

Referencial Teórico

There is only one way in which a person acquires a new idea; by combination or association of two or more ideas he already has into a new juxtaposition in such a manner as to discover a relationship among them of which he was not previously aware.

Francis A. Carter

Este estudo concentra-se no campo das pesquisas organizacionais utilizando-se de conceitos e princípios apontados por teorias e práticas de três vertentes: **a mudança organizacional; a comunicação organizacional e a gestão de pessoas por competências.**

A partir do quadro-referencial da mudança organizacional, o núcleo de investigação é o papel da comunicação. Os projetos de gestão por competências servem como território para a análise, em uma relação metonímica com a mudança. No amplo cenário de mudanças organizacionais, as transformações nos paradigmas das relações dos indivíduos com a organização, almejadas pelos novos modelos de gestão de pessoas, se revelam como um espaço privilegiado para verificar-se a influência dos processos comunicativos.

Abraçando, então, a mudança como a perspectiva macro na qual se insere a comunicação como postura tática, e considerando a mudança no âmbito dos projetos de gestão por competências, que servem como ferramental para análise, apresentamos, na seção 2.1., as conceituações de mudança organizacional, os diferentes modelos que buscam explicar processos de mudança por meio de classificações e etapas de realização e a forma pela qual os indivíduos se relacionam às mudanças no ambiente de trabalho.

A seção 2.2. é dedicada a discutir a comunicação na construção de um processo de mudança na vida organizacional. Incluímos no conceito de ‘comunicação’, para o contexto deste estudo, as estratégias de informação, divulgação, atração e envolvimento que se materializam por diferentes mídias, bem como as oportunidades de trocas de idéias e encontros dos sujeitos afetados

pela mudança. Destacamos alguns conceitos de análise que embasam a compreensão dos significados construídos na relação entre os ‘textos’ da comunicação e o contexto da implantação de um modelo que instaura mudanças.

Na seção 2.3., introduzimos o modelo de gestão de pessoas com base em competências, os pressupostos que o sustentam e as diretrizes de implementação em organizações modernas. Abordamos os principais pilares que fundamentam um projeto desta natureza nas organizações e como ele se reveste de características de mudança de valores.

Este referencial conceitual estrutura a fundamentação teórica que nos permitiu verificar alguns indicativos para o sucesso da implementação de modelos de gestão de pessoas articulado por competências, tanto do ponto de vista da natureza do modelo adotado, como sob a perspectiva das estratégias de comunicação que visavam ao engajamento dos indivíduos envolvidos nesta mudança organizacional planejada.

2.1

Entendendo a Mudança Organizacional

2.1.1

Introdução ao tema de mudança organizacional

A complexidade da vida moderna e a competitividade da economia globalizada têm sido consideradas como fatores instigadores de mudanças organizacionais contínuas e abrangentes. Não são poucas as referências ao ritmo acelerado das mudanças por que passam as organizações (Hitt *et. al.*, 1998, Prastacos *et al.*, 2002; Teece *et al.*, 1997) e à necessidade de saber lidar com elas de forma que não emperrem o desenvolvimento da empresa e que não criem ambientes de trabalho insustentáveis (Bovey e Hede, 2001; Carnall, 1995).

Na literatura especializada, encontram-se concepções teóricas que abordam a mudança organizacional a partir dos movimentos que as provocam e orientações pragmáticas de como as empresas podem melhor lidar com os problemas que dela advêm. Estas são visões instrumentalizadoras, de relações lineares de causa e consequência que fragmentam a visão do processo.

Ford (1999) discute a dicotomia entre dois tipos de literatura sobre o assunto de mudança no âmbito das organizações. Por um lado, encontramos concepções estruturalistas e funcionalistas, como classificaram Burrell e Morgan (1979, *apud* Ford, 1999), que identificam o papel de agentes de mudança como facilitadores de alinhamentos entre as instâncias envolvidas no processo. A eles cabe, também, determinar os cenários encontrados antes e o desejado depois, e elaborar os procedimentos para realização das transformações desejadas. Nesta perspectiva, as intervenções buscam ajustar a organização “a uma realidade objetiva que existe lá fora” (Ford, 1999, p.480), tendo como fim um produto de mudança previsível e controlado, que poderá ou não ser alcançado. Por este ângulo, a mudança pressupõe um estágio prévio que não é mais desejado (ou possível, no caso de mudanças impostas pelo ambiente) e um estágio-alvo, ao qual se deseja chegar por meio de iniciativas pré-planejadas e, normalmente, seqüenciais.

Em contraponto, a visão construtivista da mudança entende que a mudança é estruturada por uma rede de processos cíclicos, recursivos e reveladores, que vão se elaborando pelos diferentes momentos da vida organizacional. Desta forma, a mudança não se desenrola a partir de um *script* pré-determinado, mas sim como um fazer constante, com interferência de todos os *stakeholders*, do ambiente interno e externo e das contingências situacionais – fazer este que é tecido a cada instante, como em uma apresentação de improvisação jazzística ou de teatro experimental (Boje, 1995, *apud* Ford, 1999).

Nesta concepção, a mudança organizacional se instaura como um fenômeno social, complexo, dinâmico e inter-relacional (Dawson, 1996; Leitão e Rossi, 2000; Silva, 2001), que precisa ser entendida pelo caráter não-linear, aberto, sem um fim pré-estabelecido (Weick e Quinn, 1999) e sistêmico em que muitas variáveis, controladas ou não, convergem.

Esta perspectiva integrativa é ontologicamente construtivista, na medida em que não caracteriza a mudança pela seqüência de eventos sucessivos, mas pela interrelação de eventos e forças que se moldam mutuamente à medida que constroem um novo estado de coisas.

Para captar o fenômeno da mudança no ambiente organizacional é preciso adotar diferentes perspectivas, ou ter consciência de que é possível entender o processo a partir de várias posturas teóricas e práticas. Portanto, a mudança

organizacional precisa ser entendida como um quadro multifacetado que reflete recortes diferentes de acordo com o ângulo de visão.

A tentativa de compreendê-la, porém, parte da limitação metodológica da compreensão do todo pelas partes que o compõem. Esta estratégia embute um reducionismo ou uma segmentação, freqüentemente indispensável para fins de análise, que demanda uma consciência da fragmentação imposta ao fenômeno em estudo. As visões unidirecionais são limitadoras; é a possibilidade de entrelaçar várias visões que descortina uma aproximação com a realidade complexa do fenômeno.

A partir deste posicionamento, será apresentado um conjunto de abordagens que servem de suporte teórico à presente pesquisa e contribuem com diferentes classificações de etapas e processos de mudança organizacional. Estas categorizações são como lentes de aumento que reduzem o foco de visão para aprofundar a compreensão dos detalhes que, entrelaçados, possibilitam que se vislumbre um quadro mais abrangente do fenômeno em estudo.

2.1.2

Mudança Organizacional e o Contexto

A busca por uma explicação para a mudança se concentra, freqüentemente, em apresentar a mudança na forma de uma série de fases que ocorrem como eventos discretos, em uma seqüência linear. Esta abordagem gera uma visão simplificada de um fenômeno que precisa ser retratado em toda sua complexidade (Stevenson, 1998). Pettigrew (1995) sinaliza que muitos estudos se limitaram a explicar as mudanças organizacionais pela interrelação entre o objetivo e escopo do projeto de mudança e o contexto externo. Ciente que esta visão é restritiva, Pettigrew buscou abordar a mudança por uma perspectiva mais ampla, captando-a como resultado de forças contextuais (externas e internas), do processo empreendido e do conteúdo da mudança. A conjugação do contexto externo, ou seja, o ambiente social, tecnológico, político e econômico, com o contexto interno, composto pela estrutura organizacional, a cultura da empresa e o ambiente político interno, constitui o solo onde a mudança se fecundará. O processo abarca as ações desenvolvidas, as reações e as posturas dos indivíduos

envolvidos. O conteúdo é a essência da mudança, a finalidade e a natureza de seu impacto.

Uma forma de interrelacionar a mudança com o contexto externo e interno reside em enxergar o processo de mudança na perspectiva de sua articulação com a vida da organização. As empresas vivem diversas mudanças ao longo de seu ciclo de vida e as enfrentam de forma diferenciada, tanto no que diz respeito ao tipo de mudança (na estrutura organizacional, na tecnologia ou processos laboriais ou nas pessoas), quanto no que diz respeito à forma de empreendê-las.

O modelo da curva de crescimento (Woodward e Bucholtz, 1987), reapresentado por DuBrin (2003), explicita a relação da mudança com a linha histórica da organização, ou seja, as características de seu momento de desenvolvimento organizacional. Neste modelo, as organizações passam por três fases:

- **Fase formativa:** Nesta fase a empresa está se formando e não tem ainda uma estrutura consolidada. Esta fase caracteriza-se por ações de tentativa e erro, processos de inovação e de aprendizagem que servirão de fundamentos para a estruturação futura. Os erros são vistos como propulsores de novos entendimentos e de alavanca para resultados positivos.

- **Fase normativa:** Esta fase caracteriza-se por uma ênfase na estruturação e estabilização de processos e normas. Os erros não são tolerados, pois apontam para insucessos e riscos. Há uma burocratização da organização e um fortalecimento do *status quo*, de modo que se mantenham os patamares de sobrevivência. Há apoio verbal a propostas de inovação, mas a inércia no plano da ação mina sua instalação. Porém, as pressões da constante evolução do ambiente externo forçam a empresa a romper seu cordão de isolamento e iniciar a próxima fase.

- **Fase integrativa:** Nesta fase a organização busca redefinir-se e traçar novos direcionamentos. Várias estratégias inovadoras são empreendidas de modo a constituir uma nova visão da empresa. Esta fase acarreta grandes resistências à mudança devido ao estado ebulitivo que a caracteriza. A ambigüidade e a incerteza que são geradas neste período emergem do confronto entre forças motrizes e forças de restrição. Exemplos de *fatores de impulsionamento* da mudança nesta fase são: inovações tecnológicas, novos processos gerenciais, imitação da concorrência; exemplos de *fatores*

de resistência incluem: medo da mudança, dificuldades na aprendizagem de novos procedimentos; complacência dos colaboradores e recusa de abandonar paradigmas tradicionais. “Durante essa fase, a liderança, a inspiração e as habilidades interpessoais tornam-se mais importantes do que o gerenciamento de rotina e as habilidades técnicas.” (DuBrin, 2003, p. 360). A organização enfrenta um período de desconforto resultante do conflito entre o interesse em introduzir mudanças e o desejo de que tudo continue como está.

Similarmente, Land (1991) aponta três fases na curva de crescimento ou evolução para modelos organizacionais. Na fase inicial, de **formação**, a organização encontra-se em estágio de empreendimento, onde faz uma exploração assistemática e uma verificação do ambiente. A fase seguinte, de **regulamentação**, a empresa já obtém altos níveis de crescimento pela repetição, ampliação e aperfeiçoamento do padrão básico estabelecido. Na fase de **renovação**, terceira etapa da curva de crescimento de Land, ocorre o crescimento pelo compartilhamento e intercâmbio das diferenças; os valores se modificam e as regras mudam de modo bem dramático.

2.1.3

O processo da Mudança Organizacional

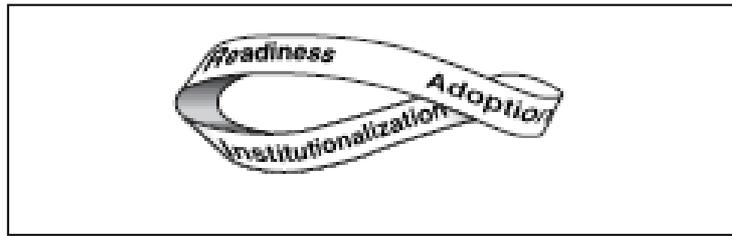
As idéias de Kurt Lewin (1951) ainda são consideradas pertinentes para descrição do processo de mudança. As três etapas que ele descreve subjazem a muitas concepções incorporadas nos modelos explicitados por teóricos posteriormente (Weick e Quinn, 1999; Hendry, 1996): **descongelamento**, **transição** e **re-congelamento**. A fase do descongelamento pressupõe uma desestabilização do *status quo*. É preciso vencer a inércia e a resistência à mudança, de modo que a cultura organizacional, os indivíduos e o ambiente fiquem propensos a novas situações. O estado de equilíbrio existente antes da mudança é o grande impedimento a ser superado e para romper este equilíbrio é preciso desestabilizar ou descongelar as forças de controle, como pressão do grupo, defesas pessoais e normas pré-estabelecidas.

Schein (1996, apud Weick e Quinn, 1999) aprofunda a visão lewiniana, distinguindo nesta primeira fase, de descongelamento, três sub-etapas: *desconfirmar as expectativas, induzir a ansiedade* que ocorre na aprendizagem, assumindo como válidas e relevantes as informações que conflitam com a situação que era esperada e, ainda, *providenciar um estado de segurança psicológica*, ou prontidão (Armenakis e Harris, 2002) que permita converter a ansiedade em motivação para mudar. Estes três sub-processos constituem a fase de descongelamento.

A segunda fase da mudança, na visão de Lewin, é a da transição ou movimento – onde ocorre uma re-estruturação cognitiva em que os conceitos assumem um novo enfoque, novos padrões se estruturam em cima de novas formas de julgar e analisar. Há referência a este mecanismo como um processo de tradução, o que simboliza a transposição de idéias para outro recorte ‘cultural’, ou seja, uma nova forma de ver. Neste estágio, interagem as forças propulsoras e forças restritivas, que dirigem ou impedem o movimento. No jogo de forças equilibrado, a mudança poderá tornar-se mais difícil; em situações em que as forças restritivas são mais intensas, a mudança poderá acontecer, mas haverá grande tendência de que se retorne ao estado inicial em algum outro processo futuro.

A fase seguinte consiste em re-congelamento, onde o êxito do empreendimento é ressaltado e um novo estado de equilíbrio é re-estabelecido, evitando-se momentos de recidiva e tornando a mudança um estado permanente. É também chamada a fase de institucionalização da mudança (Armenakis e Harris, 2002). Nos termos de Conner (1993), esta fase é a do estado desejado, que fecha o ciclo da mudança planejada, no qual os dois momentos anteriores se configuravam como momento presente e momento de transição.

Algumas pesquisas empíricas têm referendado a descrição proposta pelo modelo de Lewin para o processo de mudança, acrescentando evidências de que estas fases não se dão linearmente, mas em forma espiral. Armenakis e Harris. (2002) simbolizam este entrelaçamento utilizando a fita de Möbius, conforme Figura 2.1. Nesta visão em forma de *loop*, a institucionalização é em si um estado que propicia o surgimento de novos esforços de mudança.

Figura 2.1: **Representação das etapas de mudança na fita de Möbius**

Fonte: Armenakis & Harris, 2002: 170

Weick e Quinn (1999) citam pesquisas em áreas médicas que estudaram intenção de mudança de padrões comportamentais e revelaram que o movimento traçado pela mudança é espiral e se subdivide, na verdade, em quatro fases: pré-contemplação, contemplação, ação e manutenção. O período de pré-contemplação é um momento anterior ao descongelamento, em que ainda não há consciência da necessidade de mudar. Segue-se para a fase da contemplação quando há um reconhecimento do problema, mas não se atingiu o ponto de assumir o desejo de mudança. É no estágio da ação que os comportamentos se alteram. Em certas circunstâncias, ao entrar na fase da ação, o indivíduo retroage a uma das fases anteriores. Também as organizações podem interromper seus processos de mudança planejada, cessando a implementação de um planejamento já internalizado pelos indivíduos envolvidos, o que ocorre, normalmente, por influência de contingências externas.

2.1.4

Propriedades da Mudança Organizacional

Weick e Quinn (1999) refletem sobre mudança organizacional por uma lente bipolar em que se percebem **mudanças episódicas**, descontínuas e intermitentes ou **mudanças contínuas** e que refletem ajustes e adaptações ininterruptas.

Referindo-se à noção de que mudanças planejadas ocorrem como reação natural a desajustes ou falhas em processos ou situações, consideram que as mudanças, em geral, vão surgir como reação de insatisfação com o estado anterior. Concluem, porém, que entender as mudanças como resultado de falhas é só um lado da moeda, já que, sob um olhar micro-referencial, os processos sofrem

ajustamentos constantes e não se pode apontar o início de uma mudança, assim como não se pode apontar o seu fim.

E, para melhor explicitarem esta dualidade, comparam as mudanças episódicas com as contínuas, a partir das cinco propriedades de mudança propostas por Dunphy (1996) e reforçadas por Weick & Quinn (1999), a saber:

- a metáfora da natureza da organização;
- a estrutura analítica do processo de mudança organizacional;
- o modelo ideal de uma organização eficaz, no tocante à direção da mudança, e aos valores que caracterizam o êxito do processo;
- a teoria de intervenção que direciona a organização ao plano ideal; e
- o papel do agente de mudança.

As explicações que os autores apresentam enquadram o fenômeno da mudança pelo cruzamento de duas dimensões, a do tempo (no sentido musical do termo, i.e. a duração do compasso na música) e das propriedades. O quadro da Figura 2.2 mostra os princípios delineados pelos autores.

Figura 2.2: **Perspectivas de Análise de Mudança Organizacional: dimensões tempo e propriedades.**

		Dimensão do tempo	
		Mudanças episódicas	Mudanças contínuas
Propriedades da mudança (Dunphy, 1996 – <i>apud</i> Weick e Quinn, 1999- <i>tradução da autora</i>)	Metáfora da organização	Organizações são inertes; mudanças são pouco frequentes, descontínuas e intencionais	Organizações são emergentes e auto-organizadoras; as mudanças são constantes, evolutivas e acumulativas.
	Esquema analítico	A mudança é uma interrupção ou um desvio de um equilíbrio; é dramática e impulsionada por fator externo. É entendida como uma falha da organização em se adaptar ao ambiente em mudança. Perspectiva: macro, distante, global Ênfase: adaptação a curto prazo Conceitos básicos: inércia, partes interrelacionadas na estrutura profunda provocam substituição, discontinuidade e revolução.	A mudança é um padrão de modificações intermináveis de um evento em progressão e de práticas sociais. É motivada por instabilidade organizacional e despertam reações a contingências do dia-a-dia. Há inúmeras acomodações que se acumulam e se expandem. Perspectiva: micro, perto, local Ênfase: adaptação a longo prazo Conceitos básicos: interações recorrentes, alternâncias de autoridade nas tarefas, repertório de respostas, emergência de padrões, improvisação, tradução e aprendizagem.
	Organização ideal	É capaz de adaptação contínua	É capaz de adaptação contínua.
	Teoria de intervenção	Mudança criada intencionalmente. Visão Lewiniana: inerte, linear, progressiva, visando objetivos, motivada por equilíbrio e exige intervenção externa. 1. descongelamento – não confirma expectativas, provoca ansiedade na aprendizagem, provê segurança psicológica. 2. transição – re-estruturação cognitiva, redefinição semântica, expansão semântica, novos padrões de julgamento. 3. recongelamento – criar normas sociais de apoio, adaptar a mudança à personalidade.	Mudança como redirecionamento do que já ocorre. Visão Confuciana: cíclica, processual, sem um ponto terminal, busca equilíbrio, eterna. 1. congelamento – dar visibilidade às seqüências, e mostra padrões por meio de mapas, esquemas e estórias. 2. re-equilíbrio – re-interpreta, renomeia, dá nova seqüência a padrões para reduzir bloqueios. Usa a lógica da extração. 3. descongelamento – retoma a improvisação, tradução e aprendizagem de maneira mais atenta.
	Papel do agente de mudança	Papel: de fazer mudar e criar a mudança Processo: focaliza a inércia e busca pontos de alavancagem. Altera o sistemas de significado da mudança – há mudanças de linguagem, comunica esquemas alternativos, reinterpreta os provocadores de mudança, influencia o reforço, constrói movimentos de coordenação e engajamento.	Papel: de dar sentido e redirecionar a mudança Processo: reconhece, ressalta e re-enquadra os atuais padrões. Mostra que a mudança intencional pode começar pelas margens. Altera os significados usando nova linguagem, um diálogo enriquecido e nova identidade. Desbloqueia a improvisação, tradução e aprendizagem.

