivessem um perfil de agentes de mudança, curiosidade, interessados em informações novas, que não tivessem medo de mudanças e que fossem formadores de opinião. Esses segundo nível de agentes deveria ser treinado como agentes de mudança para que comunicassem o projeto aos demais, ou seja, para toda a organização. Deveriam ser multiplicadores das informações. Essas pessoas deveriam lidar com o possível medo que poderia existir nas distribuidoras, pois SAP no mercado está ligado ao mito do corte de pessoal. Precisavam desfazer esse medo tranquilizando as pessoas quanto a implementação desse novo sistema de gestão. Esses agentes são percebidos como o canal de comunicação entre o projeto e os vários níveis hierárquicos. De forma geral o projeto foi divido em duas partes: configuração da ferramenta e "change" cujo foco era trabalhar pessoas e processos. Agentes de mudanças é o nome dado a essas pessoas que farão a comunicação, o treinamento local , enfim falarão sobre o que acontece no projeto. O grupo gestor sabia que a implementação do SAP gera mudanças e que se faz necessário criar uma rede de agentes pela organização. Planejou- se o treinamento desses agentes pelo grupo gestor (também agentes de mudança) na qual era importante destacar o treinamento na ferramenta (SAP). Através dessa rede de agentes buscava-se o usuário, aquele que no dia-a-dia vai fazer uso da ferramenta.

Em 2010 iniciou-se o treinamento de agentes em duas distribuidoras. Os treinamentos eram locais sendo que a habilidade principal requerida pelos 3 agentes primeiros era a comunicação. Uma comunicação entre agentes primeiros e agentes segundos que pudesse fazem com que esses últimos entendessem os desafios da implementação e disseminassem nas distribuidoras os processos necessários a serem realizados para que o SAP fosse implementado. Assim, através de sessões de treinamento o primeiro grupo passa para o segundo especificações desde técnicas até gestão quanto ao que se faz necessário num processo de mudança como esse. Esperam-se comportamentos adequados e abertos quanto à compreensão e uso do sistema para que os benefícios do mesmo possam ocorrer. Esse caso,

que continua até hoje, diz respeito a uma mudança na cultura em relação às pessoas e aos processos.

Um dos maiores desafios da empresa é conseguir a integração entre a estrutura funcional (silos) que se apresenta na vertical com o fluxo de processos que ocorre na horizontal. É preciso mais apoio, integração entre esses dois aspectos da organização. A ferramenta BPMS destaca os sistemas de desempenho de processos e qualidade. TI atual como ligação. O desafio é alinhar sistemas de qualidade contínua, processos e pessoas. Um dos alinhamentos principais diz respeito a obter certificação. Ao mesmo tempo se percebe que o escritório precisaria ter mais apoio das áreas de Regulação, Administrativo, TI, RH e Comunicação. Fazem uso da Governança Corporativo.

Entrevista 4

FORMAÇÃO ADMINSITRAÇÃO COM ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS
ANALISTA SENIOR DE PROCESSO
30/8/2012
TEMPO: 90 minutos
13 ANOS NA EMPRESA

Analista de processo sênior se reporta ao superintendente do escritório.

O mapeamento é o primeiro passo na Gestão de Processo. São feitas revisões visando gerar pequenas alterações nos mesmos. Em algumas situações se faz necessário fazer uma reengenharia de processos em que ocorrem mudanças mais radicais, de ruptura, inovações mais complexas.

Quanto a plataformas de processamento de informações há a BPM/EPC. Por exemplo, num processo de Reclamação sobre Variação de Consumo há um diagrama em que são lançados números em duas modalidades. Em 1000 reclamações, por exemplo, 300 podem estar no trajeto do fluxo bom. Nesse fluxo o processo está desenhado para gerar satisfação no cliente enquanto que 700 podem estar num processo que é considerado ruim, por exigem revisões.

De maneira geral opera-se na empresa com: SAP, ARIS BUSINESS (mapeamento). Um sistema que provavelmente seja utilizado é o ARIS GOVERNANCE (apoiar a governança corporativa). Faz uso, também, do ORACLE (BPMN) , IBM (BPMN)

A padronização tem um papel decisivo no avanço de processos na empresa. Avanço em padronização significa operar com nomenclatura - padrão, cadeia de valor-padrão, processo de codificação-padrão, etc.

Há Gerencia de Recursos Humanos em São Paulo, na *Holding* e nas grandes distribuidoras do grupo, portanto 5 áreas de RH nas 5 grandes. Há uma Gerencia de RH que cuida das pequenas distribuidoras.

Um dos limites para expansão dos trabalhos da Rede é o bairrismo no sentido de defesa do seu local de trabalho. Faz-se necessário nos contatos, nos relacionamentos com as distribuidoras habilidades de negociação, por exemplo, nas reuniões, visando consenso.

Faz-se necessário um maior reconhecimento da área de processos na organização. É preciso ter mais apoio da cúpula, mais direcionamento.

Um dos maiores desafios para o escritório é a Automação de Processos (*on line*). Isso tem a ver com o sistema de avaliação da maturidade das empresas.

Agentes de Transformações são importantes e devem ter um perfil na qual o comprometimento passa a ser chave. Deve haver um sistema de incentivos para aqueles donos de processos, aqueles que melhoram os processos no dia-a-dia. Alguns, hoje, fazem corpo mole e na véspera de uma avaliação interna se preocupam em atualizar os processos.

É importante considerar, quanto se estabelece padrões de desempenho para processos, onde o mesmo ocorre. Por exemplo, uma coisa é um eletricista operando num processo na cidade de São Paulo e outro em algum lugar do Brasil em que num dia pode fazer 2 reparos em função da distancia, da necessidade de ir de barco no local. É preciso fazer adaptações de processos onde se busca a padronização para lugares do Brasil em que esse padrão exige adaptações.

Além disso, quanto um processo num lugar é executado em tempos diferentes ou quantidade de atividades diferentes. Devem ser buscadas explicações para esse disparate.

Quanto a Comunicação Empresarial destaca as formais : E-mails de publicação de processos,

Publisher – armazenagem dos processos e Informais: E-mails , Telefone, Same Time (MSN)

Entrevista 5

FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANALISTA DE PLANEJAMENTO E PROCESSOS – ORIENTADA PARA ESTRATÉGIA

30/8/2012

TEMPO: 70 minutos
5 ANOS NA EMPRESA

Analista de Processos com foco em Estratégia. Reporta-se ao superintendente do escritório.

No passado, o Planejamento Estratégico era feito um por distribuidora. Agora há apenas um, de forma integrada, para todas as distribuidoras.

Sente que a direção deveria dar mais apoio ao trabalho realizado pelo Escritório de Processos e Qualidade. Por exemplo, ela acompanha constantemente as informações que fazem parte do Planejamento Estratégico de toda a empresa. A direção da empresa poderia participar mais e influenciar para que quando as metas previstas não estiverem sendo cumpridas por determinada área, em determinada distribuidora tivessem mais chances de serem realizadas. Há na *holding* (São Paulo) um Manual de Governança que define as regras e procedimentos sobre muitos aspectos da organização, inclusive sobre o Escritório de Processos e Qualidade. Fazem uso do BSC(*Business Scorecard*) enquanto metodologia e seus desdobramentos quanto aos indicadores.

Percebe que o número de pessoas do Escritório é pequeno comparado com a extensão de toda a empresa que demanda muito trabalho. Houve demissões por questão de custo o que implicou num menor número de pessoas.

A entrevistada e o Superintendente do Escritório realizaram palestras pelas distribuidoras espalhadas pelo Brasil para divulgar questões sobre Estratégia, Processos e Qualidade. Atuaram como multiplicadores.

No Planejamento Estratégico da empresa constam, por exemplo, os objetivos estratégicos, formulários onde são apresentados gráficos (mes a mes) com os números de performance das áreas, dos processos, das distribuidoras além de análise do desempenho, recomendações e fórmula do indicador. O destaque é que se mostra a relação entre a meta esperada e realizada. Essas informações são comunicadas constantemente para as máquinas dos executivos das distribuidoreas para que acompanhem esses desempenhos e busquem realizá-los. Essas informações passadas com frequencia e digitalmente para a empresa estão dentro do escopo de Comunicação.

Quanto a Comunicação Empresarial fazem uso de *BLOG*, Comunicação Interna e *Broadcast.* Nesse último, informações são dadas aos gestores sobre metas previstas e realizadas e outros dados importantes para que façam gerenciamento das ações.

Entrevista 6

PSICOLOGIA SOCIAL- ORGANIZACIONAL -GRADUAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS(RH)

12/9/2012

TEMPO: 60 minutos

4 ANOS NA EMPRESA

Gerente de Gestão de Pessoas. Afirma que operar com Mudanças e com agentes implica em olhar o intangível, pois nessa situação de transição ocorrem duvidas, resistências. É preciso saber quem compra a mudança, em quem investir, quem são os principais agentes desse processo. Agentes de mudanças devem ser relacionados com cada etapa de um processo que está em questão, com cada grupo envolvido na transformação. O agente precisa identificar o que está por trás, oculto num processo de transformação, Precisa perceber, lidar com o intangível para poder envolver as pessoas na mudança.

É preciso perguntar quem são os formadores de opinião. Precisa saber o porquê das resistências. Muitas vezes requer a elaboração de um plano, usar metodologia, além de ter aderência dentro da organização. No fundo, o agente opera do intangível ao tangível atuando com foco no *business,* mas também nas pessoas. Ao lidar com pessoas precisar ter flexibilidade para saber trocar de chapéu frente às situações distintas. Gestão de Mudanças implica em pessoas, sistemas, processos e tecnologia.

Mudanças podem estar presentes, por exemplo, num processo de fusão, na implantação de SAP, de um Call Center. Requer um grupo de atores que sejam formadores de opinião para explicar o papel da mudança, deve pensar na estratégia que vai usar visando influenciar pessoas. Agentes devem buscar o acordo, por exemplo, os incômodos de diretores diante de uma descentralização. Frente a mudanças, aos agentes podem se perguntar como o RH, Gestão de Pessoas é visto na organização. É sabido que algumas vezes essa área é percebida como romântica e, isso requer um trabalho em conjunto com o corpo de gestores. É importante ter em vista que, por exemplo, não é só uma questão de perguntar: o que centralizada, o que descentraliza, mas perceber que se trata de estrutura de poder na empresa, que mudanças podem interferir nessa estrutura de poder. É preciso chamar, por exemplo, o diretor e discutir com ele.

Relata uma experiência marcante que teve há tempo num empresa farmacêutica alemã que exemplifica a forma de atuar de um gestor de mudanças no desenvolvimento da organização. A gestora da fabrica procurou o profissional dessa organização que trabalhava

com Gestão de Pessoas e colocou o problema da diminuição de produtividade e qualidade na operação fabril. Disse não saber as causas dos baixos indicadores de resultados. Essa profissional, com formação na área de gestão de pessoas, de recursos humanos propôs para a gestora um trabalho participativo com todos os funcionários, dos três turnos objetivando entender o que estava acontecendo e que medidas poderiam ser tomadas visando reverter à situação dos indicadores de resultados da fabrica. Utilizou-se o *focus group* (discussão de grupo). Essa agente de mudanças fez reuniões com os turnos explicando a situação da fabrica em termos de índices. Mostra a necessidade da participação de todos para contribuírem com um diagnóstico da situação presente. Trabalha com perguntas do tipo: O que agrada você aqui na fabrica? O que o desagrada? Essa conversa era feita em clima de reunião em que se estimulava a participação, o envolvimento, as informações, etc. São utilizados Post-it na qual eram colocados problemas fatuais que os funcionários percebiam na fabrica com base em sua experiência de dia-a-dia. Todos eram estimulados, num momento seguinte, a agruparem esse levantamento de informações em categorias, em blocos de afinidades. Num momento sucessivo, sempre trabalhando com 3 turnos de operação e a necessidade de pausa para realizar o trabalho, buscam-se causas que expliquem a situação atual. Esse trabalho envolveu um total de 180 pessoas onde se estimulou muito os trabalhos em grupo. Com base nesse diagnóstico da problemática e suas causas foram projetadas situações futuras em termos de desafios, de conquistas, de metas, de evolução da fabrica em termos de desempenho, de resultados. Frente a essas duas situações presente e projetadas buscou-se definir as fases , os caminhos a serem perseguidos (plano de ação). Esse trabalho durou aproximadamente 6 a 8 meses. A gestora de pessoas informava a gestora da fabrica sobre os avanços desse processo de transformação e teve o aval de apoio dessa gestora. As novas metas não só foram atingidas como superadas.

Entrevista 7

GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA. PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

ESPECIALISTA EM GESTÃO DE PESSOAS/RECURSOS HUMANOS

12/9/2012

TEMPO: 75 minutos

5 ANOS E MEIO NA EMPRESA

Especialista em Gestão de Pessoas/Desenvolvimento se reporta a Gerente de Gestão de Pessoa

Essa área tem formalizado o Agente Multiplicador de Conhecimentos. A entrevistada é a pessoa principal que treina multiplicadores em rede para que os mesmos multipliquem localmente para outros. Ela treinou 30 multiplicadores através de cursos de formação de 8 horas num primeiro momento. Para esse grupo posteriormente fez um curso sobre Mudanças de 4 horas. Esses cursos são planejados em conteúdo e forma de apresentação e são dados em sala de aula. Esses 30 na verdade são lideres que fazem parte das distribuidoras e que retornam ao seu local de trabalho multiplicando para mais multiplicadores. No total foram treinados 151 multiplicadores.

O treinamento realizado por essa profissional na empresa envolve aspectos mais comportamentais para que os multiplicadores saibam localmente lidar com pessoas nas mais diferentes situações. É um treinamento de conteúdo (transmitir conhecimentos) sobre aspectos do trabalho da empresa e tais treinamentos são mais de natureza comportamental e pedagógico (ênfase no saber lidar com pessoas na sala de aula, saber fazer reunião, comunicar-se, liderar grupos, etc). O treinamento para os disseminadores de conhecimento é mais de sensibilização, comportamental e pedagógico sendo que esses multiplicadores vão atuar com outros mais no campo do treinamento técnico, em processos apoiando, assim, o trabalho do Escritório de Processos. Há um plano de reconhecimento e recompensa para os multiplicadores (incentivos) do tipo bônus – treinamento externo. Tiveram apoio nesses trabalhos de educação de consultorias externas.