Como vemos pelo quadro da Figura 2.2, a mudança contínua dispensa a revolução como mecanismo de rompimento com a realidade em vigor. Muito embora as contingências, situações ambientais e oportunidades sejam incrementais, o processo de mudança contínua se faz no entrelaçamento de modificações reativas e pro-ativas que estabelecem relações com o passado e com o futuro de tal modo que não se caracteriza como uma revolução pelo seu rompimento com o passado, mas como um desenrolar constante de eventos sem “as interrupções intermitentes de períodos de convergência” (Weick e Quinn, 1999, p. 379).

“Episodic change is driven by inertia and the inability of organizations to keep up, while continuous change is driven by alertness and the inability of organizations to remain stable.” (p. 379)

O modelo de Lewin ganha uma nova roupagem sob a ótica da mudança contínua, uma vez que nesta abordagem a mudança não é criada, mas já está instalada como um atributo permanente. A tríade descongelamento-transição-recongelamento se re-formata em **congelamento - re-equilíbrio - descongelamento**. A fase inicial de congelamento assemelha-se ao processo de fixar a imagem de um filme em movimento em um determinado quadro – interrompe-se com o intuito de permitir maior visibilidade daquele momento, melhor compreender a seqüência e a situação que se apresenta. Na fase de re-equilíbrio torna-se possível re-interpretar ou re-configurar o processo em evolução. A fase final de descongelamento é uma volta à evolução a partir da nova compreensão do processo; o novo sentido da mudança em andamento já foi internalizado e ela continua seu curso, a partir do re-direcionamento e da re-significação do movimento.

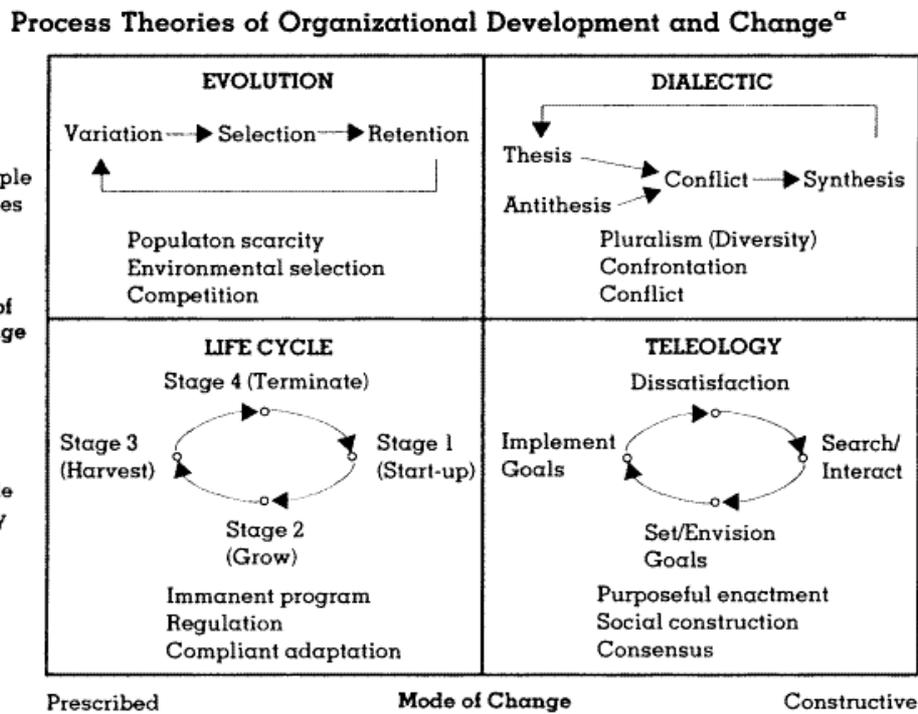
A abordagem da mudança contínua de Weick e Quinn percebe o fenômeno na sua forma cíclica, nunca encerrado, que visto de uma perspectiva macro, é um desenrolar contínuo.

2.1.4.1

O Desenvolvimento da Mudança

O processo de mudança organizacional também pode ser analisado em função de quatro linhas teóricas identificadas por Van de Ven & Poole (1995), resultado de sua extensão revisão da literatura sobre o assunto. Suas conclusões geraram um quadro analítico que descreve os processos de mudança em quatro categorias: evolucionário, dialético, teleológico e de ciclo de vida. Estes processos podem descrever uma visão prescritiva (linear) ou construtiva (cíclica) da mudança. Podem referir-se a casos únicos ou múltiplos – isto é, a eventos discretos que instalam mudança ou a um conjunto de eventos, situações contextuais e ações-reações que geram alterações em um estado inicial. A partir destas dimensões, os autores apresentam o quadro abaixo.

Figura 2.3: Teorias do Processo de Desenvolvimento e Mudança Organizacional



^a Arrows on lines represent likely sequences among events, not causation between events.

A **teoria evolucionária** se aplica à análise de mudanças globais na população, por exemplo. Caracteriza-se por um conjunto de eventos seqüenciados, acumulativos, que sofrem os efeitos de processos de variação, seleção e retenção e assim compõem uma trajetória de mudança prescrita, modificando a configuração do ambiente. A **teoria dialética** explica a mudança por meio do contraponto entre estabilidade e mudança e da busca de equilíbrio de forças entre as entidades envolvidas no processo. O resultado da mudança é construído por um processo não-harmônico e não previsível, pois a síntese nasce do conflito gerado entre tese e antítese. A **teoria do ciclo de vida**, que tem uma perspectiva cíclica, entende a mudança como um processo contínuo onde os eventos ocorrem em ordem previsível e convergente. A entidade em mudança carrega em si, de forma subjacente, a forma esperada e a lógica que despontará no percurso entre o ponto de partida e as mudanças que irão acontecendo. O processo é considerado prescrito na medida em que as etapas subseqüentes são pressupostas no ciclo esperado de adaptação, conformidade e programação. A **teoria teleológica** entende o desenvolvimento como fruto dos objetivos definidos. As metas estabelecidas serão a força-motriz que guiará os indivíduos na construção conjunta e harmônica do processo de mudança, cujo resultado não é previsível de antemão uma vez que surgem do aprendizado que desenrola no processo.

Não são, no entanto, categorias excludentes para a explicação dos fenômenos de mudança. Um mesmo processo de alteração do ambiente organizacional pode se desenrolar por uma combinação de processos de desenvolvimento.

2.1.4.2

Taxionomias da Mudança

Muitos estudos recentes têm salientado a profusão de classificações que emergem dos estudos sobre mudança organizacional (Armenakis *et.al.*, 1999; Pettigrew, 1990; Silva, 2001). As diferentes abordagens compõem um universo de análise de construtos complementares. Ainda que certas concepções apresentem categorias conflitantes com as identificadas por outras perspectivas, a conjunção desta diversidade possibilita uma apreensão do fenômeno por diferentes olhares. Com o intuito de buscar uma organização de uma gama de linhas teóricas, Silva

(2001) elabora um quadro classificatório das categorias identificadas em uma revisão da literatura sobre mudança. O autor ressalta que os conceitos descritos neste quadro, apresentado na Figura 2.4, refletem uma tentativa de sistematização e ‘isolar’ categorias para efeito de análise, mas as oito dimensões são conciliáveis, uma vez que a mudança como fenômeno social não pode ser fatiada sem que se perca sua natureza sistêmica.

Figura 2.4: **Síntese dos Critérios de Classificação Observados na Literatura sobre Mudança, apud Silva, 2001**

TIPO DE CRITÉRIO	CLASSIFICAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL
Quanto à intencionalidade	Intencional (<i>deliberada</i>) – originada por uma decisão consciente da organização. Não intencional (<i>emergente</i>) – originada por circunstâncias não previstas e ocorre sem uma opção consciente por realizá-la.
Quanto ao controle sobre o processo	Programada (<i>planejada</i>) – ocorre através de uma seqüência de eventos projetados pela organização. Dirigida – sem um planejamento rígido, a priori, o controle do processo é assumido pela organização. Espontânea – acontece sem o controle da direção da organização sobre o processo.
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	Macro – envolve uma variedade de dimensões internas e externas da organização. Micro – acontece de modo local, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
Quanto à freqüência de ocorrência	Evolutiva (<i>incremental</i>) – composta por pequenas alterações, seqüenciais e freqüentes, mas podem produzir grandes alterações a longo prazo. Episódica (<i>intermitente</i>) – marcada por início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	Normal (<i>marginal</i> ou <i>contínua</i>) – tende a provocar pequenas alterações em relação ao estado inicial. Radical (<i>severa</i> ou <i>descontínua</i>) – tende a provocar grandes alterações no conjunto global das dimensões da organização.
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado (na visão de Giroux, 1990)	Ruptura (revolucionária) – profunda e radical, incompatível com a estratégia atual. Sobressalto – parcial e superficial, compatível com a estratégia atual, transforma transitoriamente para que a organização se adapte pontualmente a uma situação. Erosão – total, profunda e marginal, é compatível com a estratégia atual, mas é de realização lenta e gradual, resultando, a longo prazo, em transformação radical. É involuntária e influenciada por variações no ambiente. Elaboração – evolutiva e gradual, de implementação compatível com a estratégia atual. Pode ser emergente ou deliberada e afeta aos diferentes níveis da organização. Emerge de exigências renovadas do ambiente. Enxerto – deliberada, radical e parcial, que é articulável com a estratégia atual. Adiciona novos valores ou práticas.
Quanto à forma como se desenvolve no contexto da comunicação organizacional, cf. Taylor, 1993	Dedutiva – origina-se no texto da organização, i.e. no modo como é concebida como objeto de discurso (antes de se tornar objeto de gestão e planejamento). É um movimento <i>top-down</i> . Indutiva – origina-se na conversação, ou seja, na realidade das interações ou transações. É um movimento <i>bottom-up</i> . Abdutiva – tem origem simultânea no texto e na conversação.

Fonte: resumo de Silva, 2001.

Esta classificação abrange a diversidade de tendências e interações entre finalidades estratégicas, aspectos contextuais e processos do desenvolvimento da mudança. Mas, há sempre outros aspectos que podem ser acrescentados na descrição de processos de mudança. Leitão e Rossi (2000) articulam alguns dos conceitos anteriores ao introduzirem o par da **mudança adaptativa** e **mudança transformadora**.

O ‘paradigma de regulação’, ou da mudança adaptativa, vê a mudança como mecanismo de enfrentar as necessidades de sobrevivência e melhoria contínua para reduzir barreiras e ganhar competitividade. Há uma ênfase nos resultados alcançados, procedimentos e investimentos introduzidos e nas pessoas como veículos ou insumos para realização da proposta.

A mudança transformadora, por outro lado, resulta em transformações de ação; mas, e talvez acima de tudo, altera valores e atitudes – instaura um novo paradigma que constrói uma nova leitura da organização. Os indivíduos são vistos como arquitetos da mudança em continuo desenrolar, no plano da idealização e da concretização de suas instâncias. Alinhada com o conceito de mudança radical de Huy (2002), trata-se de uma alteração qualitativa das regras de interação, nos planos cognitivo e comportamental.

São cinco as proposições apresentadas por Leitão e Rossi (2000) que qualificam a mudança nas organizações: seu **caráter dinâmico e evolutivo**, que admite avanços e recuos no seu desenrolar; a **sua essência subjetiva**, pois não só é construída a partir das idiossincrasias individuais ou comunitárias dos que a impulsionam ou resistem, mas também é interpretada pelas visões pessoais dos que são envolvidos ou influenciados por ela; sua **imprevisibilidade**, por estar sujeita às contingências do processo e não atendem, necessariamente, às expectativas de resultados previstos; sua **textura interrelacional**, ou seja, é produzida no âmbito de relações de todos os níveis, que entrelaçam indivíduos, instituições e objetos do ambiente interno e externo à organização; e sua **complexidade**, da qual decorre que qualquer visão fracionada é incompleta e, portanto, é mister entender o fenômeno da mudança sob vários prismas, compreendendo sua transdisciplinaridade e sua rede de relações, de modo a abranger as

“dimensões psicossociais, econômicas, técnicas, políticas, culturais, históricas, filosóficas e ideológicas. Não pode ser entendido, por conseguinte, a partir de abordagens que valorizem apenas o que é técnico e econômico.” (Leitão e Rossi, 2000, p.32)

2.1.5

A Mudança Organizacional e os Indivíduos

Não basta entendermos o processo de mudança em uma organização como um fenômeno em si se não percebemos a interrelação com o indivíduo que se envolve na mudança.

A partir de uma visão funcionalista da mudança, Bennebroek Gravenhorst *et al.* (2005) afirmam, reforçando as idéias expostas por Kanter *et al.*, que há três grupos que precisam estar coordenados para que se alcancem resultados positivos em mudanças organizacionais: os **estrategistas**, que vislumbraram e projetaram a mudança; os **implementadores**, que planejam as etapas e coordenam a sua execução e os **recebedores**, que precisam realizar ações dentro da mudança prevista. Grande parte da literatura sobre mudança inclui uma discussão sobre os recebedores da mudança com um enfoque predominante em suas resistências, temores e reações de oposição (Bennebroek Gravenhorst, 2005; Elving, 2005; Isabella, 1990; Piderit, 2000) e apresenta estratégias que os líderes (estrategistas e/ou implementadores) podem empregar para transpor estas dificuldades e efetuar as transformações desejadas.

2.1.5.1

Reações à mudança

Vince e Broussine (1996) confirmam que tentativas de implementação de mudanças precisam levar em conta os mecanismos de defesa, individuais e sociais, aplicados para lidar com a ansiedade que emerge de forma consciente ou não. Os autores citam cinco mecanismos identificados por Kets de Vries & Miller (1984) que são empregados pelos indivíduos para ajudá-los a gerenciar as situações que ameaçam o ego:

- **repressão**: bloqueio de experiências desagradáveis da memória;
- **regressão**: utilização de ações do passado que transmitem segurança;
- **projeção**: transferência das deficiências pessoais a terceiros;
- **formação de reação**: manifestação intensa de um sentimento contrário ao que ameaça;
- **recusa**: negação de uma realidade desagradável.

A literatura sobre resistência à mudança que assume uma visão instrumental do processo aponta para o perigo do desconhecido como uma das grandes obstruções à realização dos projetos novos. A falta de apoio, por parte dos indivíduos, aos novos empreendimentos nem sempre revela uma discordância explícita com os objetivos ou o método a ser adotado. Há, freqüentemente, um estado de inércia, de temor de enfrentar uma realidade que não se domina.

Woodward & Bucholtz (1987) classificam quatro decorrências adversas comumente encontradas nos indivíduos expostos a mudança: **não-engajamento, não-identificação, desencanto e desorientação**. São conseqüências de fatores que levam os indivíduos a resistirem às novas implementações. Segundo Boyett e Boyett (1998), são seis os fatores que fazem surgir o espírito de resistência ao que está sendo implantado:

- **preconceito com o resultado**: O indivíduo antevê um resultado negativo para si ou para o seu grupo;
- **receio de mais trabalho**: Os indivíduos acreditam que a mudança acarretará aumento na sua carga de trabalho e redução de oportunidades. Partem do pressuposto de que o 'contrato inicial' está sendo rompido.
- **necessidade de mudança de hábitos**: A mudança exige que hábitos arraigados sejam alterados.
- **comunicação ineficiente**: A organização não comunica adequadamente os motivos e expectativas. Os indivíduos querem respostas para dúvidas como: que conseqüências terá para mim? Para meus colegas? Há outras alternativas? Que sacrifícios terei de fazer? Reconheço a necessidade da mudança? A visão de futuro é plausível?
- **incapacidade de alinhar a organização como um todo**: A estrutura organizacional, os sistemas, as tecnologias, as competências organizacionais, o conhecimento acumulado e a cultura da organização não estão alinhados e integrados com o projeto de mudança.

- **revolta por parte dos funcionários:** Os indivíduos percebem a mudança como algo imposto e, fora do seu próprio controle e, portanto, se revoltam.

2.1.5.2

Estratégias de Enfrentamento de Mudanças

Frente a mudanças, conseqüentemente, é necessário criar estratégias que possam minimizar os efeitos desta resistência, resultados dos sentimentos de medo, perda e tensão. São clássicas as orientações para que sejam evitadas ou superadas reações que possam impedir o sucesso da mudança. São dirigidas aos gestores com o intuito de conscientizá-los do que podem fazer no ambiente organizacional para impulsionarem mudanças e responderem, pro-ativamente ou reativamente, a fatores como os mencionados por Boyett. Embutem lições para lidar com o não-engajamento, a não-identificação, o desencanto e a desorientação, expressos por Woodward & Bucholtz (1987) e agir de forma a angariar uma atitude positiva para que a mudança tenha objetivos favoráveis para os indivíduos.

Boyett e Boyett (1998), por exemplo, sugerem cinco estratégias:

- **criar a necessidade de promover a mudança:** As pessoas precisam compreender a necessidade da mudança e perceber como elas serão positivamente afetadas pela nova situação criando, assim, uma segurança em relação à mudança. Esta estratégia visa criar uma identificação com a mudança.
- **comunicar adequadamente:** Esta estratégia é fundamental não só na fase anterior ou inicial à mudança, mas ao longo de todas as fases de realização do novo projeto. A eficácia da comunicação inclui, ainda, a divulgação de *feedback* quanto às metas atingidas. É uma estratégia para lutar contra a sensação de desorientação que acomete os indivíduos que precisam realizar ações planejadas por outros.
- **criar uma aliança:** É preciso alinhar os interesses de todos os envolvidos, ressaltando os benefícios para a organização decorrentes da mudança. A aliança também pressupõe um comprometimento de vários grupos com resultados positivos. É o caminho para criar a identificação e o engajamento.
- **desenvolver a mudança em larga escala:** Mudanças exigem alteração em vários níveis da organização: estrutural, social e cultural. Podem alterar o conjunto de competências essenciais que a empresa possui e o cabedal de

conhecimento que é desenvolvido. Kotter (1995) ressalta que quanto mais profundas as mudanças mais fáceis serão de implementar, na medida em que fica mais óbvia a necessidade de grandes esforços para confrontar as questões culturais e gerenciais.

- **promover a participação:** As pessoas não resistem às suas próprias idéias; portanto, quando participam das decisões sobre o que e como mudar tendem a apoiar a mudança. A participação leva a um maior comprometimento porque os indivíduos entendem que podem interferir nos destinos que serão criados para si e para a organização. É a melhor forma de engajamento, pois estimula o compartilhamento de responsabilidade.

Várias das estratégias apresentadas por Boyett e Boyett (1998) são confirmadas nas orientações de Kotter e Schlesinger (1979), citados por DuBrin (2003). Na visão destes autores, é preciso empregar seis técnicas para minimizar a resistência e assim contribuir para o desenrolar da mudança planejada. Para angariar apoio ao processo, as estratégias se dividem em:

- **educar e comunicar:** A informação sobre os objetivos, etapas, resultados esperados e desdobramentos permite que se entenda o processo a ser implantado em toda sua extensão, É uma forma de reagir ao temor do desconhecido, de reduzir as preocupações, e de atrair os envolvidos para as metas a serem alcançadas. Este é um fator essencial para que se instale um clima de engajamento na realização de um novo projeto.

- **permitir a participação:** Ao participarem da elaboração de um projeto, os indivíduos se sentem responsáveis por seu sucesso. Muitas vezes esta participação não pode ser direta, mas a consciência de que há representações dos segmentos que estão envolvidos já alivia a resistência. Melhor ainda quando esta representação é indicada ou eleita pelo conjunto dos representados. A participação gera compromisso e um envolvimento em todas as etapas da mudança.

- **facilitação e apoio:** Há necessidade de que os projetos de mudança recebam apoio das estruturas organizacionais pertinentes, incluindo especialmente a alta direção. Por facilitação e apoio entende-se os esforços *top-down* e *bottom-up* que são realizados para dar suporte ao desenrolar da mudança organizacional. O suporte político das instâncias de decisão é indispensável, mas é o apoio que o agente de mudança dá aos que participarão das diversas fases de implementação que alavanca o processo. É preciso fazer alianças com os que serão envolvidos no

processo e vender o projeto – não só nas fases de preparação e início, mas ao longo de todo o ciclo de vida da mudança.

- **negociação e acordo:** A implantação de projetos novos freqüentemente desinstala formas de trabalho já arraigadas e pode soar como prejuízo para certos setores ou indivíduos da organização. Quando o projeto efetivamente fere o *status quo* de um segmento com conseqüências evidentemente maléficas, é preciso realçar o ‘outro lado da moeda’, pelo menos aos que serão afetados mais indiretamente. Nem sempre é possível buscar uma negociação em termos tangíveis – com a troca de vantagens ou responsabilidades – mas há que se buscar uma negociação de visões de futuro tanto na perspectiva da organização quanto na dos indivíduos envolvidos.

- **manipulação e cooptação:** Considerada uma solução rápida e pouco dispendiosa para problemas de resistência, a cooptação é uma estratégia em que os agentes de mudança podem indicar um membro do grupo de resistência para uma função de participação direta no projeto. A cooptação busca instaurar efeitos de solidariedade ou identificação psicológica entre os que irão proceder aos novos procedimentos. A manipulação pode envolver o uso seletivo de informações ou a divulgação de parte dos benefícios antecipados, ou até a utilização de conseqüências projetadas no ambiente externo como forma de apelo ao compromisso com o novo projeto.

- **coerção explícita ou implícita:** O uso desta tática pode resultar em ainda maior resistência à mudança, quer no plano de ação, quer no plano psicológico. O clima de ameaça que envolve esta estratégia de realização da mudança instala um ambiente desfavorável e arriscado. Embora seus efeitos iniciais sejam mais imediatos, as conseqüências de longo prazo podem minar a manutenção da mudança, na medida em que, por não ser uma tática construtivista, não exige do indivíduo o seu envolvimento na busca do sucesso do projeto.

As prescrições de estratégias que possam ajudar a superar barreiras à implantação de mudanças se fundamentam na preocupação presente em gestores e pesquisadores de que é preciso entender como a mudança se instala ou como emerge no grupo organizacional. Há uma evidente e crescente consciência do papel nuclear do elemento humano quando se fala em mudança (Huy, 2002; Silva, 2001; Taylor, 1993). Esta percepção tem levado pesquisadores a procurar entender o significado da mudança nas relações interpessoais e na apropriação da

mudança pelos indivíduos. Vêm surgindo muitas abordagens que privilegiam ‘um foco mais acentuado sobre os fatores psicológicos, afetivos e comportamentais dos indivíduos, bem como sobre a comunicação e sobre o processo de construção social de significado e da ação nas organizações’ (Silva, 2001: 38). É neste contexto que se inserem as questões desta pesquisa.

2.1.5.3

Emoções evocam ações no processo da mudança organizacional

As mudanças organizacionais impactam os indivíduos significativamente no plano das emoções e no plano da ação. Os modos de resistência sinalizam a ambigüidade e ansiedade que abalam a auto-estima do indivíduo. Conseqüentemente, há um impacto no seu desempenho na organização (Carnall, 1995).

O desempenho é afetado de três maneiras:

- **na curva de aprendizagem:** Toda mudança requer um ciclo de aprendizagem que envolve aprender a fazer ou aprender a lidar com o novo ambiente;
- **na curva de progresso:** O processo de mudança demanda um desenvolvimento operacional, técnico ou relacional. As mudanças não entram prontas, carecem de um tempo de desenvolvimento e aprimoramento, que se traduz na curva de progresso da mudança.
- **na curva de auto-estima:** As mudanças organizacionais afetam a auto-estima dos indivíduos. Muitas vezes o impacto é negativo, na medida em que o indivíduo perde a segurança da situação conhecida e se encontra desafiado a aprender a lidar com o novo paradigma.

As teorias psicológicas que explicam os processos de superação de momentos de dor, descrevem cinco estágios fundamentais que o indivíduo atravessa quando precisa lidar com uma mudança que lhe impacta negativamente, tal como a morte ou doença severa de um ente querido (Kets de Vries e Miller, 1984): negação, defesa, descarte, adaptação e internalização. Estes estágios precisam ser percorridos a fim de internalizar as mudanças organizacionais que afetem, em maior ou menor grau, a vida das pessoas no seu ambiente de trabalho.

No primeiro estágio, o da **negação**, o indivíduo se pergunta por que é preciso mudar se o que se fazia antes estava bom. Ou, quando a mudança é

evidentemente necessária, a recusa se caracteriza por uma desconfiança, uma sensação de que a proposta nova também não é a melhor solução. Nem sempre a resistência é motivada pela mudança em si, mas pelos fatores de incerteza gerados pela mudança, que assustam o indivíduo em relação ao seu *status quo* na organização (Elving, 2005). Esta sensação de insegurança afeta as relações psicosociais na medida em que o indivíduo se questiona sobre o seu futuro, o de seus colegas, e a confiabilidade de seu superior, ou de seus superiores. Em mudanças radicais, este estágio pode se caracterizar por uma paralisia; em mudanças mais superficiais ou claramente benéficas, pode ser um estágio curto onde não se note tanta imobilização. De qualquer forma, como salienta Kets de Vries (1991), a reação natural é a de negar a validade das idéias novas.

O segundo estágio se caracteriza pelas atitudes de **defesa** que resultam da conscientização de que é preciso enfrentar a mudança e aprender a lidar com as novas formas de trabalho ou com a situação. De acordo com Kets de Vries, esta pressão pode resultar em depressão e frustração porque pode ser difícil decidir como lidar com as mudanças. Portanto, o indivíduo assume um comportamento defensivo, o que pode ser visto como um comportamento ritualístico de reforço das tradições anteriores. Cria-se, nesta fase, a sensação de ganhar tempo e espaço para que os indivíduos se percebam na nova situação.

No terceiro estágio, do **descarte**, as pessoas começam a se livrar do passado e vislumbrar o futuro. Surgem sentimentos mais otimistas, percebem que a mudança é necessária, ou inevitável, e que se impõe. É o momento do reconhecimento da nova realidade, de se estabelecer uma nova identidade para si e para o grupo organizacional. É importante ter espaço para arriscar, experimentar o novo.

A fase da adaptação exige grande dispêndio de energia – física e psicológica. Kets de Vries salienta que ocorre um processo de mútua adaptação, na medida em que o indivíduo experimenta novos comportamentos, novos padrões e aprende a lidar com a modificação. Mas a mudança proposta também vai sofrendo ajustes, na medida em que são encontradas as falhas ou lacunas que o planejamento do novo projeto não previu.

A fase que fecha o ciclo é a da incorporação da mudança. Os indivíduos já criaram novas rotinas, já internalizaram o processo nas suas vidas organizacionais, já percebem novos usos ou benefícios e já estabeleceram novas relações sociais e

processuais dentro do novo paradigma. Percebem a mudança como a normalidade, a nova 'rotina'.

Os estudos mostram que os indivíduos passam por estas fases em ritmos e reações diferentes e que as fases não são tão nitidamente separadas e algumas podem ocorrer concomitantemente. Há pessoas que nem ultrapassam a fase da negação.

Certos autores apontam que o estado de prontidão para mudanças resulta de uma elaboração da resistência à mudança a ponto de gerar um sentimento de suporte a elas. Seria um percurso entre a negação e o descarte do velho paradigma, o que possibilita um apoio às novas idéias ou procedimentos a serem adotados.

Vince e Broussine (1996) afirmam que toda mudança é vista, evitada ou elaborada pelos indivíduos como fruto de forças psicológicas e políticas que emergem da relação entre as histórias individuais e organizacionais. Estas forças políticas e psicológicas se traduzem nos aspectos emocionais ou relacionais que irão definir o ambiente em que as mudanças irão se desenrolar. Defendem que os estudos sobre mudanças organizacionais devem redirecionar seu foco para compreender a mudança sob a ótica relacional e não racional.

Os autores sustentam que há três tramas que definem as relações e emoções em face à mudança:

- **o paradoxo:** A tensão entre clareza e incerteza gera um conflito que remete à natureza contraditória do indivíduo. Argumenta-se que tentar desvendar estas forças contraditórias traz estagnação. A busca de racionalizações para o paradoxo não é produtiva e insere o indivíduo em um esquema auto-referencial de conflitos.

- **a defesa:** Os indivíduos fazem uso de diferentes mecanismos de defesa contra a sua própria ansiedade com o desconhecido. É uma forma de desafiar a mudança e proteger a própria pessoa e de definir os limites do seu espaço.

- **o apego:** Durante a mudança, o indivíduo faz elos de significado e identidade, interagindo com processos organizacionais de modo consciente ou inconsciente. Assim, cria as estruturas que darão margem à mudança e legitimam certas ações em lugar de outras e instituem seu novo espaço e tempo individual organizacional.

Perceber estas tramas e agir com elas pode, na visão de Vince e Broussine, ajudar os agentes da mudança (neste contexto, abrangendo os visionários, implementadores e receptores) na construção de novos processos organizacionais. A compreensão do processo de mudança supõe uma elaboração destas três tramas emocionais (os paradoxos, defesas e pertencimentos), que passa por vários momentos.

De início, é preciso trabalhar com a complexidade e ambigüidade, aceitando-as, sem descartar ou evitar os sentimentos que trazem. Este momento, da consciência do paradoxo, deve ser usado como estímulo e não como opressão. É também, essencial, reconhecer as fronteiras entre os grupos organizacionais, suas diferenças e pressupostos, e os limites próprios, que instigam os mecanismos de defesa. Uma vez percebidas as relações emocionais entre os envolvidos na mudança, nascem os elos. Torna-se possível entender e tolerar as diferenças e perceber o que representam os mecanismos de defesa. A fase final nasce do reconhecimento da legitimidade de paradoxos e defesas, da aceitação dos sentimentos e emoções evocadas pela proposta de mudança. O engajamento no processo de mudança se faz possível quando se estabelece um sentimento de compartilhamento.

Compreender as reações e os processos emocionais que subjazem à identificação dos indivíduos com as mudanças organizacionais se faz necessário para perceber as etapas de elaboração que levam indivíduos a, coletivamente, reagirem e participarem da construção da mudança.

Quer se adote a perspectiva estruturalista de que há os que dirigem o plano de mudança e os que são diretamente afetados pela nova ordem que se busca instalar; quer se adote a posição interpretativista de que a mudança é uma realidade construída no âmbito da coletividade e da elaboração conjunta, é preciso entender os processos explícitos e os ocultos que permeiam as emoções e ações dos indivíduos na mudança. Saber lidar com a novidade é apropriar-se do significado deste novo direcionamento, a partir do contexto em que esta mudança se insere – tanto no âmbito da própria subjetividade, quanto no âmbito da organização e do ambiente externo.

Nesta seção, foram apresentados os fundamentos teóricos para explicar as mudanças organizacionais que serviram de instrumento analítico para a investigação empreendida. Vários autores constataram que, apesar de haver tantos

modelos e teorias sobre mudança organizacional, ainda não a compreendemos significativamente (Leitão e Rossi, 2000; Prastacos *et al.*, 2002; Van de Ven e Poole, 1995). Uma visão integrativa de mudança requer a conjugação de diferentes enfoques, em um esforço de decomposição de aspectos que permitam entender o fenômeno sob vários ângulos e a recomposição dos mesmos em uma análise integrada. Para atingir este esquema interpretativo do tema da mudança organizacional, para fins desta pesquisa, foi realizado um recorte da vasta literatura sobre mudança, de modo a explicitar os construtos que de forma entrelaçada constituem os pilares que sustentam a análise dos projetos de mudança estudados. Também foram incluídos pressupostos sobre a reação dos indivíduos aos processos de mudança e estratégias que podem minorar os efeitos negativos da mudança sobre os indivíduos e desenvolver atitudes pro-ativas.

Ressalte-se que a evidente diversidade de abordagens teóricas sobre mudança pode ser, por um lado, uma vantagem para a pesquisadora, na medida em que tem uma visão mais abrangente do fenômeno e pode utilizá-las em sua complementaridade. Mas, é, por outro lado, um emaranhado de perspectivas que exigem desta pesquisadora uma postura seletiva e humilde em relação a sua incapacidade de compreender um fenômeno cuja complexidade deriva, também, da impossibilidade de captar o seu todo sob um único enquadre.

2.2

Construindo Significados em Projetos de Mudanças

A seção anterior discutiu a caracterização do processo de mudança organizacional sob diversos olhares e níveis de análise. Entendido como um fenômeno social, o processo de mudança nas organizações nasce da disposição e da ação de indivíduos, em uma cadeia de relações que constrói uma realidade interindividual (Sztompka, 1998). Tais relações se constituem por processos de significação. “A construção da realidade e as ações que pode empreender o ser humano não são concebidas sem se recorrer a uma forma qualquer de linguagem” (Chanlat, 1996a: 29).

A efetivação da mudança, tanto na visão instrumental quanto na visão construtivista, se utiliza de procedimentos de comunicação para atravessar do estágio de congelamento ao de recongelamento.

Nesta seção, serão apresentados os principais fundamentos presentes na literatura sobre comunicação que servem ao contexto desta pesquisa.

2.2.1

Como entender o termo ‘comunicação’?

Toda comunicação é realizada, primordialmente, através de ‘textos’. Entendemos que texto, na concepção de Fairclough (2003, p. 3), é toda instância em se que utiliza uma linguagem no seu sentido mais amplo, podendo referir-se à forma escrita ou oral, verbal ou visual, ou qualquer outra forma de veicular uma idéia ou sentimento. Gestos, sons e artefatos diversos como vestimentas podem ser analisados como textos.

Para efeito deste estudo, restringiremos a noção de texto aos conjuntos compostos por elementos visuais (imagens, fotos, tabelas, gráficos e tipográficos) e / ou verbais (lingüísticos ou discursivos). Os textos se compõem através de linguagem ou linguagens e servem a efeitos sociais (Fairclough, 2003, p. 8). São responsáveis por mudanças na esfera cognitiva, na medida em que aprendemos através deles; reconfiguramos comportamentos e atitudes em reação aos textos; revemos valores porque nos fazem repensar nossas visões de mundo. Mas os efeitos dos textos não são lineares e imediatos. De fato, Fairclough ressalta que não só o texto constrói a realidade, mas também a realidade constrói o texto.

Nesta perspectiva, a comunicação produzida nas organizações é um elemento de construção social e, no âmbito desta pesquisa, de construção da mudança.

2.2.2

O papel da comunicação na mudança

Vários autores quando analisam causas de insucesso de mudanças empreendidas nas organizações incluem a comunicação como um dos fatores influentes (Elving, 2005; Pluchart, 1998). Muitos estudos relacionam os processos de comunicação com a implementação de mudanças organizacionais (Armenakis e Harris, 2002; Elving, 2005; Goodman e Truss, 2004; Silva, 2001) e citam que os

esforços de fazer a mudança precisam incluir uma atenção especial aos elementos e procedimentos de informação e divulgação.

Grande parte da literatura nesta área é prescritiva e apresenta contribuições para que os gestores alcancem resultados eficazes na implementação da mudança (Batazzi, s/d; Carnall, 1995; Kotter, 1995). Embutem uma concepção instrumental da linguagem e advogam que ‘comunicar resume-se, na maior parte do tempo, a transmitir uma informação’, como critica Chanlat (1996c: 20). Nesta visão, o enfoque principal da comunicação em contextos de mudanças é disseminar informações sobre o que será mudado, quais os objetivos, as motivações, os benefícios esperados, a quem afetará e que etapas e prazos estão previstos – enfim, um plano geral da mudança. Embora essa perspectiva, que vê a comunicação como um conduto, seja simplificadora, ela não deixa de apontar para uma das funções exercidas pela comunicação. Mas, de fato, as informações ultrapassam o domínio cognitivo, pois também influenciam o clima da organização, na medida em que servem de *input* para sentimentos de confiança e de transparência.

Elving (2005) estudou o papel da informação sobre a mudança, em termos do clima comunicativo criado na organização durante o processo de implantação e do clima de incerteza possivelmente instaurado. Testou empiricamente as afirmações da literatura de que a qualidade da comunicação influencia o grau de resistência à mudança que, por sua vez, afeta o estado de prontidão à inovação introduzida. Concluiu que a comunicação tem papel primordial em difundir as motivações da mudança e preparar os indivíduos a se engajarem. A informação sobre o processo e os objetivos da mudança ajuda a reduzir a resistência e aumenta a prontidão para a mudança, acarretando maiores chances de sucesso na mudança.