Comenta um trabalho colaborativo envolvendo o Escritório de Processos, Recursos Humanos a as Diretorias das unidades. Parte-se do Mapa Estratégico que foi coordenado pelo Escritório. Cada empresa (distribuidora) tem suas metas que se desdobram em forma de cascata para os níveis inferiores. Metas da distribuidora – metas da Diretoria – Metas Administrativas - Metas da Gerencia – até o nível de analistas. Busca-se quebrar com isso o paradigma de busca de metas individuais – “meus resultados”. Espera-se que 80% das conquistas das metas sejam alcançadas por coordenação/pelas equipes e 20% de forma individual. Assim, cada nível senta-se com o nível abaixo e através da conversa busca-se responder a pergunta: Como você pode me ajudar a atingir essa meta? Ex.: Uma das metas é que o orçamento não seja ultrapassado em mais de 110%. Assim, numa das conversas a meta especificada pode ser: redução de custos com a frota interna (veículos dos eletricistas – ida e volta – casa-trabalho). O administrativo está preocupado em reduzir custos com isso. O comercial, a principio, pode querer o máximo de uso da frota para atendimento ao cliente.

Assim, é necessário buscar um acordo entre as partes, negociação, administração de conflitos, mais cooperação.

Assim, recursos humanos está voltado para o desenvolvimento de competências dos funcionários em seus perfis acordados com a organização mas tem como foco resultados do negócio para as distribuidoras. Num trabalho coordenado por RH buscou-se envolver vários níveis da organização em definir o perfil de competências para cada função. Procurou-se até comparar com outras empresas do setor elétrico. Assim, busca-se definir, por exemplo, a trajetória de um eletricista. Como ele pode começar? Quais são as etapas da trajetória? Que competências precisam desenvolver? Os cursos desenvolvidos internamento buscam atrelamento com esse perfil. Uma das competências pode ser "orientação para resultados". Busca-se articular conexões entre o que a empresa espera, o que quer com aquele cargo, aquelas competências. Por exemplo, buscou-se consenso sobre o perfil de competências para funções do processo de faturamento. Tudo isso chega a ser validade até com a vice-presidência das distribuidoras.

Aponta também que as distribuidoras eram empresas estatais. Assim, encontramos pessoas com 25 anos de casa com uma forma de pensar e alguém jovem como poucos anos de casa com a necessidade de inovar. Além disso, há o problema comum de que, por exemplo, uma dada distribuidora pode achar que o trabalho que faz ou que fez é o melhor. Isso tem implicações em não se conseguir uma colaboração entre o corporativo (coordenação, sentido de conjunto) e unidades/empresas do grupo.

5.3 Resumo dos principais aspectos da Análise dos Documentos da Empresa

Com base na análise de alguns documentos da empresa que abordam Estrutura Organizacional, Escritório, Processos, Projetos, Qualidade, Governança, Recursos Humanos, Plataforma Eletrônica de Dados e outros são apresentados alguns pontos chaves que apoiam o entendimento das entrevistas e esse projeto de pesquisa.

5.3.1 Escritório de Processos e Projetos

A empresa alfa possui um Escritório de Processos e Projetos com papel importante no desenvolvimento organizacional. A concepção do Escritório tem como fundamentação a metodologia BPM (Business Process Management). A nomenclatura utilizada no Brasil é Gerenciamento de Processos de Negócio. Nessa abordagem há uma integração básica entre gestão de negócios e tecnologia da informação visando otimização de resultados organizacionais por meio da melhoria dos processos de negócios. Essa metodologia permite analisar, modelar, publicar, otimizar e controlar os processos de negócios da organização.

Essa metodologia se desdobra em fases (ciclos) que se sucedem no tempo: Estratégia, Desenho de Processos, Implementação de Processos e Controle de Processos. A distinção básica entre processo e projetos é que o primeiro é gerenciado continuamente no tempo visando melhorias e ajustes enquanto que o segundo é temporário, ou seja, tem um começo, meio e fim. O primeiro tem como base os procedimentos de como a empresa opera e alinhados com o cliente enquanto o segundo é uma projeção para o futuro que se desenvolve através de um conjunto de fases.

Chama-se escritório (*office*) pelo fato de ser um centro, uma agência central na organização que é responsável pelo gerenciamento de processos e projetos visando qualidade, produtividade, inovação e outros indicadores. Trabalha em colaboração com toda a organização e com os agentes externos (*stakeholders*), acionistas, etc..

O principal objetivo do Escritório de Processos e Projetos é o de promover a melhoria contínua dos processos na empresa através da padronização de documentação de processos, melhoria da gestão dos projetos de redesenho de processo e controle da produtividade e riscos dos processos.

5.3.2 Organização e dinâmica do escritório

De forma resumida, a atuação de um escritório de processos e projetos apresenta as seguintes características.

As mesmas etapas apresentadas anteriormente na abordagem *Business Process Management* estão presentes também nessa metodologia: Estratégia (*Strategy*), Desenho do Processo (*Design , Optimization*), Implementação (*Execution*) e Controle (*Controllling*).

Na etapa **Estratégia**, o Escritório de Processos e Projetos deve garantir que o alinhamento dos processos esteja em sintonia com as diretrizes estratégicas. Além disso, deve apoiar a alta direção com informações sobre os resultados do desempenho dos processos. Nessa fase se faz necessário ter visão de negócios, entender de processos de inovação, processos estratégicos, arquitetura de processos e de aplicações. Nota-se que o perfil de competências para essa etapa exige basicamente um híbrido de *expertises* (competências de negócios e gestão de processos). A primeira expertise implica em conhecer o setor de negócios, princípios e práticas de administração e a segunda, um conhecimento mais especializado no campo denominado Gestão de Processos. A interação entre os profissionais envolvidos nessa fase é grande pelo fato de se chegar a acordos entre eles.

Para desempenhar os papéis , garantir o alinhamento e subsidiar a alta direção faz-se uso de técnicas específicas que são conhecidas e utilizadas, em geral, pelos profissionais que atuam em mapeamento e gestão de processos como: análise de maturidade dos processos, comunicação do desempenho dos processos, a análise de melhores práticas de mercado para comparação com as práticas internas (*best practices*) e outras.

Na etapa **Desenho de Processos**, o Escritório precisa mapear, diagnosticar e propor melhorias viáveis e que agreguem valor ao negócio, elaborando um plano de melhoria consistente e alinhado às estratégias da empresa. Os trabalhos desenvolvidos na primeira fase são repassados para essa segunda etapa que através de notações, desenha os processos enquanto representações de tarefas, atividades, fluxos de trabalho, etc.. A visualidade é um quesito importante nessa fase tanto para produzir as representações quanto para interpretá-las em correspondência ao modo de se trabalhar naquela realidade organizacional.

Na etapa **Implementação de Processos,** o Escritório deve apoiar a execução do plano de implementação desenvolvido com base nas melhorias identificadas, fornecendo informações às áreas responsáveis pela implantação. Além disso, deve realizar treinamentos sobre os novos procedimentos visando capacitação dos funcionários. Na fase de implementação vários sistemas de organização e gerenciamento integrado de dados são utilizados em relação a vários agentes: fornecedores, clientes, parceiros e outros. Essa fase oferece o suporte necessário para que a próxima possa monitorar e medir o desempenho dos processos.