Além do papel informativo da comunicação, outras funções são atribuídas às estratégias de comunicação em processos de mudança. Dentre outras recomendações presentes em materiais que salientam o papel da comunicação, aponta-se a sua função como meio para estimular a participação dos indivíduos no planejamento e como veículo de elaboração de estratégias de implementação da mudança (Heracleous, 2002). Se os materiais utilizados para comunicar reforçam a necessidade de participação dos indivíduos na tomada de decisão durante os procedimentos da mudança e nas discussões sobre as dificuldades de processá-la,

ocasiona-se um comprometimento e um aumento da auto-estima. Estes sentimentos despontam porque os indivíduos sentem que lhes foi confiada uma missão de co-construção. Este tipo de comunicação tende a reduzir os sentimentos de resistência, facilitando a passagem pela etapa de negação da mudança. Mudanças organizacionais planejadas que embutem um significativo reordenamento do *status quo* tendem a começar gradualmente e são ativadas incrementalmente. Ficam sujeitas aos ajustes ao longo do processo, na medida em que a organização vai recolhendo informações sobre a eficácia da implantação (Klein, 1996). Processos de realização de mudança desta natureza costumam ser não-inclusivos na primeira etapa, isto é, não envolve a empresa como um todo e só se destinam a uma camada da organização. Isto implica que somente parte da organização está ciente do processo e os demais indivíduos, ainda não diretamente envolvidos, não têm conhecimento a fundo das mudanças que estão sendo realizadas. Esta situação gera entre o grupo não-envolvido um sentimento de ambigüidade e alimenta rumores, boatos, ansiedade e resistência, ainda que tenha havido uma comunicação geral da mudança. (Jick, 1993). Neste contexto, a comunicação tem também o papel de disseminar a mudança nos setores em que ela ainda não chegou e agir como cola que reúne toda a organização em torno da vivência deste processo.

2.2.3

Domínios da comunicação da mudança

A discussão da função da comunicação na mudança não se restringe a entender o seu papel no processo. Se a comunicação é vista como meio de informação e engajamento ou interação social, é relevante pensar-se sobre o espectro das mensagens embutidas nos eventos de comunicação.

Armenakis e Harris (2002) descrevem os componentes essenciais para bem informar e influenciar os funcionários da organização. Estes autores propõem que as mensagens de mudança devem ser direcionadas a cinco domínios: discrepância, eficácia, adequação, apoio e valência. Em resposta a estes domínios, os indivíduos criam reações positivas (prontidão e apoio) ou negativas (resistência) aos esforços de transformação que, conseqüentemente, fundamentam suas ações posteriores.

A **discrepância** refere-se à sensação provocada pela mudança em relação à necessidade de sua implementação. A percepção de que o molde atual de funcionamento não favorece os resultados esperados, é essencial para motivar o desejo de acertar o que não vai bem. A pesquisa empírica dos autores reforça a vantagem de salientar os benefícios que podem advir da mudança em contraposição a apontar o que motivou a mudança. Frequentemente, a visão de um futuro melhor é mais positiva do que a ênfase em falhas no passado. A comunicação deve dirigir-se ao domínio da discrepância ressaltando as diferenças entre passado vivido e futuro desejado.

A **eficácia** diz respeito à confiança na capacidade de fazer a mudança. As teorias de motivação correlacionam o estímulo à mudança ao potencial percebido pelos indivíduos de que são competentes para realizar as transformações esperadas. A comunicação atenderá à auto-estima do profissional assegurando-o de seu potencial para fazer a mudança e torná-la benéfica para si e para a organização.

A **adequação** remete à concordância com a forma e tipo de mudança. Os indivíduos podem até concordar com a necessidade da mudança, mas podem supor que deveria ser implementada uma mudança diferente daquela planejada. Esta resistência, embora bem intencionada porque é fruto de uma consciência da necessidade de mudar, é gerada por um diagnóstico da situação em desacordo com aquele realizado pelos agentes da mudança. A comunicação se dirige à adequação, explicitando os meios e instrumentos a serem empregados, delineando as justificativas para as estratégias de implementação da mudança.

O **apoio** em termos de recursos e vontade política dos diferentes níveis da organização é, obviamente, essencial e deve prolongar-se durante todas as fases da mudança. Neste modelo de Armenakis e Harris, o apoio está intimamente ligado ao engajamento contínuo com a mudança. Como salientou Klein (1996), todos os gestores devem mostrar seu envolvimento e interesse pela mudança ao longo de todo o processo até que os novos padrões se institucionalizem. Os meios de comunicação reforçam o envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos no projeto de transformação – personalizando a imagem da diretoria, com falas, fotos e comentários, ou institucionalizando a mudança como estratégia prioritária da organização.

Ao perceberem que a administração está comprometida com a mudança, os indivíduos também se perguntam como esta mudança afetará as suas vidas. Este sentimento de **valência pessoal** surge de uma reflexão dos indivíduos sobre as conseqüências positivas e negativas da situação proposta, a consciência de justiça (se é igual para todos) e justiça (se é válido no contexto) e a forma como estão sendo tratados ao longo da mudança. Em outras palavras, qual o valor-agregado para cada indivíduo? Esta reflexão é encaminhada por estratégias de comunicação que embutem estas análises explicitamente em seu texto ou provocam implicitamente esta postura nos participantes da mudança.

Este modelo dos cinco domínios a serem atingidos pela comunicação da mudança foi testado e aplicado em diferentes experiências empíricas dos autores (Armenakis & Harris, 2002) e provou-se eficaz para criar a prontidão para mudança e promover a adoção e institucionalização das medidas planejadas. Sugerem, ainda, os autores que este modelo pode ser aplicado para analisar o sucesso da implementação de mudanças pela via das mensagens comunicadas aos participantes, ou seja podem ser fundamentos para uma análise *ex-post-facto* com base em indicadores prévios ao processo de mudança.

Para fazer face aos domínios explicitados acima, as organizações em processos de mudança planejada estruturam planos de comunicação interna incluindo estratégias que abrangem várias mídias, no intuito de compor um conjunto, supostamente, coeso de informações e incitações.

2.2.4

Estratégias de comunicação da mudança

Klein (1996) resume os seis princípios fundamentais que compõem uma estratégia de comunicação da mudança, definidos a partir de uma revisão de estudos teóricos e empíricos na literatura sobre comunicação organizacional. São eles:

a) a redundância da mensagem e a diversidade de veículos impactam a retenção da mensagem. A repetição da mensagem por mais de um veículo aumenta a capacidade de memória da mensagem.

b) a comunicação face-a-face é o veículo preferido e mais eficiente. O impacto das mensagens comunicadas no encontro pessoal não pode ser só

atribuído ao imediatismo; deve se ter consciência de que o potencial interativo, quando ativado, é fundamental para esclarecer ambigüidades e aumentar as chances de uma troca eficaz entre os envolvidos no processo e, assim, estimular o comprometimento de todos. As mensagens não verbais (gestual, expressão facial) também fazem parte da comunicação face-a-face, enriquecem a interpretação e transmitem aspectos emocionais que não são tão visíveis por outros meios de comunicação (Feyereisen e De Lannoy, 1994).

c) a linha de autoridade é um canal de comunicação produtivo. Os comunicados que se originam dos indivíduos que detêm a autoridade são valorizados. As organizações têm estruturas hierárquicas, ainda que achatadas, que são vistas como legítimas e sancionadas como o lócus de decisão. Mesmo as novas formas de governança em moldes mais participativos ou processos organizacionais baseados em equipes de trabalho, não excluem o uso da autoridade. As mensagens comunicadas por aqueles que ocupam cargos na alta hierarquia têm um peso simbólico e prático (Young e Post, 1993). A credibilidade de uma mensagem está diretamente relacionada ao status da fonte daquela informação e quanto maior a linha de autoridade, maior o status.

d) os supervisores diretos são tidos como fonte essencial de informação. O supervisor ou chefe precisa estar bem informado e saber compartilhar informações com precisão. O supervisor imediato é visto como legítimo representante da organização e tem o papel relevante de último elo na cadeia hierárquica de comunicação. É preciso atender à expectativa dos que trabalham sob sua direção de que ele comunicará as informações importantes, oficialmente sancionadas. Cabe a eles, primordialmente, exercer os princípios de redundância e comunicação face-a-face.

e) líderes de opinião exercem forte influência. O impacto da opinião dos pares é inestimável. Este é um princípio que, segundo Klein (1996), advém dos estudos sobre processos e campanhas políticas.

f) informações pessoalmente relevantes são mais facilmente retidas. As informações que afetam diretamente o espaço profissional do indivíduo são captadas mais facilmente do que informações abstratas ou relativas a assuntos que não o envolvem diretamente.

As estratégias de comunicação precisam estar alinhadas com os processos de mudança planejada. Klein (1996) afirma que o processo de mudança se dá por fases e que a cada fase corresponde uma necessidade comunicativa diferente que irá maximizar o sucesso da mudança. O autor descreve as diferentes exigências comunicativas de uma organização em processo de mudança, equacionando-as com as etapas de mudança do modelo de Kurt Lewin, descongelamento-transição-congelamento (também chamadas de prontidão, adoção e institucionalização, por Armenakis e Harris, 2002). A fase inicial de descongelamento requer processos comunicativos que preparem os indivíduos para a mudança e as mensagens devem conter, por exemplo, explicações sobre a finalidade e as pressões do ambiente. Na fase final, de congelamento, é importante divulgar os resultados obtidos ao longo do que já foi implementado. Para melhor ilustrar o que propõe, Klein (1996) apresenta o quadro da Figura 2.5, que correlaciona as etapas de mudança organizacional e as necessidades e atividades relativas à comunicação.

Figura 2.5: Etapas de mudança organizacional: objetivos, atividades e necessidades comunicativas

	Descongelamento	Transição	Recongelamento
Objetivos da organização	Preparar para a mudança. Desafiar o status-quo. Prover a fundamentação.	Iniciar o processo. Desenvolver o espírito de mudança. Avaliar os efeitos de uma implantação piloto.	Reforçar a mudança. Eliminar as falhas e corrigir deficiências. Divulgar a mudança como bem-sucedida. Institucionalizar a mudança.
Atividades da organização	Planejar a mudança. Assegurar os recursos. Projetar a nova estrutura. Treinar pessoal. Definir áreas de alvo. Juntar dados essenciais. Solicitar participação dos envolvidos.	Implementar a mudança em áreas escolhidas. Monitorar o impacto da mudança. Modificar ou ajustar o processo, se necessário. Ampliar as modificações quando necessário	Ampliar o escopo da mudança para as áreas apropriadas. Recompensar o sucesso. Solidificar as estruturas organizacionais de apoio e monitoramento.
Necessidades comunicativas	Apresentar os princípios, as necessidades, as explicações. Identificar e explicar as diretrizes. Identificar e explicar os primeiros passos. Transmitir segurança Informar o quadro de gestores.	Informar sobre o progresso da mudança. Buscar dados sobre os efeitos do processo. Desenvolver conhecimento especializado entre os supervisores. Desafiar os pré-conceitos Transmitir, constantemente, segurança. Delinear e esclarecer novos papéis e funções.	Divulgar o sucesso da mudança. Espalhar amplamente informações sobre os resultados da mudança.

Fonte: Klein, 1996: 37 - traduzido pela autora

As necessidades comunicativas estão intimamente ligadas aos seis princípios que devem direcionar os esforços de divulgação de novos processos nas empresas. Embora os princípios sejam fundamentais durante todo o processo de instalação da mudança planejada, eles serão enfatizados ou aplicados de formas diferenciadas de modo a servir melhor a cada uma das etapas da mudança. Na tabela da Figura 2.6, Klein descreve como as estratégias comunicativas podem ser úteis a cada etapa da mudança, em função dos seis princípios de comunicação que ele defende.

Figura 2.6: Relação dos princípios de comunicação às etapas de mudança organizacional

	Descongelamento	Transição	Recongelamento
Retenção por redundância e multimídias	Campanha multimídia delineando os fundamentos, os objetivos, planejamento e expectativas.	Anunciar os resultados a medida em que aparecem por meio de múltiplas mídias.	Uso de diversas mídias para celebrar o sucesso, marcando o encerramento da transição e reafirmando a institucionalização do novo processo.
Eficácia da comunicação face-a-face	Reuniões por nível hierárquico.	Reuniões por nível hierárquico.	Cabe ao supervisor de cada nível transmitir informações relevantes.
Uso da linha de autoridade	Presença dos gestores e diretoria nas reuniões iniciais, pelo menos.	Ênfase na transmissão de mensagens pelo gestor de cada área.	Alta gerência tem papel fundamental em participar regularmente mas com menor frequência do que nos estágios anteriores (ex: entregas de prêmios, relatórios de progresso).
Supervisores diretos como comunicadores essenciais	Reuniões seguintes são presididas por supervisores.	Ênfase no escalão superior e na participação informada de cada nível de supervisão.	
Influência dos líderes de opinião	Líderes de opinião são periodicamente informados do andamento do projeto em encontros face-a-face.	Líderes de opinião são periodicamente informados do andamento do projeto em encontros face-a-face.	Líderes de opinião são periodicamente informados do andamento do projeto em encontros face-a-face.
Informações pessoalmente relevantes	Divulgação pelos supervisores das expectativas em relação ao impacto das mudanças em termos individuais.	Toda vez que houver novas informações disponíveis, os supervisores divulgam as informações relevantes aos indivíduos e aos seus postos de trabalho, com especial atenção às expectativas e conseqüências para cada pessoa que será afetada.	Este tipo de informação fica cada vez mais acessível, pela própria experiência pessoal, mas deve ser transmitida pelo supervisor, quando necessário. Esclarecimentos quanto ao impacto pessoal são indispensáveis.
Comunicação coerente e consistente	Todos os comunicados devem transmitir a mesma mensagem e devem estar alinhados com os valores da organização.	Todos os comunicados devem transmitir a mesma mensagem e devem estar alinhados com os valores da organização, com ênfase especial nos detalhes que vão sendo conhecidos com o desenrolar da mudança.	Reafirmar os sucessos obtidos em termos dos valores e objetivos da organização.

Fonte: Klein, 1996, p. 39 - traduzido pela autora

As diferentes estratégias de comunicação servem para reduzir a resistência e criar um elo entre os participantes do novo processo, de modo a conduzir aos resultados esperados pela organização. É essencial sustentar as mudanças com estratégias de informação e de elaboração participativa da nova situação organizacional e desenvolver o novo projeto com a anuência e envolvimento dos participantes. As estratégias de comunicação servem de veículo para responder a estas necessidades.

Outros modelos identificam ações comunicativas que atendem às necessidades de informar e criar elos entre os envolvidos na mudança. O modelo apresentado por Armenakis e Harris (2002) introduz três estratégias de comunicação que podem criar a prontidão para a mudança: **comunicação persuasiva** (via esforços de comunicação direta), **participação ativa** (por meio do envolvimento direto das pessoas em atividades que gerem aprendizagem) e **gerenciamento de informações externas e internas** (disponibilizando as opiniões e entendimentos dos outros agentes e participantes da mudança). Embora os autores tenham cunhado esta categoria como ‘estratégias’ de comunicação, há que se considerar que, diferentemente das estratégias apontadas por Klein (*op.cit.*), estas se parecem mais com *intenções* da comunicação, já que refletem três motivações para que sejam organizados os procedimentos de comunicação.

As definições de Klein das diferentes necessidades comunicativas e dos princípios que devem reger a comunicação durante um processo de mudança planejada e as intenções identificadas por Armenakis e Harris já revelam alguns indícios de uma visão colaborativa da construção do significado da mudança. Sem dúvida, o enfoque ainda é predominantemente instrumental e de valorização das táticas de divulgação e disseminação *top-down* (ou *middle-down*, que é o ponto enfatizado pelo modelo de Klein).

2.2.5

A co-construção de significados através da comunicação

Estudos sobre a eficácia da comunicação organizacional assumem, freqüentemente, a perspectiva da alta-administração. Esta restringe a visão do fenômeno, uma vez que exclui atores relevantes no processo de mudança e limita oportunidades de aprendizagem (Argyris, 1999; Bennebroek Gravenhorst *et al.*,

2005). No modelo de Armenakis e Harris (2002), por exemplo, a definição de uma classificação “comunicação persuasiva” revela a necessidade de esforços que partam diretamente do agente da mudança e, subliminarmente, valoriza uma comunicação primordialmente verbal da mensagem. Trata-se de uma visão unidirecional da comunicação da mudança.

São relevantes as contribuições de Giroux (1998) ao buscar entender as relações entre comunicação e mudança. Após uma revisão da literatura que aborda o papel da comunicação em processos de mudança ou no delineamento de estratégias organizacionais, a autora percebe três perspectivas teóricas da circunstância da comunicação: a comunicação planejada, a emergente e a interativa. A **comunicação planejada** é descrita como o instrumento utilizado pela liderança para transmitir as informações e os direcionamentos desejados – ou seja, tem a função de explicar e ordenar (quer por mecanismos diretos ou indiretos, como a persuasão). Neste contexto, a comunicação é realizada por um processo descendente e visa gerar coerência e coordenação nas ações de mudança. Pode ser relacionada à concepção tayloriana de **texto** da mudança, os pressupostos, etapas e finalidades pensados pela instância que deseja implantar a inovação (Taylor, 1993). A **comunicação emergente** é a que nasce dos questionamentos e dúvidas suscitadas pelos profissionais para quem a mudança é dirigida. Tem por objetivo validar as informações passadas pela direção e obter novos detalhes que possam preencher lacunas na interpretação da mudança a ser realizada. Dentro de um direcionamento ascendente ou horizontal, é de grande valia para construir o sentido da mudança e para permitir as adaptações pessoais às questões concretas e alterações de rotina que se fazem necessárias na instalação da mudança. Uma função primordial da comunicação emergente, como salienta Giroux (1998), é a de permitir que os profissionais busquem não somente a compreensão da inovação pretendida, mas, acima de tudo, ‘restaurar o tecido social’ esgarçado na implantação da mudança organizacional. A **comunicação interativa** é o espaço de negociação da mudança, compartilhado por todos os atores envolvidos – gestores e colaboradores. É a visão dialógica por essência, em que não se faz uma mudança ordenada, mas se constrói coletivamente esta nova ordem organizacional. Certamente, esta negociação será possível em função do grau de autonomia e participação permitido pelo ambiente organizacional. Por ser um processo multidirecional, a comunicação interativa propicia novos modos de

relação entre os indivíduos da organização, mas não resulta, necessariamente, na adoção da mudança ou no engajamento dos profissionais. Quando as pessoas têm a chance de interagir e construir juntos um processo, o resultado pode não espelhar as intenções iniciais.

Estas três dimensões ocorrem simultaneamente nos processos de mudança que as organizações desejam instaurar e em graus diferentes, de acordo com a cultura organizacional. São interdependentes ao modo monológico ou dialógico de conceber a organização (Giroux e Giordano, 1998). Isto é, na **visão monológica** da organização, a comunicação planejada é privilegiada e as etapas de operacionalização, tradução, difusão, interpretação e adaptação que ocorrem no processo de mudança se realizam na direção *top-down*, em que a alta-administração tem papel primordial no agenciamento das ações, ainda que não tenha total controle sobre etapas como interpretação e adaptação. Na **visão dialógica**, a mudança é concebida por uma abordagem que tende à direção *bottom-up*, e atravessa as fases de tradução (ou contextualização), negociação, operacionalização, apropriação e institucionalização. O papel da alta-administração se restringe, inicialmente, a desencadear a idéia da mudança, mas esta será realizada (e, até certo ponto concebida na sua forma) dentro de um processo de compartilhamento de ações, conversações e metaconversações entre todos os envolvidos, gestores e colaboradores.

Bennebroek Gravenhorst *et al.*(2005) apontam para a necessidade de criar oportunidades para o diálogo e interação no contexto da mudança organizacional. Reconhecem que as táticas *top-down* de divulgação de informações pelos agentes da mudança não se mostram suficientes. Diversos aspectos na comunicação são importantes -- não podem ser restritos à disponibilidade e qualidade da informação. Klein (1996) indicou a necessidade de diálogo constante quando incluiu os encontros face-a-face como instância fundamental para a realização da mudança. A colaboração durante o processo de mudança organizacional resulta em equipes motivadas e engajadas no novo processo (Tenkasi e Chesmore, 2003; Weick e Quinn, 1999).

Ampliando o foco da comunicação, Bennebroek Gravenhorst *et al.*,(2005), citando Van Ruler (2004), diferenciam quatro expedientes necessários à criação de sentido: **informar, dialogar, persuadir e criar consenso**. A estratégia do diálogo é ressaltada como a instância de interação e de construção dialógica da

mudança pelos envolvidos. A persuasão e o consenso permitem a construção de significados através da influência e do compartilhamento de idéias. Van Ruler chama atenção para a importância da estratégia de diálogo e de construção de consenso como locus essencial para o desenvolvimento de aprendizagem organizacional – o que pode ser equacionado com a construção da mudança.

Bennebroek Gravenhorst *et al.* (2005) também retomam as idéias de Pettigrew (1987) quanto à necessidade de se atentar para as relações estabelecidas entre contexto, conteúdo e processo da mudança, transpondo esta interrelação para as exigências da comunicação da mudança. As estratégias de divulgação e compartilhamento de informações e de construção do sentido da mudança devem levar em conta também o contexto organizacional em termos dos mecanismos, mídias e espaços disponíveis e o processo de comunicação em função das estratégias utilizadas e dos expedientes necessários à construção do significado como um *proxy* da realização da mudança.

A partir destas constatações, Bennebroek Gravenhorst *et al.* desenvolveram um questionário para avaliarem a comunicação de processos de mudança, tanto em termos das formas de comunicação quanto do comportamento comunicativo dos agentes de mudança. O questionário aborda onze itens, a saber:

- se os funcionários conhecem o porquê da mudança;
- se conhecem os objetivos e o caminho da mudança;
- como avaliam o volume de informações sobre a mudança;
- como avaliam a comunicação e interação em relação à mudança;
- como percebem as oportunidades de manter opiniões divergentes com relação à mudança;
- como avaliam o comportamento comunicativo da alta-administração;
- como avaliam o comportamento comunicativo dos gestores imediatos;
- como avaliam o comportamento comunicativo dos consultores;
- o grau de incerteza causado pela mudança;
- o grau de apoio dos funcionários à mudança; e
- o grau de contribuição dos funcionários à mudança.

Com este questionário pretenderam fazer um levantamento da percepção dos atores quanto à mudança e interferir nos processos de comunicação em si. Aplicaram o questionário em duas organizações e concluíram que, após a coleta

dos dados com o questionário, é essencial analisar e discutir os resultados com todos os envolvidos na mudança a tempo de ainda fazer as modificações que se mostrarem necessárias e, assim, trazer efeitos positivos para as etapas seguintes da implantação da mudança. Este estudo reforçou o princípio de que não basta comunicar a mudança, mas é indispensável criar espaço para refletir sobre a mudança com os envolvidos, criar um engajamento de todos através da co-construção do significado das mensagens e dos eventos das etapas em processo, em relação às finalidades do projeto de mudança.

Esta conclusão se coaduna com o modelo de Armenakis e Harris (2002) no que diz respeito à intenção de gerar participação com a comunicação da mudança. Os modelos teóricos descritos reafirmam que há que se construir o significado da mudança de forma mais abrangente e co-participativa. Conforme salientam os autores “a estratégia de participação ativa é, possivelmente, a mais efetiva para transmitir os componentes da mensagem porque capitaliza o auto-descobrimento” (Armenakis e Harris, 2002, p. 172 – *tradução da autora*). Consideram a participação parte da situação comunicativa. São três as formas pelas quais se dá a participação ativa:

- ‘**por a mão na massa**’ (*enactive mastery*, é o termo usado pelos autores): criar as habilidades, conhecimentos e eficiência necessários à mudança através do envolvimento constante e da prática continua;
- **a aprendizagem vicária**: observar e aprender com os outros. Isto pode ocorrer por meio da observação ou a partir da divulgação de informações internas à empresa ou de material externo, como informes sobre mudanças similares em outras organizações, sucessos ou fracassos de concorrentes na busca de alternativas para situações semelhantes, dados numéricos da própria organização que comprovem o êxito das etapas já percorridas); e
- **a participação** na tomada de decisões.

Por estas três formas, fica viável o engajamento dos indivíduos em ações e situações nas quais vivenciam a mudança. A comunicação passa a ter também uma função auto-referencial.

De fato, quando todos os envolvidos passam a ter um papel na realização da mudança, a comunicação deixa de ter um sentido unidirecional, monológico, para ser uma construção coletiva, dialógica (Giroux, 1998). O agente da mudança

assume a função de coordenar espaços e meios de ‘conversação’ que sustentem o processo, garantindo o momento de iniciar, manter e completar conversações que façam emergir uma nova realidade conversacional que gere oportunidades de ação e a realização da mudança em si. (Ford, 1999). Isto significa que mudar envolve um movimento por vários tipos de conversação e ordens de discurso. Ford e Ford (1995) propõem que o processo de mudança é constituído por quatro tipos de conversação: **conversações de iniciativa**, que iniciam as mudanças; **conversações de compreensão**, que produzem a consciência; **conversações de desempenho**, que geram ações; e **conversações de fechamento**, que completam os processos e fecham ciclos.

Muitos esforços de mudança tendem a ser dominados por conversações de compreensão – ou seja, nos termos de outros autores, a comunicação informativa. O que não é suficiente para fazer acontecer a mudança, pois não garante a continuidade do processo. A eficácia em produzir mudança está diretamente relacionada à capacidade de diferenciar os tipos de conversação, utilizá-los e transitar entre eles, pois cada tipo de conversação possibilita diferentes ações e resultados (Ford e Ford, 1995). É importante que os processos de mudança contemplem espaços para a realização das diferentes conversações que se conjugam para internalizar a mudança esperada.

2.2.6

A comunicação da mudança no contexto desta pesquisa

A interrelação entre os conceitos que explicam as etapas da mudança e as atitudes dos indivíduos nas diferentes fases e os que descrevem as estratégias de comunicação que melhor atendem à construção do processo de mudança sinalizam que qualquer análise de implantação de modelos de gestão precisa levar em conta os eventos comunicativos. Este é o foco desta pesquisa.

Os eventos comunicativos são elementos constitutivos da mudança e projetam esquemas interpretativos para que cada indivíduo se posicione na elaboração da mudança. As estratégias de comunicação assumem, portanto, um papel primordial na instalação da mudança organizacional e analisá-las é um caminho para estruturar indicadores da efetivação dos processos de alteração de rotinas e valores.

Propomos como esquema conceitual para análise das estratégias de comunicação utilizadas na fase de implantação (ou descongelamento) o quadro referencial resumido na Figura 2.7, que serve de apoio à identificação de fatores da comunicação que contribuem para realização da mudança pretendida.

Figura 2.7: **Esquema de análise das estratégias empregadas para a comunicação da mudança**

Perspectivas	Itens de análise	
Necessidades comunicativas (Klein, 1996)	Apresentar os princípios, as necessidades, as explicações.	
	Identificar e explicar as diretrizes.	
	Identificar e explicar os primeiros passos.	
	Transmitir segurança	
	Informar o quadro de gestores.	
Princípios de comunicação (Klein, 1996)	Retenção por redundância e multimídias	Campanha multimídia delineando os fundamentos, os objetivos, planejamento e expectativas.
	Eficácia da comunicação face-a-face	Reuniões por nível hierárquico.
	Uso da linha de autoridade	Presença dos gestores e diretoria nas reuniões iniciais, pelo menos.
	Supervisores diretos como comunicadores essenciais	Reuniões seguintes são presididas por supervisores.
	Influência dos líderes de opinião	Líderes de opinião são periodicamente informados do andamento do projeto em encontros face-a-face.
	Informações pessoalmente relevantes	Divulgação pelos supervisores das expectativas em relação ao impacto das mudanças em termos individuais.
	Comunicação coerente e consistente	Todos os comunicados devem transmitir a mesma mensagem e devem estar alinhados com os valores da organização.
Domínios a serem atendidos (Armenakis & Harris, 2002)	Discrepância	
	Eficácia	
	Adequação	
	Apoio	
	Valência pessoal	
Espaços criados (Bennebroek Gravenhorst, 2005; Armenakis & Harris, 2002; Ford & Ford, 1995)	Espaço de reflexão	
	Espaço de auto-descobrimto	'mão na massa' aprendizagem vicária participação
	Espaço de conversação	Conversação de iniciativa Conversação de compreensão Conversação de desempenho Conversação de fechamento
Circunstâncias da comunicação (Giroux, 1998)	Comunicação planejada	
	Comunicação emergente	
	Comunicação interativa	

2.2.7

Uma mídia de destaque na comunicação: os folhetos

A análise de estratégias de comunicação nos termos apresentados na Figura 2.7, pode ser complementada por uma investigação sobre os significados produzidos por um elemento amplamente utilizado e que serve, freqüentemente, de pilar aos passos iniciais na divulgação de eventos nas organizações: os folhetos de divulgação (Clark *et al.*, 1999; Sobhie, 2003).

Esta mídia comunicativa se destaca entre as estratégias de comunicação, pois tem um conteúdo complexo na medida em que gerencia um composto de informação, persuasão, incitação e valência. Transforma-se em um elemento concreto que reifica o modelo que está sendo implantado.

Mas, os folhetos, no contexto da comunicação da mudança, não podem ser vistos somente como um veículo presente na estratégia comunicativa da organização. O seu conteúdo é essencial para instaurar as necessidades e os domínios que se fazem necessário ao plano de divulgação (*cf.* Figura 2.7). Como é uma mídia elaborada com a combinação de elementos lingüísticos e visuais, os recursos teóricos que servem à análise de textos multimodais perfazem um instrumental analítico que ajuda a identificar sentidos e ambigüidades que se revelam no material. Os significados apontados possibilitam prever o impacto dos folhetos como elemento de criação do sentido da mudança para os indivíduos.

Os folhetos apresentam símbolos ou ícones que atuam como emblema do processo de mudança e criam esquemas representativos nos indivíduos. Estes procedimentos metafóricos que os materiais utilizados pela organização veiculam visam atrair a atenção e marcar uma interpretação da finalidade daquele modelo de mudança.

O reconhecimento da primazia dos folhetos entre os esquemas de comunicação suscita uma série de questionamentos. Como entender o que dizem os folhetos e as simbologias que contém? Os significados que são elaborados a partir dos folhetos pelos destinatários daquele material se coadunam com os objetivos definidos pela organização para o projeto de mudança? Os folhetos trazem ambigüidades? A que parte do processo dão maior ênfase?

Com o objetivo de trazer à tona os elementos que regem a construção de significado nos folhetos que fazem parte da implementação dos modelos de gestão

por competências nas organizações podem ser adotadas duas perspectivas complementares e, até certo ponto, superpostas: os pressupostos da semiótica multimodal e a análise de metáforas.

No âmbito desta pesquisa, não se pode assumir que todos os significados de um texto possam ser captados pelo conhecimento das relações que se estabelecem entre linguagem verbal e visual, nem que a realidade construída pelo texto se esgota no que nele se desvenda (Fairclough, 2003:14). Todo conhecimento é, necessariamente, seletivo e parcial considerando o pressuposto de que não há objetividade pura na análise, porque ela se molda pelos recortes teóricos, as vivências e as contextualizações que subjazem aos indivíduos que a realizam.

“There is no such thing as an ‘objective’ analysis of a text, if by that we mean an analysis which simply describes what is ‘there’ in the text without being ‘biased’ by the ‘subjectivity’ of the analyst” (Fairclough, 2003: 14).

Esta perspectiva fundamenta a seleção de conceitos para análise multimodal dos folhetos e para a interpretação das metáforas contidas. Foram identificados alguns preceitos teóricos que ajudam a relacionar a investigação dos folhetos ao conjunto das estratégias de comunicação empregadas e assim poder identificar traços de sucesso na implantação de um processo de mudança.

2.2.8

O panorama multi-semiótico

É possível examinar como a comunicação atua na sociedade contemporânea para avançar e inibir as mudanças sociais (Jewitt *et al.*, 2003). Toda comunicação se faz na interação entre *inputs* e *outputs*, entre os códigos que se combinam para formar o ‘texto’ (no sentido amplo de aquilo que é comunicado) e as respostas do público-receptor, emoldurados pelo ambiente em que se realizam. Deste ambiente fazem parte os ‘textos’ anteriores que são compartilhados entre os que se expõem ao presente texto e que vão moldar a sua recepção. As respostas aos instrumentos de comunicação abrangem diferentes atitudes e ações, tais como a atenção, compreensão, interação, aceitação ou rejeição da mensagem (Clark *et al.*, 1999), sendo que a aceitação ou rejeição

podem realizar-se cognitiva, comportamental ou afetivamente. Qualquer que seja a resposta, no entanto, a retenção na memória é um primeiro passo para outras ações ou atitudes que serão provocadas pela comunicação.

No caso dos instrumentos de comunicação impressa, as pessoas são capazes de codificar informações na memória de duas maneiras: pela leitura de palavras (codificação verbal) e pela percepção de imagens ou gráficos (codificação visual). Nessa teoria da codificação dupla (Paivio, 1991, *apud* Clark *et al.*, 1999) a codificação verbal é considerada, geralmente, mais abstrata e a visual, frequentemente, mais concreta. Porém, os dois códigos se estendem por um contínuo do abstrato ao concreto e a combinação dos dois auxilia a retenção das informações e, portanto, facilita a resposta à mensagem que é veiculada.

É, portanto, importante considerar os diferentes códigos utilizados nos materiais de comunicação empregados em projetos de mudança para identificar elementos que possam contribuir ou interferir na compreensão ou na resposta ao projeto de mudança. A análise dos elementos visuais e verbais dos materiais dá acesso aos sentidos produzidos pelo complexo sistema multi-modal de comunicação e revela as práticas de seleção, distribuição, entrenchamento de interesses sociais e institucionais que subjazem às representações produzidas pelo material (Jewitt *et al.*, 2003).

2.2.8.1

O Cenário da análise multimodal

A noção de texto contempla o conjunto de elementos semióticos que traduzem um modo de agir social. Há elementos fora da linguagem que também constroem sentido. Hodge e Kress (1988) foram pioneiros em apresentar princípios de análise lingüística, visual, auditiva e espacial para estudar textos que não possuíam somente palavras.

A sociedade atual, apesar do grande crescimento intelectual e cognitivo e da ampliação do nível de educação formal, é cada vez mais uma sociedade visual. A Internet e os sistemas informatizados também inseriram a cultura da ubiquidade de meios semióticos – palavra, imagem, som, movimento – e os ‘textos’ que permeiam a sociedade contemporânea são compostos de vários destes elementos (Iedema, 2003; Martinec e Salway, 2005). A representação de sentidos está cada

vez mais baseada na combinação de linguagem verbal com signos semióticos diversos, tais como imagem, cor, *layout*, *design*. Iedema justifica esta valorização de outros meios de criação de sentido às mudanças no panorama semiótico, ‘*semiotic landscape*’ (Iedema, 2003, p. 33;), e à predisposição inerente aos homens à percepção visual e ao seu desenvolvimento de leituras multi-semióticas da infância à juventude.

Esta realidade é grandemente influenciada pelas possibilidades computacionais, que viabiliza a fusão de fala, escrita, imagem e som. Mas, Iedema ressalta que as organizações adotaram formas de (auto)representação multi-semióticas (p. 38). Cada vez mais seus materiais e documentos utilizam uma composição de recursos visuais e de formatação.

O termo multi-modalidade reflete o princípio de que a significação é fruto da interrelação entre vários meios semióticos. Assim como na linguagem oral o sentido é representado pelas palavras, entonação, gestos, expressões faciais e outros recursos como distância entre falantes e silêncio, em outros contextos de significação é importante analisar a conjunção entre linguagem verbal e imagem, disposição espacial, espaços vazios, cores, dentre outros recursos (Kress e Van Leeuwen, 1996, 2001). A perspectiva da multi-modalidade se constitui em um meio de analisar os signos semióticos simultaneamente presentes e o papel de cada um na configuração do sentido total. Há uma relativa interdependência entre imagens e os textos quando se apresentam juntos no mesmo documento (Kress e Van Leeuwen, 1996,2001), mas utilizam formas de expressão diferentes. Nem tudo que é expresso pelas imagens pode ser comunicado pela linguagem e vice-versa. A semiótica visual tende a utilizar os elementos espaciais, sensoriais e contíguos, enquanto a semiótica verbal é abstrata, descontínua, linear (isto é transmite sentido temporal) e governada por regras e convenções rígidas (Barthes, *apud* Iedema, 2003)

Os estudos de multi-modalidade, que congregam o significado produzido nas relações entre modos diferentes de representação, visam, segundo Iedema (2003, p. 48):

- incluir **representações semióticas diversas**, além da linguagem verbal, e reconhecer a importância de cada;
- descrever as **relações entre os diferentes modos semióticos**, perceber a ‘divisão de tarefas’ entre eles em determinadas situações;

- compreender e descrever a **valorização ou o deslocamento de certos modos semióticos** em detrimento de outros;
- estabelecer relação entre o **potencial de cada modo semiótico** empregado e como afetam, favorecem ou restringem a interação e a formação de identidades e subjetividades.

2.2.8.2

As metafunções da comunicação – correlações entre a comunicação verbal e a visual

A relação entre o verbal e o visual tem na teoria da gramática visual de Kress & Van Leeuwen (1996, 2001) uma ferramenta de descrição. Os autores introduzem conceitos e abordagens que servem à análise da comunicação visual e de sua interação com o texto, quando este vem acompanhando. Adotam os princípios da gramática funcionalista de Michael Halliday, que define três tipos de significado criado na análise da comunicação humana:

- **a metafunção ideacional:** é a linguagem usada para codificar a nossa experiência do mundo; é o uso do sistema semiótico para se referir aos objetos e fatos do mundo, buscando apresentar a realidade. Podem se subdividir em significados experienciais e significados lógicos.

- **a metafunção interpessoal:** é o uso da linguagem para codificar as relações e as interações entre o emissor e receptor do signo. Descreve as relações sociais e identidades que se realizam no texto em função dos papéis assumidos pelo autor e projetados para os participantes do evento comunicativo.

- **a metafunção textual:** explica como a linguagem organiza os significados ideacionais e interpessoais em um conjunto coerente e linear.

Lemke traça três metafunções correspondentes às de Halliday, que servem como funções semióticas generalizadas e explicam toda forma de criar significado (Lemke, 1998, 2002). Diz o teórico que ao criar sentido constrói-se, simultaneamente, uma apresentação da situação ou evento, uma postura orientacional e relações organizacionais.

A função **apresentacional** constrói relações entre os participantes e processos semióticos como se houvesse uma observação objetiva do ponto de vista externo. É a função representativa que no âmbito das imagens apresenta uma

cena ou objeto que reconhecemos e que nos remete a uma situação conhecida onde reconhecemos o local, a finalidade, os elementos que fazem parte daquela situação. Pode ser uma imagem figurativa ou abstrata, mas terá um referente em algo da experiência humana.