Na etapa **Controle dos Processos**, o Escritório deve monitorar o desempenho dos processos, por meio de diferentes avaliações como: riscos, capacidade de execução, indicadores de desempenho e outras.

É importante notar que o escritório significa mais do que uma área e deve ser percebido como uma supra organização que se relaciona de forma colaborativa e dinâmica com a empresa nos planos internos e externos. Essas interações no espaço interno e externo da organização como no tempo ocorrem de forma dinâmica e não linear. Está mais próximo de um sistema aberto do que fechado com sua complexidade e dinamismo na qual a informação e a comunicação se tornam chaves para o desempenho das pessoas frente aos processos que, na verdade, são referencias padronizadas e exigem adequação de desempenho das pessoas enquanto indivíduos, grupos e coletividade.

5.3.3 Produtos e serviços do escritório

O escritório de processos e projetos da empresa alfa tem como resultado específico e concreto do seu trabalho várias saídas: produtos (materiais, tangíveis) e serviços (intangíveis).

Produtos

Desenho padronizado dos processos desde a cadeia de valor da empresa até o detalhamento de atividades.

Estrutura padrão para processos contendo a hierarquia, os diagramas, símbolos e atributos do sistema utilizado (uso de plataforma/ferramenta utilizada para BPM – Business Process Management) voltada para as necessidades da empresa.

Relatórios a partir da plataforma, de acordo com necessidades das áreas parceiras (Riscos, TI, Auditoria, Alta Direção etc.).

Serviços

Treinamentos conceitual de BPM, de Modelagem de Processos e de Métodos, Padrões e Ferramentas de BPM.

Administração e suporte técnico do portal de processos, da gestão de usuários do sistema e gestão da configuração da plataforma (ferramenta BPM) , Padrões, Convenções e Regras de BPM (Escritório de Processo).

Gerenciamento das Iniciativas de BPM visando a estratégia, desenho, implementação e controle dos Processos.
Gestão de conteúdo (Escritório de Processos) da biblioteca de objetos, dos modelos de referência e Banco de Dados de processos.
Comunicação e Marketing de BPM através da publicação dos manuais e dos processos, do Modelo de Governança e Indicadores dos processos, mapas e indicadores estratégicos e comunicação dos casos de sucesso.
Controle de indicadores e iniciativas estratégicas.

Com esses produtos e serviços a empresa alfa busca excelência operacional. Eles contribuem para garantir a conformidade e o desempenho de seus processos de negócio de acordo com objetivos e metas. Garantir a conformidade do processo significa executá-lo conforme definido, de modo a cumprir o seu objetivo e eliminar possíveis desvios quando identificados. Garantir o desempenho do processo significa cumprir as metas de desempenho estabelecidas para o processo, por meio de indicadores que meçam a sua eficiência (se as entregas intermediárias ocorreram no menor tempo e custo e, com melhor qualidade) e eficácia (se as entregas finais ou saídas do processo atenderam às expectativas das partes interessadas).

5.3.4 Interfaces do Escritório de Processos e Projetos

O Escritório de Processos e Projetos se integra com todas as áreas da empresa porque estas são consideradas seus clientes internos. Além das áreas, destacam-se as interfaces com: TI, Gestão de Riscos, Gestão da Qualidade, Alta Direção, Órgãos Reguladores e Governo.

O Escritório nas suas interações com outros segmentos efetua trocas que podem ser consideradas uma dinâmica de *inputs* e *outputs* nessas interfaces. Por ex.: A área de Gestão de Riscos proporciona, ao Escritório, conceitos, princípios e práticas sobre gerenciamento de riscos por ser essa sua *expertise.* Essa entrada é processada pelo escritório e gera como resultante para essa área o registro dos riscos, controles e como gerenciá-los com base em processos pré-definidos.

5.3.5 Gestão de Pessoas/ Educação Corporativa

A Educação Corporativa possui academia (área de excelência) com três divisões:

a) Área Funcional está orientada para Educação e Negócios. Envolve os setores Administrativo, Financeiro, Técnico Operacional e Comercial;
b) Área Gestão e Liderança está orientada para Planejamento Estratégico e Perfil do Líder;
c) Área de Negócio e Cultura está voltada para Ética, Valores e Políticas; Estratégia do Negócio de Energia e Perfil de Competências.

Essas áreas possuem 4 frentes: programa multiplicador, núcleo de ensino a distancia, padronização de conteúdos , processos e procedimentos.

As três áreas e as quatro frentes buscam formação, treinamento e desenvolvimento contínuo dos conhecimentos e competências sendo que o objetivo maior é a melhoria de desempenho.

6 ANÁLISE DOS DADOS, INTERVENÇÃO DE AGENTES E VIABILIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO

Retomando a problemática expressa na seguinte questão: **Qual é o diagnóstico organizacional relativo à intervenção de agentes de mudança na empresa estudada e qual a viabilidade da implementação deste na organização?**

Realizamos apenas a fase do diagnóstico como explicado na metodologia.

6.1 Entrevistas

As entrevistas mostram que a definição de AGENTES DE MUDANÇA na empresa (chamados de agentes de gestão) é diferente da definição de AGENTES DE MUDANÇA adotada neste trabalho. Desenvolveremos este ponto a seguir, mas primeiro explicaremos o funcionamento do escritório segundo as entrevistas.

O escritório de processos e projetos faz uso de técnicas padrão da gestão da qualidade TOTAL (gestão participativa e construção de uma visão compartilhada aos objetivos da empresa). Estas técnicas, enquanto divulgação das informações estratégicas em todos os níveis, gestão participativa com sugestões e premiação, cultura organizacional voltada para o "market driven quality" (gestão da qualidade orientada para o mercado/cliente) são abordagens desenvolvidas nos anos 70 e 80 a partir do Toyotismo e que o escritório aplica hoje com eficiência. A eficiência se deve a dois fatores: atualmente a utilização destas técnicas é facilitada pelo uso de sistemas de TI mais aperfeiçoados (SAP, por exemplo) que ajudam a integração horizontal da empresa, a divulgação de informações e a busca de uma maior transparência organizacional. O escritório também aplica a técnica conhecida como Melhoria Contínua de Processos e Reengenharia Radical de Processos Estratégicos – técnica que envolve a divisão da empresa em processos-chave, com um executivo proprietário. Cada processo é dividido em várias atividades interligadas e cada atividade dividida em múltiplas tarefas.

O escritório de Gestão de Processos e Projetos da empresa é responsável pelo mapeamento dos processos, atividades e tarefas e pela simplificação e aperfeiçoamento do trabalho a partir de análise conjunta de todas as equipes envolvidas nas tarefas, nas atividades

e nos processos-chaves em geral. Cada processo-chave é gerido por um alto executivo da empresa. Os diversos processos estratégicos "cortam" na horizontal os diversos setores da empresa e a melhoria de processos integra todos os que trabalham no processo e que operam nas diversas tarefas e atividades que o compõe. O escritório assim promove a integração horizontal da empresa, o aperfeiçoamento dos processos com base em uma política zero defeito (6 Sigma). Esta técnica foi desenvolvida nos anos 90 e o escritório faz uma "gestão de redes" dando suporte a várias empresas distribuidoras de energia do grupo para a implementação destas técnicas.