A função **orientacional** remete a uma avaliação e indicam o que está ocorrendo na relação comunicativa. Indica os significados que despertam nossos sentimentos e ações, nossas atitudes e valores. Possíveis interpretações emergem da função orientacional, tais como: verdadeiro ou falso? Bom ou mau? Trágico ou cômico? Superior ou subordinado? Normal ou surpreendente? Necessário ou obrigatório? Íntimo ou distante? Presta informação, solicita uma reação ou ordena um comportamento?

A função **organizacional** aponta para a estruturação dos elementos na composição: como os diferentes signos visuais ou verbais se ordenam no espaço de comunicação, como as partes se agrupam para formar o todo, como diferentes recursos como fonte e cor organizam o conjunto.

O sentido é criado como produto das interações ‘sutis, convencionais e criativas’ (Lemke, 1998) entre os aspectos apresentacionais, orientacionais e organizacionais do material – entre os seus diferentes modos semióticos. A interpretação é um ato de *gestalt* e iterativo, pelo qual reconhecemos e processamos informações em diferentes níveis e apreendidas de diversas fontes ou canais semióticos.

2.2.8.3

O sistema de relações entre texto e imagem

Dentre os esforços iniciais de postular princípios que regem as relações entre texto e imagem, há que se salientar o de Barthes (*apud* Martinec e Salway, 2005), que identificou três relações possíveis entre texto e imagem:

- **ancoragem**: o texto dá suporte à imagem. O texto serve de instrumento de elucidação, auxilia o ‘leitor’ a escolher o tipo de percepção adequada ou selecionar os detalhes que devem ser notados. O texto permite ao receptor identificar e interpretar a imagem. Há uma função ideológica do texto em termos da sua liberdade em relação à imagem; o texto controla o sentido da imagem. O texto tem um valor repressivo.

- **ilustração:** a imagem dá suporte ao texto. Nesta situação, a imagem funciona como uma explicação a mais, ou a realização do texto.

- **'relay':** texto e imagem se igualam. O texto escrito traz informação adicional, serve como fonte suplementar de informação. É o caso dos diálogos nos balões de estórias em quadrinhos, que se fazem necessários para a compreensão do todo. De acordo com Barthes, este é o caso também dos filmes, em sua maioria, em que a imagem em si não basta, o texto contribui com mais sentidos que não se transmitem pelas imagens. O texto e a imagem são fragmentos, a unidade de sentido é realizada em outra esfera.

A interrelação entre sistemas verbais e visuais há que ser verificada por um conjunto de categorias que explique a sua convivência, extrapolando a classificação das três metafunções de significação. Para complementar os princípios das relações sistêmicas propostos por Michael Halliday para a linguagem verbal (ideacional, interpessoal e textual) e posteriormente por Gunther Kress e Theo Van Leeuwen (1996) e Lemke (1998) para linguagens visuais (apresentacional, orientacional e organizacional), Martinec e Salway (2005) apresentam um sistema para descrever as relações entre texto e imagem com dois subsistemas que conjugam, independentemente, status e relações lógico-semânticas.

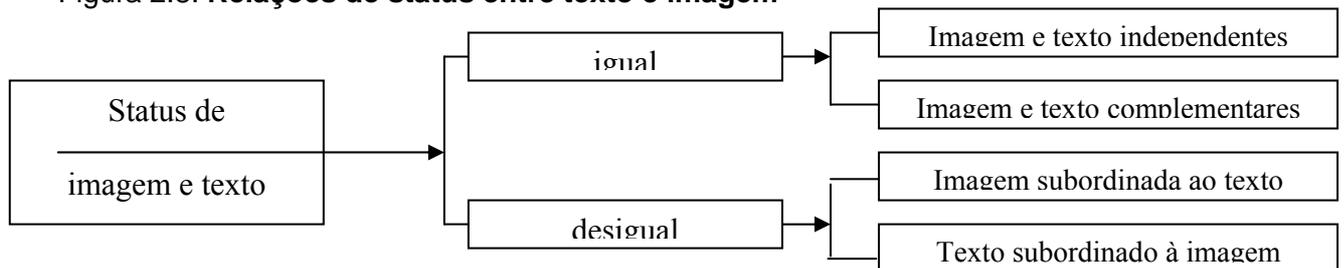
O status pode ser categorizado em termos de **igualdade** ou **desigualdade**. As imagens e textos serão desiguais em termos de status quando um servir como modificador do outro, caracterizando-se como dependente. Quando forem iguais em status poderão ser independentes, quando se conjugam em planos idênticos e não há sinais de que um esteja modificando o outro. O status de igualdade também pode ser atribuído quando houver uma relação de interdependência e tanto a imagem modifica o texto quanto o texto modifica a imagem. Neste caso, são considerados modos complementares.

Nos casos de status de independência e de status de complementaridade, a relação é do todo – a imagem toda se relaciona com o texto todo. Quando uma imagem é subordinada ao texto ela se refere à parte do texto somente. Quando um texto se subordina a uma imagem, pode ocorrer que ele se refira a parte da imagem, mas pode também ser que ele inclua informações sobre o histórico ou contexto da imagem, sobre o seu pintor (ou criador) ou sobre os objetos e localidades representadas. Estas relações de status espelham as relações de ancoragem, ilustração e *relay*, apresentadas por Barthes.

As noções de parte ou o todo de um texto estão, diretamente, ligadas ao contexto de uso. Martinec e Salway esclarecem que normalmente trata-se de um parágrafo, um título, uma legenda, ou, ocasionalmente, uma seção com um conjunto de parágrafos. Os autores referem-se ao conceito de coesão componencial, ou seja, a coesão ou ligação, entre os componentes.

Em termos de status, as categorias podem ser resumidas como apresentadas na Figura 2.8.

Figura 2.8: **Relações de status entre texto e imagem**



Fonte: Martinec e Salway, 2005 – tradução da autora.

Quanto às relações lógico-semânticas, os autores delineiam dois tipos: relações de **expansão** e de **projeção**. A relação por expansão abarca relações entre eventos representados na experiência externa. A relação de projeção apresenta eventos que já foram representados no outro modo, isto é, o conteúdo já foi representado por um texto ou por uma imagem e reaparece re-representado no outro modo. Situações como a da Figura 2.8 acima, em que a figura retoma as idéias contidas no texto, se caracterizam por relações de projeção, uma vez que a explicação havia sido dada pelo texto e foi re-apresentada em forma de diagrama.

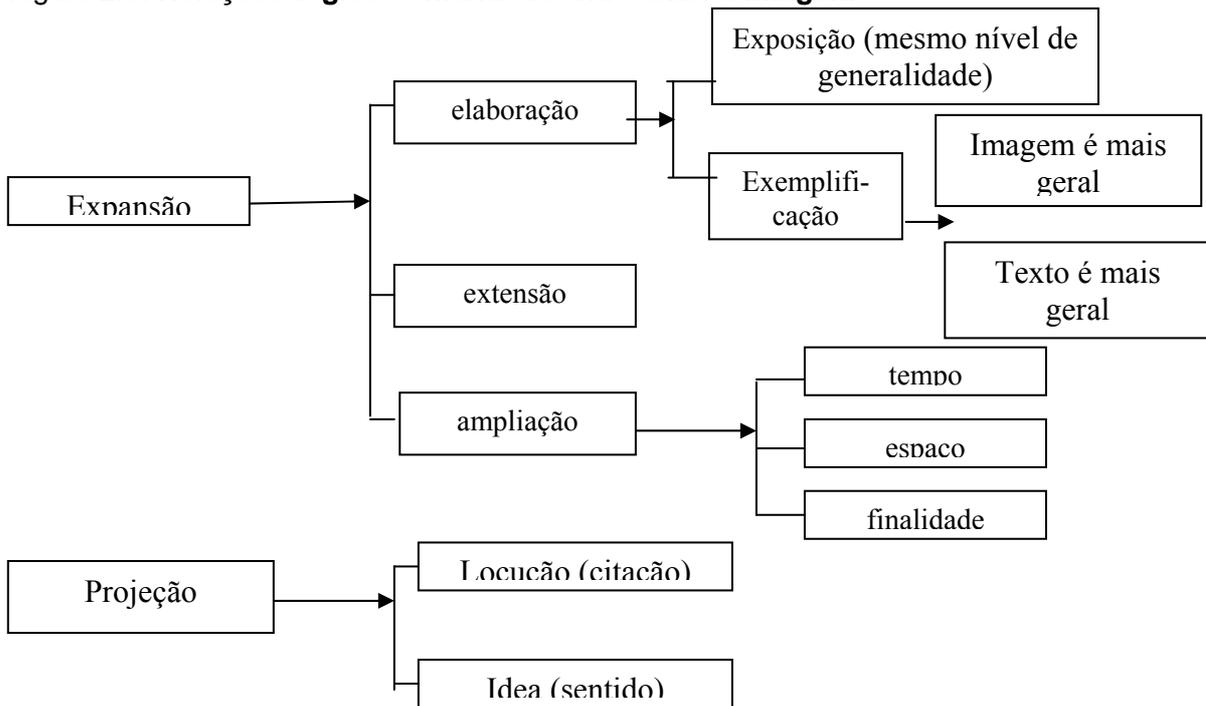
Na projeção, pode-se distinguir entre idéia e locução, sendo a idéia a revelação de um sentido aproximado (como em uma charge que introduz o pensamento do personagem) e a locução é a citação das próprias palavras emitidas.

As relações de expansão entre texto e imagem se subdividem em: elaboração, extensão e ampliação (*'enhancement'*). A elaboração pode ser realizada por meio de exposição, quando texto e imagem retratam o mesmo nível de generalidade, e exemplificação, quando os níveis de generalidade entre texto e imagem são divergentes. A extensão é uma relação em que um dos dois

elementos, texto ou imagem, acrescenta uma informação nova, que tem relação com a apresentada pelo outro modo. Em ampliação, a relação é de qualificação em termos de tempo, espaço ou finalidade.

A Figura 2.9 resume as relações de expansão e projeção entre imagens e texto.

Figura 2.9: **Relações lógico-semânticas entre texto e imagem**



Fonte: Martinec e Salway, 2005 – tradução da autora.

A classificação das relações lógico-semânticas depende de uma comparação entre o que está retratado na imagem e o que está referenciado no texto. Se ambos apresentam os mesmos participantes, processos e circunstâncias é o caso de uma relação de elaboração. Quando um dos dois modos apresenta algo novo e relacionado ao que já foi apresentado, é uma relação de extensão. Quando um dos modos introduz informações temporais, espaciais ou causais a relação entre os modos é de ampliação. Mas nem sempre é tão fácil determinar as informações presentes nos dois modos, especialmente no modo visual em que são poucos os estudos de composição que dissecam as imagens em termos de seus componentes.

Kress e Van Leeuwen (1996) contribuem ainda mais com os estudos das relações imagem-texto, introduzindo os conceitos de proeminência e saliência, relacionando-os aos princípios de **informação nova versus informação dada** e **ideal versus real**. O ideal é aquilo que introduz as grandes idéias, algo mais proeminente. O real se compõe das informações básicas, mais cotidianas e não inovadoras. Na cultura ocidental o local de proeminência, onde se conjugam as informações novas e o ideal fica na parte superior esquerda do espaço representativo. Os autores também descrevem o centro de página como sendo o local de maior importância. Objetos inscritos nas margens ou fora do centro figuram como tendo importância relativa. Os conceitos de proeminência e saliência se prestam a correlações entre texto verbal e visual na medida em que é possível apontar as ocorrências *intra* e *inter*-textuais.

Outras conceituações são complementares à análise da relação texto-imagem. A dicotomia **conotação-denotação**, conceitos amplamente discutidos por Barthes, serve de instrumento interpretativo para a complementação entre os dois modos de significação. As relações analógicas entre imagem e o mundo real funcionam como a denotação na linguagem verbal – uma representação iconográfica da idéia. A imagem que traduz um sentido conotativo, por sua vez, transfere a construção de sentido para relações dependentes do contexto e situação espaço-temporal dos emissores e receptores. Portanto, segundo Barthes, uma imagem pode conter mensagens lingüísticas (legendas, rótulos, indicadores), uma mensagem codificada (ou seja, os sentidos culturais que emergem de determinados ícones presentes na imagem – e são conotativos) e uma mensagem não-codificada, ou denotativa, em que a imagem re-apresenta a realidade do mundo. As codificações são percebidas através da análise em vários planos, mesclando as estruturas aparentes no texto verbal ou visual com o contexto social em que são produzidos (Barnhurst, 2004).

O conjunto de conceitos delineados nesta seção é instrumental para a análise dos materiais utilizados pelas empresas estudadas. Os conceitos formam planos de descrição de categorias de significação produzidas pelos textos visuais e verbais e possibilita perceber os paralelos e conflitos entre o modelo de gestão de competências planejado e o veiculado na comunicação impressa. Não foram esgotadas na análise apresentada neste capítulo as categorias propostas pela literatura das teorias de multimodalidade. A intenção desta abordagem

panorâmica é usar um conjunto restrito de conceituações teóricas para subsidiar uma investigação dos materiais de suporte aos projetos de gestão de competências, sem pretensões de realizar uma descrição exaustiva e completa dos documentos, nem do ponto de vista da linguagem nem na perspectiva dos elementos visuais e gráficos. Os conceitos gerais aqui apresentados servem como ferramental para delinear os efeitos realizados pelos textos (verbais e visuais) em contraponto aos objetivos, finalidades e resultados esperados, conforme declarados no planejamento dos modelos.

A figura 2.10 apresenta um resumo dos conceitos que servem de apoio à interpretação dos folhetos coletados nesta pesquisa.

Figura 2.10: **Conceitos gerais para análise multimodal dos materiais da pesquisa**

Sistemas de funções correlatas (Halliday, Lemke)	<i>Aspectos lingüísticos</i>	<i>Aspectos visuais:</i>
	função ideacional função interpessoal função textual	função apresentacional função orientacional função organizacional
Interrelação por status (Barthes, Martinec e Salway)	Ancoragem – texto subordinado à imagem Ilustração – imagem subordinada ao texto Relay – status independente ou complementar	
Interrelação por Expansão	Elaboração (exposição ou exemplificação) Extensão Ampliação (tempo, espaço, finalidade)	
Interrelação por Projeção	Locução Idéia	

2.2.9

Papel das metáforas na produção de significado

As metáforas funcionam como lentes cognitivas que servem para revelar os sentidos de determinada situação. A metáfora possibilita ao produtor da mensagem e ao receptor perceberem a realidade por uma nova perspectiva. Usando palavras ou expressões familiares e já conhecidas, o autor da metáfora estabelece elos que levem o receptor a entender o novo e não-familiar, vendo-o por outro ângulo e facilitando sua compreensão. Lakoff e Johnson (1980) ressaltam que a metáfora tem o poder de reformatar a realidade e estruturar os pensamentos dos que a emitem e ouvem. Elas fazem parte de nossa vida a ponto que nos tornamos, às vezes, insensíveis à forma como afetam o nosso pensar.

O uso de metáforas nos estudos organizacionais já é bem reconhecido (Morgan, 1995; Putnam *et al.*, 2004) e a utilização de metáforas para diagnosticar problemas e elaborar intervenções nas empresas tem sido abundante (Akin e Palmer, 2000). Vários autores ou consultores produzem metáforas para explicarem os diferentes processos de realizar mudanças (Marshak, 1993; Palmer e Dunford, 1996).

Akin e Palmer (2000) defendem que as metáforas podem ser instrumentos valiosos para consultores e gestores na transmissão de novos conceitos e na caracterização de seus projetos nas organizações. Comentam que este uso freqüente tem despertado a curiosidade dos teóricos e justificam este interesse pelo fato de ser surpreendente como a metáfora se torna uma força motriz quando serve bem ao seu propósito e como se torna uma banalidade quando não funciona na situação (p.77). Os autores reconhecem que as metáforas não são formas simples nem diretas de significação, funcionam como um ‘enquadre’, uma forma de interpretar e definir uma situação (no sentido de Goffman, 1974; Ribeiro & Hoyle, 2002); ‘*They are more the frame than the picture*’ (Akin e Palmer, 2000, p.77). As metáforas dependem do contexto e não podem ser consideradas as únicas formas de expressar uma idéia. A imagem criada pela metáfora é parcial, realça uma parte dos traços da organização e expressa forças e fraquezas.

Akin e Palmer salientam que no campo dos estudos organizacionais encontram-se metáforas estabelecidas por meio de duas abordagens. Pela abordagem **ênica**, fruto das pesquisas na área de estudos sociais, a metáfora será

elaborada a partir da perspectiva interna à organização, considerando os valores internos, próprios da comunidade (*'insider's perspective'*). A abordagem ética das metáforas se caracteriza por descrever e analisar as características da comunidade utilizando valores e categorias a partir da perspectiva do observador (*'outsider's perspective'*). A primeira perspectiva retira da própria organização a metáfora que representa o projeto ou a ação desejada na mudança; a segunda perspectiva busca um olhar de 'estrangeiro' para que tenha a força para construir uma nova realidade.

Várias cautelas são apontadas por Akin e Palmer quanto ao uso das metáforas para favorecer melhorias organizacionais. Em primeiro lugar, as metáforas escolhidas podem revelar-se inadequadas em certas circunstâncias, seja por que seu uso é ampliado para uma situação além do contexto para o qual foi pensada, seja por não ter sido apropriadamente clara e adequada à situação, ou seja por que as pessoas não entendem bem as relações que são suscitadas por ela. Um outro fator a ser observado no uso de metáforas é a ambigüidade que dela pode despontar. As pessoas interpretam os significados das metáforas (e da linguagem em geral) a partir dos seus esquemas de referência (Eskey, 1986). Por conseguinte, há que se introduzir uma metáfora e, ao mesmo tempo, sinalizar o sentido que se deseja invocar com o seu uso. Uma terceira justificativa para o cuidado no uso de metáforas diz respeito às armadilhas que as metáforas podem conter. Algumas metáforas criadas são mais bem sucedidas do que outras por razões nem sempre fáceis de apontar. Dentre várias, os autores assinalam que a imagem evocada precisa 'tocar' no público-alvo – algo difícil de medir e de prever. Em outras circunstâncias, é o evocador da metáfora quem tem o poder de fazê-la "pegar" ou não, devido a fatores fora do escopo da própria metáfora. Atente-se para o fato de que uma metáfora construída para substituir outra já existente na organização pode sofrer uma barreira cultural, caso não haja uma prontidão na organização para receber a nova imagem (ou, em última análise, o novo projeto).

Certamente, a utilização de metáforas no âmbito da introdução de novos projetos na organização, e especificamente no caso dos projetos de gestão de pessoas por competências, é muito significativa para criar uma realidade organizacional. Putnam *et al.* (2004) consideram que as metáforas revelam modos

de pensar sobre o conceito de organizar, operam em ‘múltiplos níveis de análise fornecendo *insights* sobre como entendemos a vida organizacional’ (p. 80).