O conceito fundamental - a melhoria de processos ou redesenho radical dos mesmos (reengenharia) implica em inovação, aprendizagem e, consequentemente, em mudança.

A Reengenharia ou *redesign* radical implica na criação de um novo projeto completamente diferente, com ruptura em relação aos paradigmas anteriores, seja em tecnologia, conceitos ou modelos de negócios em novos produtos ou serviços. Aqui, atua o AGENTE DE MUDANÇA que, na empresa, tem o perfil do "Intrapreneur" ou Empreendedor Interno.

O conceito de empreendedor interno vem do conceito de Empreendedorismo. O empreendedor é o indivíduo que reconhece e tira vantagem de uma oportunidade usando suas habilidades e competências para criar valor (JONES, 2004, p.339). Ele assume riscos porque é responsável por novos projetos. O empreendedor interno ("Intrapreneur") tem a seguinte definição, segundo Jones (2004, p. 340):

> *Intrapreuneur is the entrepreneur inside an organization who are responsable for the success or failure of a Project.*

Desta forma, é responsável pela gestão de um novo projeto, o que implica em assumir riscos e ser responsável pelo atingimento de metas e objetivos. O empreendedor interno se apropria do projeto da empresa como se fosse seu próprio empreendimento. O empreendedor interno deve ter criatividade para lidar com os processos inovadores dos quais é responsável.

Criatividade é definida por Jones (2004, p. 240) como:

> *A person who has creativity is a person who has ideas going beyond the current boundaries, whether those boundaries are based on technology, knowledge, social norms or beliefs.*

Desta forma, o conceito de empreendedorismo interno se coaduna com o perfil do AGENTE DE MUDANÇA, responsável por um novo projeto (*redesign* radical) que implica

em riscos, e na criação de novas ideias por tratar-se de inovação em serviços ou novos produtos. A criação destes novos produtos implica em criação de novas formas de trabalho, valores e tecnologias.

O AGENTE DE MUDANÇA atua em diversas fases, como mostram as entrevistas:

a) Visitar os diversos setores das empresas que compõem a rede e que podem contribuir em dado projeto. Ele vai comunicar os novos conceitos, "vendendo" as ideias inovadoras que embasam o projeto a fim de conseguir "aliados" e recursos.
b) Organizar a equipe, as reuniões, fazer a gestão dos recursos e, sobretudo ser responsável pela gestão da rede de pessoas que contribuam para o projeto e que trabalham em diferentes departamentos das empresas que compõem a rede de distribuidoras de energia elétrica. Trata-se assim de gestão de redes.
c) Monitorar os resultados buscando atingir as metas e resultados almejados, ciente dos riscos inerentes à gestão do novo projeto.
d) Proceder à melhoria contínua do novo projeto criando valor, de forma alinhada com as estratégias e a definição das "core competences" da empresa.

O AGENTE DE MUDANÇAS, além de tudo é um "elo de ligação" entre as diversas empresas do grupo que estão envolvidas no projeto.

No entanto, apesar de ter que ser muito eficiente em comunicar bem suas ideias e os conceitos, e tendo a competência de um gestor e empreendedor interno, o AGENTE DE MUDANÇA tal qual definido pela empresa estudada não tem competência de ser um real facilitador da mudança no sentido de "mapear paradoxos", contradições e reações defensivas dos diversos grupos, compreendendo-as e buscando soluções para estas ambiguidades. O AGENTE DE MUDANÇA da empresa estudada não tem o preparo profissional para lidar com estas situações, no enfoque tal como definido neste trabalho.

Retomaremos alguns pontos tratados na literatura para que sejam relacionados com a análise dos dados da empresa estudada e que apoiem as considerações finais.

6.2 Diagnóstico Organizacional com relação ao perfil do agente de mudança – perfil atual e perfil desejado (primeira fase do gráfico).

Diagnóstico organizacional implica em um "gap" entre a situação atual e a situação desejada na organização. O raciocínio que aplicaremos a seguir, segundo a metodologia, será

o seguinte: para Lawrence e Lorsch (1969) o processo de desenvolvimento organizacional ocorre através de fases inter-relacionadas: diagnóstico da situação real e desejada, planejamento de ação (processo de mudança em etapas), implementação, acompanhamento e avaliação. Esses autores levam em consideração tanto os aspectos formais da organização, sua estrutura com a definição de papéis, assim como, as relações informais entre as pessoas. A figura a seguir mostra as etapas recomendadas pelos autores para realizar o processo de desenvolvimento organizacional evidenciando a necessidade do diagnóstico para se levantar a situação atual, projeção da situação desejada, avaliação da distancia (*gap*) entre os dois estados e percursos planejados entre as situações, ou seja, a primeira fase do gráfico.

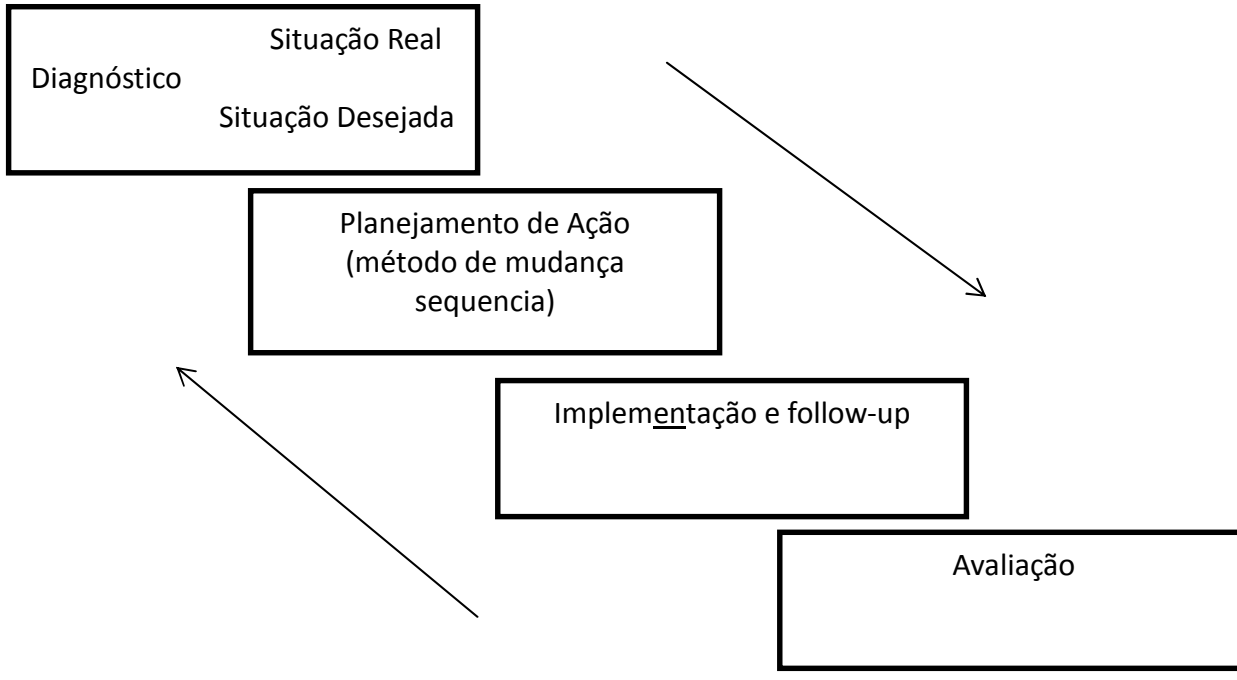

Figura 02 – O processo de desenvolvimento organizacional
Fonte: Motta e Vasconcelos, 2006, p. 252

A situação atual é a de que a empresa estudada possui uma definição bem organizada e complexa de AGENTES DE MUDANÇA segundo uma ótica de gestão de novos projetos, gestão de redes complexas e empreendedorismo interno.

Porém os AGENTES DE MUDANÇA não possuem um treinamento mais profundo em identificar os bloqueios à comunicação, à aprendizagem organizacional, mapeando e representando os "paradoxos organizacionais" típicos das situações de inovação e mudança e lidando com os mesmos, seja através da gestão do paradoxo (Lewis, 2000) ou através da

convivência e aceitação dos paradoxos. Ambas hipóteses (gestão do paradoxo e aceitação e transcendência dos mesmos) permitem lidar com a mudança de forma mais complexa, criando-se uma visão comum entre todos os envolvidos no processo de mudança, lidando com resistências organizacionais a fim de efetivar e conseguir eficiência nestes processos.

No enfoque dado neste estudo, a atuação de AGENTE DE MUDANÇA se torna chave visando realizar um diagnóstico de quais as dificuldades impedem a comunicação efetiva entre os indivíduos no sistema. Na realidade, o agente realizará um diagnóstico organizacional mapeando, em primeiro lugar, as diferentes representações dos vários grupos. Em seguida, interpretará essas diferentes representações construindo uma rede de significados relativos à representação de cada grupo, para compreender como esses diferentes padrões estão inter-relacionados. Após este diagnóstico, o AGENTE DE MUDANÇA iniciará um processo de negociação de significados para permitir, pouco a pouco, a construção de uma visão conjunta e compartilhada da realidade. A construção desta visão compartilhada permitirá a ação comum dos membros da organização. Quando não for possível construir uma visão consensual da realidade, existirão outras soluções a serem adotadas como, por exemplo, o estabelecimento de formas de conviver com o paradoxo. Existem várias situações possíveis: as duas dimensões paradoxais podem ser situadas em esferas diferentes da organização ou então, elas podem ser situadas em tempos distintos em um processo de mudança organizacional (Lewis, 2011).

Assim, na empresa estudada, o AGENTE DE MUDANÇA tem uma atuação bem mais limitada do que a definida neste estudo.

O AGENTE é, na realidade, um gestor da área de processos de qualidade que compreende e conhece em profundidade várias técnicas de gestão da qualidade e normas (ex., ISO 9001 e outras). Ele deverá difundir estas técnicas na empresa, transmitindo informações e conhecimento, dando suporte à implementação das mesmas e coordenando uma equipe em uma ação de empreendedorismo interno. Mas ele não possui, como vimos, o perfil de competências necessário para lidar com situações complexas e fenômenos de resistência organizacional, bloqueios à aprendizagem, bloqueios de comunicação, paradoxos, entre outros.

Na verdade, o Escritório implementa com extrema eficiência técnicas de qualidade total já conhecidas, com suporte de TI atualizado. O desafio é integrar as diversas empresas da rede nestes projetos, buscando sinergia e eficiência. A gestão de redes é o desafio mais complexo e não as técnicas em si.

Para se efetuar a transição da situação atual para a situação desejada superando-se este "gap", os atuais AGENTES DE MUDANÇA e gestores de novos projetos deveriam receber um treinamento específico para a criação destas novas competências e deste novo perfil desejado.

Além disso, a empresa poderia dispor, sempre que necessário, da assessoria de consultores especializados nestas técnicas, para auxiliar estes AGENTES DE MUDANÇA "internos" a lidar com situações específicas que possam aparecer e que se mostrem difíceis de serem resolvidas.

6.3 Diagnóstico Organizacional com referência à política geral de recursos humanos aplicada na Organização

Como vimos anteriormente, a empresa poderia fazer a transição do Modelo Político (Estratégico ou Gestão por Competências) para o Modelo Transformacional (Gestão das Contradições) que pode ser considerada a situação desejada.

Desta forma, para a empresa, trata-se de fazer uma transição do Paradigma de Gestão de Pessoas "Político" (Gestão por Competências, Gestão Estratégica de Pessoas) que está bem implementado na organização para o Paradigma de Gestão de Pessoas Transformacional, que lida com as contradições e ambiguidades organizacionais e com os fenômenos afetivos que acompanham a mudança.

Abaixo, compararemos os dois modelos (o modelo relativo à situação atual para a situação desejada).

6.4 Modelo Político

No Modelo Político de Gestão de Pessoas, a eficiência econômica é negociada, ocorre a aceitação do conflito e sua superação via negociação, a avaliação dos resultados é feita pelo grupo organizacional, os indivíduos são considerados atores políticos que buscam a

concretização de seus interesses na organização, a mudança organizacional é vista como desejável e necessária, o meio ambiente é construtivo por meio de alianças estratégicas, a organização é vista como arena política. As funções da gerência nesse modelo envolvem a conjugação de diretoria e gerência para tratar das questões relacionadas à gestão de pessoas; a antiga função de "recursos humanos" ganha importância estratégica na organização, os gerentes considerados "árbitros" que decidem após ouvir as partes envolvidas, ocorre a busca de consenso quando possível, negociação política entre as partes interessadas, diversidade cultural o que implica em diversos padrões de referência e comparação, autonomia e responsabilidades pelos resultados (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

O nosso diagnóstico organizacional, através de entrevistas e análise de documentos, mostra que a empresa estudada realmente consolidou o modelo acima.

No entanto, este mesmo diagnóstico mostra que, se a empresa é eficiente ao adotar o perfil do AGENTE DE MUDANÇA como um empreendedor interno, ela aperfeiçoaria ainda mais os seus processos de gestão da mudança caso desenvolvesse nos seus gestores, além do perfil empreendedor, o perfil de AGENTE DE MUDANÇA como definido neste estudo e discutido anteriormente. Para tanto, ela precisaria implementar o Modelo de Gestão de Pessoas Transformacional.

Segundo Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) o modelo chamado de Transformacional apresenta as seguintes características:

a) a organização como sistema em que três dimensões se interceptam: psicológica, politica e histórica;
b) os agentes sociais são destaques na organização e operam com ambiguidades, contradições e paradoxos numa ótica racional e afetiva;
c) transdisciplinaridade envolvendo vários campos do conhecimento;
d) do ponto de vista metodológico destaca a análise critica;
e) valoriza a diversidade sendo a mudança considerada local e global numa perspectiva dinâmica.
e) destaca a situação, o aspecto contingencial e não o ideal dos modelos, proposições e ações pelo fato de considerar que não há harmonia entre objetivos do individuo e da organização mas sim conflitos, contradições e paradoxos.
g) dá relevância a interseção entre organização, mercado e sociedade.
h) esse modelo é também chamado de Psicodinâmico por influência dos trabalhos principalmente de Klein (1948) sobre pulsão de vida e morte que tem como base os trabalhos de Freud.