Da mesma forma, as metáforas dos projetos de Gestão por Competências servem para iluminar a interpretação que os agentes de mudança querem atribuir ao projeto. São constitutivas no sentido de criar o sentido da nova realidade de gestão de pessoas e são empregadas para atribuir uma tônica ao projeto e orientar a percepção dos indivíduos que dele participam. As metáforas salientam o principal aspecto do projeto que interessa divulgar, mas devem ser analisadas à luz do contexto do projeto e das suposições que ressaltam.

Nesta seção, foi apresentado o conjunto de conceitos que formam a base teórica que permite a investigação da comunicação nos processos de implantação de modelos de gestão de pessoas por competências, nas empresas estudadas nesta pesquisa.

Foram reunidos construtos de diferentes áreas que estruturam uma descrição da implantação dos modelos a partir de duas perspectivas:

- estratégias de comunicação utilizadas e seu papel na preparação e indução da mudança planejada; e
- significados construídos pelos textos dos folhetos utilizados para divulgar o modelo, pela análise dos elementos visuais e verbais e das metáforas construídas.

Utilizamos posturas teóricas diversificadas, mas que trazem interpretações convergentes e que viabilizam entender a comunicação da mudança como parte do processo de construção social de uma nova realidade organizacional, que se elabora por meio das relações entre texto e contexto, linguagens e indivíduos (Pluchart, 1998).

“Researchers must examine sets of texts that describe and constitute organizational realities, as well as the complex relationships among texts and among discourses” (*Hardy et al., 2005: 60*)

2.3

Novas Formas de Gestão de Pessoas: O Modelo de Gestão por Competências

A área de gestão de pessoas está se voltando cada vez mais para uma perspectiva mais sistêmica e com ênfase em processos de desenvolvimento. As novas políticas na área valorizam o talento humano, conferem maior importância à atração, manutenção e desenvolvimento dos potenciais, criando condições favoráveis para a motivação, a realização e o crescimento profissional.

A nova perspectiva de gestão de pessoas demanda uma postura proativa em relação às necessidades das organizações, a integração com as estratégias do negócio e a inserção da satisfação e realização do indivíduo na visão de futuro da organização. O novo modelo altera a relação dos indivíduos com a empresa e entende o elemento humano como o elo central da cadeia produtiva. Neste sentido, Prusak e Cohen (2001) justificam o novo perfil da gestão de pessoas como um investimento no capital social por três perspectivas: fazendo conexões entre as pessoas e seu valor para a empresa; construindo confiança com posturas gerenciais transparentes e regras de estruturação definidas e justas; e promovendo a cooperação através de trabalho em equipe e de oportunidades diversificadas de atuação.

O desenvolvimento da organização e os resultados alcançados estão em função direta da capacidade de articular seus recursos humanos e fomentar neles o crescimento, as capacidades, o poder criador e as habilidades interpessoais. O modelo de gestão de pessoas que responda ao modelo atual de produção,

“...deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”(Fischer, 2001, p.20).

Como o ambiente organizacional vem se transformando, há que haver a modificação nos parâmetros que norteiam a visão do papel do funcionário e sua contribuição à empresa. Não se coadunam com a necessidade de flexibilidade, inovação e evolução no cenário altamente competitivo atual as velhas práticas administrativas padronizadas empreendidas em recursos humanos. Os processos

de gerenciar as pessoas nas organizações precisaram acompanhar a evolução da industrialização, da explosão tecnológica, da globalização para atender à complexidade, instabilidade e à necessidade de diferenciar-se da concorrência (Albuquerque e Oliveira, 2002).

O modelo do passado para a área de recursos humanos era concebido pela lógica da engenharia e do processo produtivo de tarefas padronizadas e repetitivas. Eram modelos funcionais de gestão de pessoas e baseavam-se na definição de cargos e posições fixas. Apesar das muitas alterações no ambiente de negócios das últimas décadas, os métodos tradicionais de organização, promoção e remuneração dos indivíduos ainda persistem, seja pela facilidade de se manterem os modelos já conhecidos, seja pela inércia provocada pelo desafio de mudar. No entanto, novos parâmetros de gestão de pessoas vêm sendo aplicados nas organizações, em uma tentativa de descolar o foco, antes centrado no cargo, para o indivíduo que assume funções e desafios. Vemos no quadro da figura 2.11 a mudança paradigmática que se observa em relação à gestão de pessoas nas organizações.

Figura 2.11: **Mudanças da gestão de recursos humanos**

	DE	PARA
Visão de recursos humanos	operacional	estratégica
Foco	cargo	competência
Estrutura	estática	dinâmica
Análise de Desempenho	centrada nas tarefas	centrada no indivíduo
Carreira	caminho único	flexível
Desenvolvimento	especialização técnica	multifuncionalidade
Seleção	centrada nas habilidades e formação	centrada no conhecimento e potenciais
Remuneração	fixa, pelo cargo	relativa à participação nos resultados organizacionais (participação nos lucros – plr)

Fonte: adaptado e expandido a partir de Ubeda, 2003.

Um modelo integrado de recursos humanos que atende às necessidades da organização no mundo contemporâneo une a estratégia do negócio à gestão de seu capital intelectual. As pessoas assumem a função de recurso estratégico da organização, sendo fundamental valorizar suas competências individuais para construir e manter diferenciais competitivos da organização, articulando, assim, o

enfoque de resultados de *performance* organizacional com o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas (Ruano, 2003).

O modelo da Gestão de Pessoas por Competências ocupa este espaço por ser um modelo estratégico que presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham. Surge um novo conjunto de premissas e conceitos que articulam a gestão de pessoas com a visão estratégica da organização, viabilizando o desenvolvimento das características e potenciais nas pessoas que agregam às demandas de flexibilidade e velocidade características do cenário empresarial contemporâneo.

2.3.1

Origens e Histórico do Modelo de Gestão por Competências

O conceito de competência foi inicialmente desenvolvido com a perspectiva do indivíduo. Em seu artigo seminal sobre o tema, McClelland (1973 – *Testing for Competence rather than Intelligence*), chama a atenção para a questão da competência em articulação com a inteligência. O autor definiu competência como uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa em determinada situação. Distinguiu competência, como um conceito de segunda ordem, de aptidão (talentos naturais, ainda que aprimoráveis), habilidades (o reflexo prático dos talentos) e conhecimentos (informações e técnicas internalizadas).

No início da década de 80, Richard Boyatzis (1982) estende o uso do conceito de competências para definir características pessoais que definiriam desempenho superior e serviriam para identificar necessidades de desenvolvimento profissional. Parry (1996) salienta dois enfoques para o conceito: competências como *inputs* ou *outputs*. Como *inputs*, se constituem em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo utiliza para desempenhar suas tarefas. Como *outputs*, uma concepção de origem inglesa, segundo Parry, as competências são demonstradas quando as pessoas desempenham suas tarefas como esperado. Esta perspectiva adota a visão de competência como um conjunto de recursos que a organização, ou os indivíduos, possuem e que são avaliados a partir de um resultado esperado.

O conceito de competências passa a ser articulado com a visão dos recursos organizacionais necessários à obtenção da vantagem competitiva. Com a disseminação do construto de competências nucleares da organização (*'core competencies'*) de Porter (1990) e Prahalad e Hamel (1990), deslocam-se para o nível individual e profissional as preocupações com os recursos tangíveis e intangíveis que levam resultados superiores nos ambiente competitivo acelerado. Com o intuito de garantir as variáveis necessárias para instrumentalizarem-se para a competitividade, criarem capacidade de inovação e se destacarem em liderança organizacional, as organizações entendem que os indivíduos também são parte de seu patrimônio a ser desenvolvido. Hagan (1996) considera que a cultura, a infraestrutura, os processos de comunicação e os processos de gerência são elementos indispensáveis à realização dos empreendimentos bem sucedidos e percebe as pessoas como eixo central destes processos. As empresas precisam ter clareza dos fatores que contribuem à efetividade e eficiência (Alpander e Lee, 1995) e há um consenso de que um corpo de funcionários capacitados e engajados pode iniciar e sustentar processos e mudanças que geram a competitividade e são, em última análise, o elemento de ligação que pode determinar o desempenho da organização. Fica, também, implícito, nesta perspectiva que os processos de adaptação, mudança e evolução são dependentes do fator 'humano' e, assim, cada competência organizacional se origina no ser profissional. Revela-se, nesta fase da estruturação do conceito de competência, uma ênfase nas qualificações e técnicas que o indivíduo traz para seu ambiente de trabalho.

O conceito de competência assume uma visão mais relacional e processual com os trabalhos de Zarifian (2001), que define a competência individual como a capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante das situações profissionais que enfrenta. Enfocando o que o indivíduo mobiliza para responder às situações complexas e mutáveis do cenário profissional, a competência para Zarifian é a inteligência prática que transforma conhecimentos adquiridos de acordo com a complexidade das situações vividas. Como ele, LeBoterf (1995) enfatiza a ação como o foco da competência, resultante de três eixos – a pessoa no seu espectro social e psicológico; a sua formação, em termos da educação formal e dos conhecimentos adquiridos de forma não-sistemática; e a sua experiência profissional. A competência advém de saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, talentos, aptidões e técnicas em determinado contexto.

Embora as conceituações destes autores franceses (Zarifian e LeBoterf) trazem a noção de competência para a realização individual a partir de estímulos profissionais e já apontam para um foco no desenvolvimento e aprimoramento de competências, há na literatura diferentes concepções do termo, delineadas com maior ou menor amplitude.

2.3.2

Concepções Variadas

Há várias concepções para o conceito da gestão por competências e nem sempre são compatíveis entre si (Barbosa *et al.*, 2002, Shippmann *et al.*, 2000). A prática de modelagem por competências tem sido muito variada e com objetivos diferentes. Nos Estados Unidos, no final da década de 90, cerca de 75% a 80% das empresas utilizavam alguma forma de avaliação baseada em competências mas não havia unidade nas abordagens utilizadas (Shippmann *et al.*, 2000). Spencer e Spencer (1997) apontam que a concepção mais adotada define competências como as características subjacentes de um indivíduo que causam desempenho eficaz ou superior em determinada tarefa ou função. Assim, concluem os autores, ao afirmar que a competência é uma característica subjacente, fica ressaltado que a competência é algo enraizado na personalidade do indivíduo. Na sua concepção, Spencer e Spencer acreditam que as competências se descrevem em diferentes níveis e são ‘abaixo da linha d’água’ – tornando o modelo que adotam conhecido como o modelo ‘iceberg’. As competências, em sua visão, seriam difíceis de ver e medir; enquanto que o conhecimento e as habilidades estariam sobre a superfície e seriam mensuráveis. É amplamente difundida a noção de competências individuais como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (conhecido como o triângulo C.H.A.) que levam à realização de suas responsabilidades profissionais.

Spencer e Spencer (1997) também argumentam que os funcionários deveriam ser avaliados (e remunerados) pelo desenvolvimento de competências que resultam em mérito e capacidade de realização – itens mensuráveis e relacionáveis ao desempenho de tarefas que levem ao sucesso da organização. Hofrichter e Spencer (1996), discutindo os resultados de pesquisas realizadas em empresas americanas que adotaram alguma forma de avaliar as competências,

demonstram que, no desempenho de atividades inerentes a cargos complexos, serão as competências dos profissionais que irão determinar o seu sucesso na atividade e não as habilidades e conhecimentos que possuem. Isto implica dizer que, em situações específicas, as habilidades e conhecimentos podem ser conjugados em competências que serão efetivadas para resolução dos problemas ou desafios operacionais.

Para Hamel (2000), as competências, embora analisadas no nível individual, também incluem a capacidade de aprendizagem no coletivo da organização e o potencial de coordenar as diferentes habilidades individuais e integrá-las ao cenário tecnológico e econômico-social. Lane e Ross (1998) afirmam que as competências abrangem um contínuo de capacidades de complexidades diferentes que podem ser realizadas em função das posições e situações diferentes e conforme o tipo de organização em que se atua e o nível hierárquico do cargo.

Barbosa *et al.* (2002) buscam na literatura diferentes visões do conceito de competências individuais no intuito de reforçar o grande interesse sobre o tema, como demonstra a figura 2.12.

Fleury e Fleury (2000) discutem a aplicação do conceito de competência em relação ao *portfolio* de recursos da organização, resultante da concepção da teoria estratégia dos recursos que geram vantagem competitiva (*resource-based view of the firm*). O conjunto de recursos (físicos, humanos e organizacionais, na classificação de Barney, 1991), articulados entre si, compõe as competências da organização. Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, ainda que não duradouro; já a competência é a habilidade de fazer algo a partir de uma combinação de recursos (Mills *et al.*, 2002). A organização possui competências diversas, em categorias distintas, algumas essenciais – isto é, que são chaves para sua sobrevivência e centrais para sua estratégia e que lhes garantem a vantagem competitiva sustentável.

Figura 2.12: O Conceito de Competência para Diferentes Autores

Autor(es)	Conceito
ALMADA (2000)	Definição de programas de capacitação flexíveis e modulares, e não somente com carreira em especialidades ou disciplinas.
ARRUDA (2000)	Evolução do conceito de qualificação para o conceito de competência. Remuneração não pelo cargo ocupado, mas pela capacidade e desempenho.
BALADI (1999)	Práticas globais de gerenciamento, incluindo a gestão de competência, através da descentralização geográfica, com incorporação de cultura.
BARATO (1998)	“saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinado desempenho, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.
BARR (S.R.)	Conceito de competência tem <i>parêntesis</i> antropológico que explica o homem como ser incompleto e por isso deve transformar a natureza em meio de vida.
BITTENCOURT (2001)	Competência compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos (conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade).
GALLART & JACINTO (1995)	Indissociação entre competência e ação, com exigência de um determinado conhecimento que oriente essa ação.
KUBR & ABELL (1998)	Identificação do tipo de competência e o nível requerido para cada uma delas.
LE BOTERF (2000)	O indivíduo realiza com competência suas atividades combinando recursos incorporados (conhecimentos, saber fazer, qualidades pessoais, experiência) e a rede de recursos adjacente (redes profissionais, documentais e bancos de dados). O indivíduo seria o <i>construtor</i> de suas competências.
LEIBA O’SULLIVAN (1999)	Competências dinâmicas e estáveis. Descreve as competências denominadas <i>cross cultural</i> .
MEC/BRASIL (1998)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
PRAHALAD & HAMEL (1995)	Competências essenciais concentradas nas unidades estratégicas do negócio.
PUJOL (1999)	Conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos.
SANDBERG (1996)	Competência como vantagem competitiva.
ZARIFIAN (1999)	Análise de competência por diversos ângulos: instituições de formação profissional, Ministério do Trabalho, empresas e sindicatos.

Fonte: Barbosa (2002)

Recentemente, a literatura tem incluído os conhecimentos e o processo de aprendizagem que se desenvolvem na organização como integrantes do portfolio de recursos que geram competências organizacionais. Zarifian (2001) já apontava

para este tipo de competência quando distinguiu diversos conteúdos ou áreas de competências nas pessoas. O autor fala de **competências sobre processos**, ou seja, os conhecimentos que os indivíduos têm sobre os seus processos de trabalho; competências sobre a organização, ou o que sabem sobre a gerência do fluxo de trabalho; **competências de serviço**, o alinhamento entre as habilidades técnicas e o impacto final do produto ou serviço no consumidor; e as **competências sociais**, que remetem a postura, atitudes e comportamentos dos indivíduos na organização. Essas competências, por estarem intimamente ligadas à ação das pessoas, estabelecem um elo forte entre as competências organizacionais e as individuais.

Nesta linha de conceituação, Fleury e Fleury definem competência como *‘saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo’* (2000, p.2). A organização e os indivíduos perfazem uma relação mútua de trocas.

“A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.” (Dutra, 2001a, p.27)

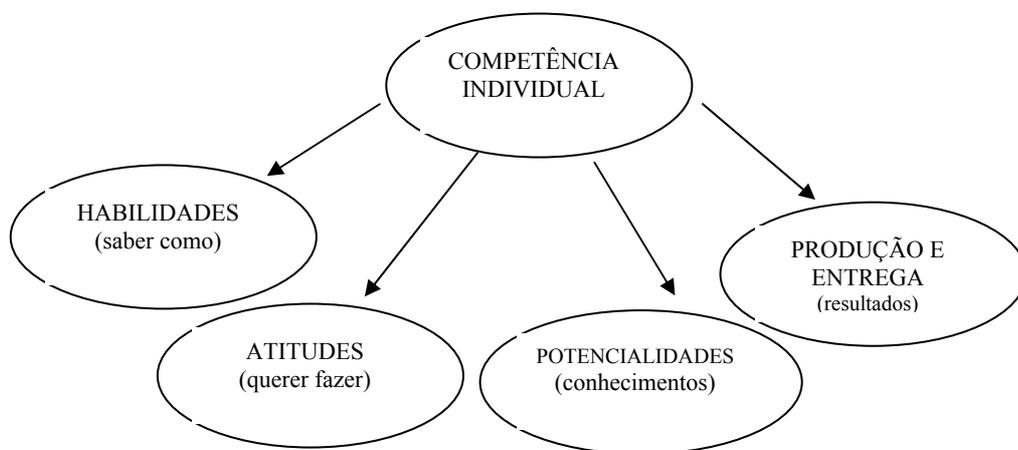
Muitos autores discutem a conceituação das competências pela dicotomia entre as que são intrínsecas ao indivíduo e as que são adquiridas ao longo de sua formação e experiência. Indubitavelmente, não há como prescindir de um ou outro conjunto de competências. O homem leva para seu local de trabalho suas habilidades pessoais, inatas ou desenvolvidas durante seu processo de socialização, bem como suas capacidades técnicas, intelectuais e decisórias, desenvolvidas por meio de instrução formal, treinamento, vivências e outras situações controláveis.

Para a organização é importante salientar a relação causal entre competência e o desempenho eficaz ou superior de uma tarefa, o que remete à necessidade de avaliar os resultados da aplicação das competências. É na interação do indivíduo com o ambiente, na realização de suas responsabilidades que as competências poderão ser observadas e avaliadas (Dalton, 1997; Gendron, 1996). A empresa precisa de métricas que sirvam aos processos de seleção,

remuneração e promoção, por exemplo. Portanto, o conceito de competências não pode se limitar a abranger características intrínsecas ou acumuladas, mas precisa abarcar a noção de entrega.

Hipólito considera que o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo mantém e desenvolve só pode ser devidamente considerado na medida dos resultados que produz, da entrega decorrente da sua mobilização – ou seja, incorporando o valor adicionado pelo empregado ao negócio (2001, p. 81).

Figura 2.13: **O conceito de Competência Individual**, *apud* Hipólito



Fonte: Hipólito, 2001

Uma grande contribuição advinda da noção de competência para a organização reside na sua contextualização com a ação do indivíduo. A competência que interessa à organização é a competência em ação ou a que pode vir a realizar-se por meio de uma transformação de estoques de qualificações mobilizadas para enfrentar uma determinada situação de trabalho e produzir os resultados esperados. Alguns autores incluem no inventário que o indivíduo possui também as características de sua personalidade (chamadas de *soft competencies*, por Parry, 1996), na medida em que são traços que interferem nas realizações individuais e podem ser úteis para ajudar a entregar com mais facilidade. Certos autores, como Parry, defendem que embora a personalidade afete o desempenho e a capacidade de entrega, ela não é passível de desenvolvimento. Outros fatores humanos como aparência, saúde (física e

psicológica) e ética também afetam o desempenho e não são consideradas competências. Para este autor o conceito de competências se completa com a noção de desenvolvimento, pois ele define competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o trabalho de um indivíduo e que se correlacionam com seu desempenho, podendo ser medidas por padrões reconhecidos e aprimorados com treinamento e desenvolvimento (Parry, 1996, p. 2).