6.5 Modelo Transformacional e Cultura

O entendimento dos paradoxos é chave no Modelo Transformacional exigindo uma compreensão de cultura, pelo fato dos fenômenos organizacionais e, consequentemente das contradições, ocorrem em um contexto sociocultural.

Nessa perspectiva se apresenta o trabalho de Schein (1984). Na obra *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* o autor define cultura organizacional como:

> o padrão de suposições básicas que um dado grupo tenha inventado, descoberto ou desenvolvido para aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tenha trabalhado suficientemente bem para ser considerado válido, podendo ser, desta maneira, ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1984, p.3).

Com base nessa definição constata-se que a cultura pode ser ensinada a novos membros da organização como forma de se adequar e se comportar de acordo com suas regras, crenças e outras características e, assim, perpetuar e desenvolver a organização. Cultura organizacional é um termo que está relacionado com aprendizagem, transmissão de geração para geração, ao processo de mudança e a evolução organizacional.

Schein (1984) aborda os diferentes níveis da cultura em termos de como esta se expressa com mais ou menos tangibilidade:

a) os artefatos visíveis da organização se referem ao *layout* (arranjo físico), ao comportamento das pessoas enquanto que outras formas embora percebidas são difíceis de serem decodificadas e entendidas;
b) os valores devem ser considerados como um dos elementos da cultura e mostram o que é importante naquela organização, como por exemplo, a utilidade de algo;
c) as suposições básicas de uma organização muitas vezes não são conscientes mas interferem significativamente na forma como seus membros percebem a realidade, pensam, sentem e se comportam.

Para a adoção do novo modelo Transformacional faz-se necessário uma mudança de paradigma cultural ou de visão compartilhada da realidade.

Para se proceder a esta mudança de paradigma, faz-se necessário um período de transição onde recomendamos o treinamento dos atuais gestores da mudança e da inovação que possuem o perfil de empreendedor interno em técnicas de gestão voltadas para o diagnóstico dos paradoxos e contradições que interferem na mudança, dos bloqueios afetivos

que atrapalham a aprendizagem organizacional e no desenvolvimento de soluções adequadas para lidar com estas realidades.

Quinn e Cameron (1988) no livro *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Managemetn*, e Smith e Lewis (2011) em seu texto *Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing* oferecem definições e uma análise profunda de como lidar com os paradoxos e com múltiplas definições da realidade por parte dos atores organizacionais. Kets De Vries (1980) em seu livro *Organizational Paradoxes* também trata dos aspectos afetivos e paradoxais que atuam na organização bloqueando os processos de mudança.

Esta literatura atual em gestão oferece pistas de como operar a transição entre os dois modelos.

Trata-se de problemática nova e complexa, que não conhece soluções simplistas.

Desta forma, indivíduos que não possuem uma formação de base nas áreas de Psicologia, Comunicação, Análise Semiótica ou Gestão da Mudança terão dificuldade em lidar com esta realidade complexa e desenvolver o perfil de AGENTES DE MUDANÇA citado neste trabalho.

Propõe-se, portanto, para a empresa estudada duas ações:

a) A mudança de seu sistema de Gestão de Pessoas para o Modelo Transformacional, inclusive incorporando nos seus treinamentos esta nova visão;
b) A contratação (de forma temporária e esporádica) ou permanente de indivíduos com profunda formação nas áreas citadas acima.

Assim, os atuais empreendedores internos – gestores da mudança – adquirirão algumas competências que os aproxime do perfil desejado, mas também terão uma estrutura de apoio da área de gestão de pessoas e de consultores especializados que possuem estas competências em lidar com paradoxos e situações de mudança complexa.

É necessário mudar, assim, o nível "macro" – ou seja – as Políticas Gerais de Gestão de Pessoas para se conseguir uma visão geral compatível com o desenvolvimento do novo perfil desejado do AGENTE DE MUDANÇAS.

Para mudança desta organização em geral, como vimos, torna-se importante uma análise do modelo de gestão de pessoas e uma mudança de paradigma.

O setor elétrico brasileiro é um setor estratégico e uma maior colaboração entre as diversas partes em situações de mudança torna-se fundamental.

Assim, em se tratando de paradoxos e AGENTES DE MUDANÇA, os diversos autores falam não apenas em uma mudança no paradigma de gestão de pessoas, mas em uma mudança em organizações que buscam uma discussão mais ampla neste sentido.

Quinn e Cameron (1988), em seu livro *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management* trabalham esta questão e este livro tornou-se uma referência quando se fala neste tema. Heckscher e Adler (2006) em seu livro *The Firm as a Collaborative Community* também trabalham estes temas sob o paradigma de estudos organizacionais.

O nosso estudo de caso permite assim fazer uma inferência mostrando que a empresa estudada está buscando implementar uma rede de agentes internos em correspondência com modos de combinar estratégias, processos, projetos, gestão, organização, tecnologia e pessoas visando indicadores de desempenho como qualidade, produtividade, inovação, satisfação dos clientes, retorno sobre investimentos e outros. AGENTES que apoiam processos de rotina, que buscam continuidade, garantia, conformidade a padrões e, por outro lado, mudanças na organização, como por exemplo, na implementação de novo programa, tornam-se importantes. Nesse contexto o papel dos AGENTES pode ser ampliado o que implica em trabalhar com paradoxos organizacionais na perspectiva do modelo transformacional.

Esse enriquecimento do papel dos AGENTES pode ser considerado um dos principais desafios na gestão da evolução no Escritório de Processos e Projetos estudado.

A proposição de um modelo analítico de desenvolvimento de AGENTES DE MUDANÇA como estratégia para apoiar mudanças organizacionais e o processo de transformação no Escritório de Processos e Projetos podem ser concebidos através de uma aliança de competências entre a área de Recursos Humanos e esse Escritório, pois ambos já operam com treinamento e desenvolvimento. Um projeto de educação corporativa pode ter como linha de frente esses dois “offices” com apoio das áreas de Tecnologia de Informação e Comunicação Interna.

Como principal linha de trabalho buscar-se-ia enriquecer o papel e, porque não os papéis desses empreendedores internos orientados para a produção e disseminação de melhores estratégicas, de melhores práticas para se lidar com paradoxos num ambiente colaborativo em rede na perspectiva do modelo transformacional. Nesse último, destaca-se uma das características da contemporaneidade, ou seja, a diversidade (as ambiguidades, as contradições, os paradoxos). Essa heterogeneidade de visões de pessoas, de áreas, de interesses pode ser conjugada e tratada por uma rede de AGENTES que através da colaboração podem apoiar processos de integração, mudanças e inovação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados das entrevistas e documentos desse estudo de caso permite responder à problemática da questão proposta e dos objetivos apresentados inicialmente.

O Escritório atua com eficiência em processos, projetos e qualidade quanto às dimensões técnicas, de gestão e de negócios.

Tem o agente de transformação referenciado também como ativista, com seus papéis reconhecidos pela organização e segmentados por processos/projetos (coordenador e analista), qualidade (gestor, analista, representantes, auditores internos), direção (representantes da alta direção), estratégia (analista, patrocinador, coordenadores, líderes que atuam em reuniões de análise, gestão de mudanças, comunicação, inteligência competitiva, alinhamento, etc.).

A definição de agentes na empresa é diferente da definição de agentes de mudança adotada nesse trabalho.

Na empresa pesquisada o agente estimula pessoas para garantir conformidade e desempenho dos processos (rotina) e atua como empreendedor interno (*intrapreneur)* para conseguir adesão (aliados) a projetos, processos e qualidade.

O agente tem importante papel na interação, conversa e busca de acordos entre as partes interessadas (*stakeholders*) quanto à gestão de processos e projetos, gestão de inovação, gestão estratégica, etc..

Como principais desafios de gestão de mudanças/gestão de recursos humanos no Escritório podem ser citadas: certificação e otimização de todos os processos da empresa; busca de sinergia entre estrutura hierárquica com seu pensamento departamental que restringe a visão integrada de negócios e o fluxo dos processos; gestão em rede entre holding e distribuidoras; aliança entre a área de Gestão de Pessoas e o Escritório em programas compartilhados e orientados para a formação e desenvolvimento de recursos humanos; ir além do sistema de gestão de qualidade (requisitos) e desenvolver a conexão entre dimensões de gestão em busca da sustentabilidade. Isso significa visão sistêmica na qual se relacionam dimensões como estratégia, processos, governança, gestão, tecnologia e pessoas.

A proposição de agentes de mudança pode interferir nesse processo de transformação de forma mais ampla. A proposição de agentes de mudança é concebida pelo Escritório como uma estratégia educacional para preparar pessoas da organização para mudanças e inovações. O escritório poderia ir além na utilização dos modelos de gestão praticados evoluindo para a abordagem transformacional e operacionalizado por um programa de agentes com foco em

mudanças, inovação e paradoxo. Uma perspectiva pode ser a criação de uma estrutura de apoio à estratégia de agentes por meio de: contratação de profissional externo (consultoria), ampliação de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, esforço conjugado entre a área de Gestão de Pessoas – Escritório-TI-Comunicação, Governança que incentive a disseminação de melhores práticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento da organização.

De acordo com o caso estudado e a fundamentação teórica apresentada pode-se conceber um modelo analítico de estratégia de agentes em processos de inovação. Alguns parâmetros apoiam essa concepção. PAPEL: Apoiar processos de entendimento , colaboração e inovação através de estratégias orientadas para paradoxos na perspectiva do modelo transformacional. Tem relevante função como elo de ligação, de comunicação no sistema(além da segmentação). PERFIL: Psicologia, Comunicação, Análise Semiótica, Gestão da Mudança para lidar com realidade complexa e em transição. DESENVOLVIMENTO: Proposição conjunta de educação corporativa entre o Escritório e Recursos Humanos: Formação , Desenvolvimento e Orientação de agentes (se possível, com apoio de consultoria, coaching). DESEMPENHO: Realização de um diagnóstico de quais as dificuldades impedem a comunicação efetiva entre os indivíduos na organização mapeando as diferentes representações dos vários grupos. Interpretação dessas diferentes percepções construindo uma rede de significados relativos à representação de cada grupo, para compreender como essas diferentes percepções de realidade estão inter-relacionadas. Iniciação de um processo de negociação de significados para permitir a construção de uma visão compartilhada da realidade que permitirá a ação comum dos membros da organização. RESULTADO: Contribuições para o Desenvolvimento da Organização Indicadores de Desempenho (KPI) e sustentabilidade .

Como conclusão, constata-se que a empresa estudada é eficiente na gestão de processos, projetos e qualidade. Utiliza agentes apoiando essas três dimensões, além de atuar com base em estratégia, tecnologia, organização, cultura, pessoas, etc.. O escritório opera com rotinas em processos e qualidade e com empreendedorismo em projetos. A proposição da utilização de uma abordagem transformacional, além das já utilizadas atualmente - instrumental e política - pode ampliar as possibilidades de inovação, integração e alinhamento frente a seus desafios. Isso exige enriquecimento do papel, perfil, desenvolvimento e atuação dos agentes conforme apresentado nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **Changing organizations**: Essays on the development and evolution of human organization. New York: McGraw-Hill, 1969.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1989.

BERGER, P. **Perspectivas sociológicas**: uma visão humanística. Petrópolis: Vozes, 2000.

BRABET, J. **Repenser la gestion des ressources humaines.** Paris: Econômica, 1993.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. Organizational paradox and transformation. In: QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. (Eds.) **Paradox and transformation**: toward a theory and change in management. Cambridge: Ballinger, 1998, p. 12-18.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo; Senac, 1999.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicoterapia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal,** v. 13, Special Issue, p. 17-37, 1992.

EISENHARDT, K. M. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 703-706, 2000.

ENRIQUEZ, E. **L'organisation en analyse**. Paris: PUF, 1991.

HECKSCHER, C.; MACCOBY, M.; RAMIREZ, R. **Agents of Change:** crossing the post-industrial divide. Oxford: Oxford University Press, 2003.

HECKSCHER, C. **The collaborative enterprise**: managing speed and complexity in knowledge-based Businesses, Yale University, 2007

HECKSCKER, C : ADLER, P. S. **The Firm as a Collaborative Community**: reconstructing trust in knowledge economy. Oxford: Oxford University Press, 2006

HERSEY, P. ; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

JAQUES, E. Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety. In*:* KLEIN, M. **New Directions in Psycho-Analysis**. London: Tavistock, 1955, p. 478-498

JONES, G. R. ORGANIZATIONAL THEORY: **Design and Change**. Pearsin, 2004

KETS de VRIES, M. F. R. **Organizational paradoxes**: clinical approaches to management. London : Tavistock, 1980.

KLEIN, M. **Contributions to psychoanalysis**. Londres: Hogarth Press, 1948.

LAWRENCE, P. ; LORSCH, J. **Organization and environment**: managing differentiation and interaction. Boston : Harvard University Press, 1967.

_____. **Developing organizations**: diagnosis and action. Reading: Addison Wesley, 1969

LEWIS, M. Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LUSCHER, L.S.; LEWIS,M ; INGRAM, A. "The social construction of organizational change paradoxes. **Journal of Organizational Change Management**, v. 19, n.4, p.491 – 502 , 2006

MERTON, R. The unanticipated consequences of purposive social action, **Social Forces**, XVIII, 560-568, 1936

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure asmyth and ceremony. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

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

MOTTA, F.C.P. Considerações sobre o Desenvolvimento Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, p. 31-46, jul/set 1971

MOTTA F. C. P. e VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006

NUNES, L.H. ; VASCONCELOS, I.F.G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2. Winter, 1984.

SELZNICK, P. An Approach to A Theory of Bureaucracy. **American Sociological Review,** v. 8, n. 1, p. 47-54, 1943.

_____. **TVA and the grass roots**, Berkeley: University of California Press, 1955.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **Quarterly Journal of Economics**, v.69, p. 99-118,1955.

_____. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, p. 125-134, 1991.

SMITH, W.K. ; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, 381-403, 2011

STONER, J. A.F. ; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAYLOR, F. W. **Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

VASCONCELOS, I. F. G. ; VASCONCELOS, F.C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, Jan./Mar. 2002.

_____ (Org.). **Paradoxos Organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Thomsom Learning, 2004

VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. **Organizational Studies**, v. 17, n. 1, 1996.

WESTENHOLZ, A. Paradoxical thinking and change in frames of reference. **Organization Studies**, 14, p.37-58, 1993.