De qualquer forma, há consenso de que a noção de competência abrange facetas diversas da realização humana, na medida em que reúne aspectos cognitivos (conhecimentos, técnicas), sociais (capacidades de relacionamento, de interação) e psicológicos (atitudes e subjetividades). Dejours (1997) afirma que os contextos ético e social impactam o desempenho e emprego das competências e que interessa à organização perceber as competências que se revelam no espaço da coletividade. A competência resulta das situações vividas, do relacionamento do indivíduo com a sociedade e com os seus pares no trabalho, da aprendizagem e das ‘desaprendizagens’ de antigos padrões, da percepção de tempo e oportunidade, da autonomia, como também da capacidade de trabalho em equipe.

Na prática, os indivíduos manifestam suas competências a partir de suas capacidades de fazerem julgamentos e decidirem,

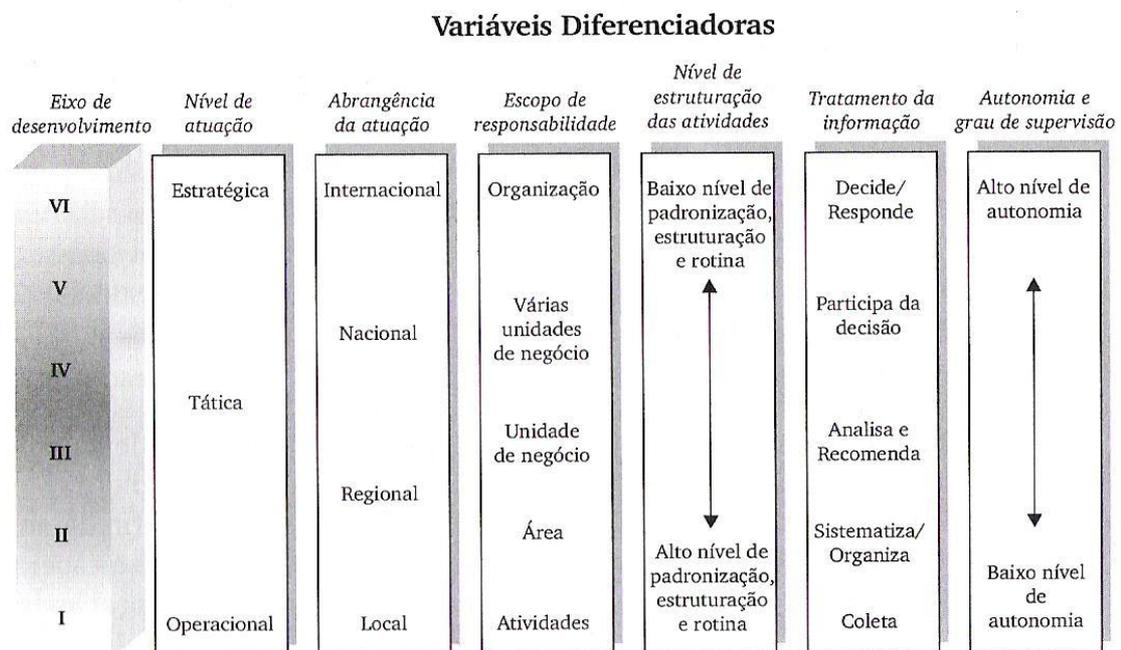
“privilegiando a autonomia frente à observância estrita de disciplina; a responsabilidade frente à obediência cega, e o espírito de equipe e de cooperação frente aos comportamentos egoístas” (Zarifian, 2001, p. 163).

A capacidade de decidir e a iniciativa embutida na entrega de competências nos remetem a dois outros conceitos que Dutra (2001a e 2004) incorpora à concepção de competência: a noção de complexidade e a de espaço ocupacional. A noção de complexidade já tinha sido apontada no trabalho de Jaques (1988, *apud* Dutra, 2004), ainda em relação ao paradigma dos cargos na organização. As pessoas executam suas funções dentro de determinados níveis de complexidade e estes níveis estão relacionados ao grau de abstração e à combinação de habilidades necessárias a executar a tarefa. Dutra salienta a diferença entre dificuldade e complexidade que consiste em entender como ‘difícil’ a tarefa que pode ser sistematizada e reproduzida por outros profissionais,

ainda que a partir de algum tipo de treinamento ou orientação pormenorizada. As tarefas complexas exigem, além de conhecimento e habilidades específicas para sua realização, a experiência para agregar novos *insights* e iniciativa para tomar decisões que atendam satisfatoriamente às situações inesperadas que possam surgir na realização da função.

Podem ser definidas várias dimensões de complexidade. A figura 2.14, apresenta uma síntese dos diferentes graus de complexidade associados a seis dimensões.

Figura 2.14: Variáveis Diferenciadoras de Níveis de Complexidade



Fonte: Desenvolvida por José Hipólito para apresentação dessa sistemática em palestras sobre o tema.

Fonte: Dutra, 2004, p. 41.

O grau de complexidade com que um indivíduo realiza seu trabalho, ou seja, entrega suas competências, está – frequentemente – relacionado com a trajetória percorrida, seu nível de maturidade profissional e seu desenvolvimento profissional. A noção de complexidade é fundamental para a elaboração de descrições das competências necessárias ao desempenho profissional em situações específicas das organizações.

Há outro fator que influencia o nível de complexidade com que um indivíduo realiza suas atividades profissionais: o espaço organizacional. Esta noção de espaço está relacionada à liberdade e oportunidade que a empresa ‘concede’ para que o indivíduo amplie seu nível de entrega e a complexidade na realização de funções organizacionais. Dutra aponta para o fato de que o termo ‘espaço ocupacional’ fora inicialmente utilizado para se referir à combinação de atribuições e responsabilidades, por uma perspectiva delimitadora das funções e de *accountability* do profissional. No entanto, à medida que o paradigma de cargos, no referencial de gestão de recursos humanos, passa a dar lugar a uma nova visão que compensa diferentemente pessoas que assumem mais responsabilidades e agregam mais valor, sem alteração de seu cargo, o termo assume um sentido mais amplo. Os indivíduos que passam a executar tarefas mais complexas têm iniciativas de ampliação de suas funções para gerar resultados mais significativos; eles expandem o seu espaço ocupacional e atendem melhor às necessidades da empresa.

Este conceito de espaço ocupacional reconhece as pessoas pelo que entregam e como realizam as atividades profissionais e não pelo cargo que ocupam e as tarefas pelas quais são responsáveis. A ampliação do espaço ocupacional é sinal do desenvolvimento de uma pessoa e da expansão de suas competências. Deve estar relacionado a uma trajetória de carreira e a um processo maior de desenvolvimento pessoal e profissional.

2.3.3

O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

Quando McClelland (1973) apresentou o conceito de competência propôs utilizá-lo em ‘testes de competência’ em substituição aos testes de QI para fins de seleção, justificando que ‘medir’ a inteligência não é uma forma válida de prever a atuação do profissional no trabalho. Nasceram dos trabalhos de McClelland, associados a uma organização que viria a se transformar no *Hay Group*, os inventários de competências empregados para recrutamento, seleção e treinamento de profissionais.

Acadêmicos e executivos passam a conceber as práticas de recursos humanos sob a ótica das competências, integrando os procedimentos relativos às

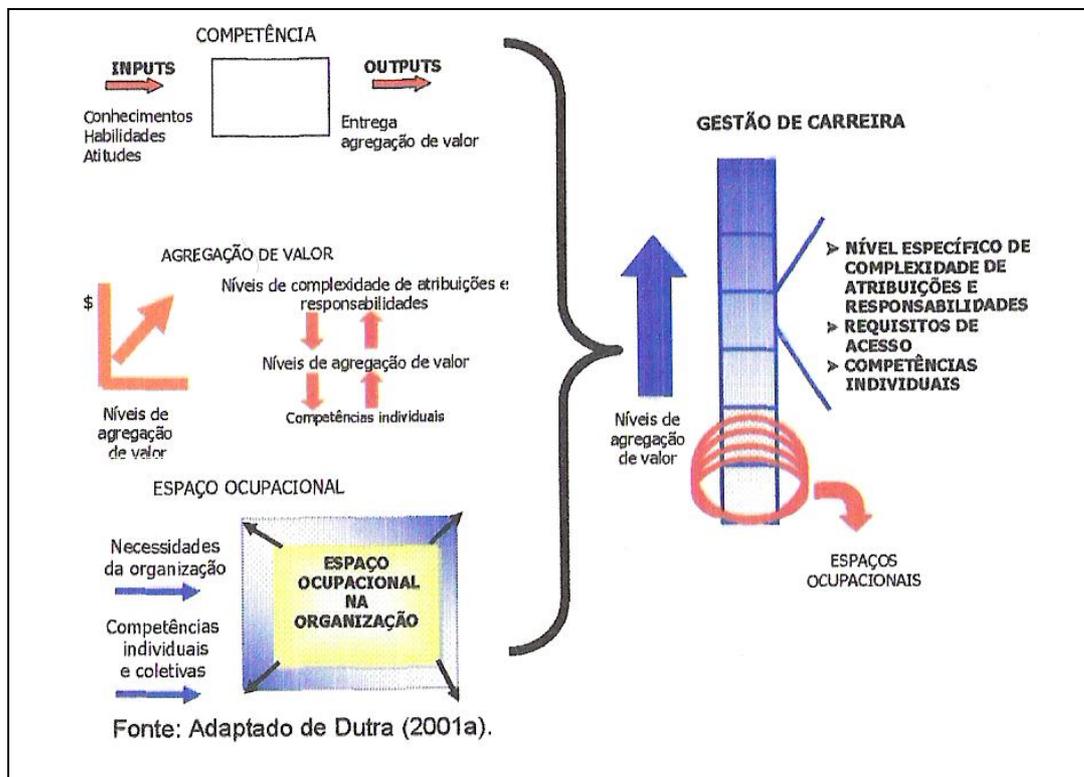
peças na organização às noções de entrega, complexidade e espaço organizacional, embutidas no conceito aprofundado de competências. Diversos autores, então, sugerem que a noção de competência individual deva ser articulada de modo sistêmico na base das ações de gestão de pessoas. A partir deste enfoque se estruturam os modelos de gestão de pessoas articulados por competências (como conceitua Fisher, 2002).

Nesta estrutura sistêmica os conceitos de competência, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional fundamentam o planejamento e organização de processos como os de recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento individual e coletivo, treinamento, *coaching*, *feedback*, promoção, planos de sucessão, identificação de potenciais, trajetórias de carreira, *job rotation*, dentre outras ações e procedimentos que são afeitos à gestão de pessoas na organização. Os modelos de gestão por competências estimulam o desenvolvimento das pessoas e, por extensão, estendem o reservatório de competências de que dispõe a organização. Neste sentido, é um paradigma que atende melhor à realidade do cenário das organizações que precisam de flexibilidade e inovação para garantir sua competitividade.

As interrelações entre estes pilares podem ser resumidas no modelo conceitual apresentado por Fernandes (2004), a partir das concepções de Dutra (2001a, 2004), apresentado na figura 2.15.

Muitas organizações já têm experimentado organizar seus processos de RH em torno destes pilares. Dutra (2001a, 2004) chama a atenção para a implantação desses modelos de forma rígida sem que tenham surgido das necessidades e em consonância com a cultura da organização. Salienta que *‘as empresas com uma base conceitual sólida têm melhores condições de articular diferentes processos e práticas de forma coerente e consistente entre si’* (2004, p. 60). McLagan (1997, p. 46) reforça o argumento afirmando que as organizações estão buscando novas formas de integrar suas práticas de gestão de pessoas porque percebem que estão sinalizando mensagens conflitantes em relação ao que esperam de seus profissionais.

Figura 2.15: **Conceitos do Modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências de Dutra**



Fonte: Fernandes, 2004, p. 39.

São três as vertentes essenciais que são impactadas pelo conjunto conceitual que sustenta o modelo de gestão de pessoas descrito acima: a **movimentação**, o **desenvolvimento** e a **valorização das pessoas**. A movimentação abrange a entrada, saída e deslocamento do profissional nos espaços externos e internos às empresas. Do ponto de vista da organização, estão incluídos nos processos de movimentação a *captação de pessoal* adequado às necessidades e perfil da organização, a *trajetória* percorrida pelo profissional, de modo a realizar-se ao seu pleno potencial e mantê-lo motivado e em constante processo de evolução de competências, e a busca da *longevidade profissional*. Os procedimentos relativos ao desenvolvimento incluem todas as formas de garantir oportunidades para capacitar os indivíduos a assumirem 'atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade' (Dutra, 2004, p. 65). Os caminhos de desenvolvimento se desdobram em: *mecanismos formais e sistemáticos* de aprendizagem (cursos, palestras, leituras, tutorias, *e-learning*, etc)

e situações *de aprendizagem informal*, como participação em novos projetos, observação de outros profissionais, vivências diversas, voluntariados, dentre outras formas.

Os conceitos de complexidade e espaço ocupacional são primordiais para os processos de desenvolvimento na medida em que:

- a mensuração do desenvolvimento se apóia na definição de níveis de complexidades;
- o planejamento das trilhas de desenvolvimento depende da avaliação dos resultados atingidos e dos graus de complexidade a galgar;
- os padrões de comparabilidade, que devem ser estáveis no tempo, exigem a percepção do nível de complexidade atingida nas realizações profissionais e, por conseguinte, do espaço ocupacional conquistado pelo indivíduo;
- o percurso de desenvolvimento e o grau de complexidade atingido são patrimônios adquiridos e perenes. As pessoas não regridem em termos de capacidades e complexidades atingidas; e trabalhar aquém destes níveis pode provocar frustração e desânimo (Parry, 1998).

Da implantação de processos de desenvolvimento baseados nos princípios da competência decorrem quatro posturas, conforme salienta Dutra (2004, p. 66):

- análise das pessoas com base em sua individualidade (e não do cargo que ocupam ou da formação que têm);
- análise das deficiências individuais e dos fatores que acarretam a não-entrega dos resultados e atitudes esperadas;
- análise da efetividade das ações de desenvolvimento, com o comprometimento do indivíduo e a cumplicidade de gestores;
- adequação das ações de desenvolvimento à singularidade dos indivíduos, das necessidades das equipes, e dos potenciais identificados.

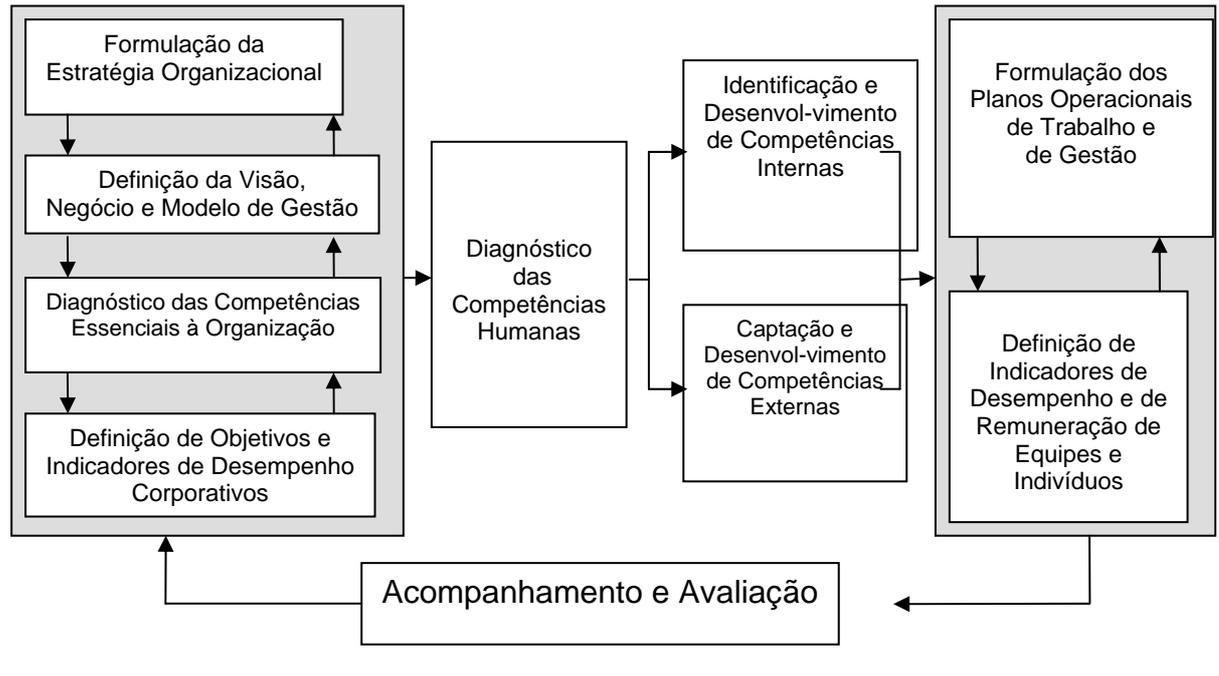
Os conceitos interligados de competência – complexidade – espaço ocupacional também servem aos processos organizacionais de valorização de profissionais. A valorização é instrumentalizada por diferentes procedimentos

formais e informais de reconhecimento da contribuição do indivíduo à organização. Abrange desde os tradicionais mecanismos remuneratórios, aos recentes sistemas de participação nos lucros e resultados (PLR), e os processos de movimentação (promoção, deslocamento horizontal de equipes, *job-rotation*), realização de cursos, visitas técnicas e treinamentos valorizados além de, em algumas organizações, outros tipos de premiações (viagens, bônus financeiros, materiais). Estas recompensas não se restringem às situações tangíveis e abarcam também outras formas de satisfação pessoal do indivíduo, tais como sentimento de realização, de crescimento pessoal, segurança e projeção social ou profissional.

Um núcleo articulador de ações de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas é a análise de desempenho. A análise de desempenho se interrelaciona com a definição de competências individuais de acordo com as necessidades do negócio e, por extensão, norteia os processos de movimento, desenvolvimento e valorização. O conceito de desempenho em Dutra (2004, p. 69) se traduz por *‘um conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio.’* Através do monitoramento do desempenho, os profissionais ficam conhecendo os patamares pelos quais serão avaliados e quais os comportamentos desejados em termos de sua situação na organização. As abordagens baseadas em competências são transparentes (McLagan, 1997), pois estabelecem critérios que definem os padrões de avaliação.

Brandão e Guimarães (1999) questionam se há divergências entre gestão de desempenho e gestão de competências e defendem que são como duas faces de um mesmo construto. As duas tecnologias de gestão se integram para mapear os fatores ou indicadores que servem a avaliar os resultados e as manifestações da combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes dos indivíduos e das demais variáveis que permitem que se realizem as ações. O resultado alcançado traduz em forma mais tangível a intangibilidade e, por vezes, a *‘indescritibilidade’*, da competência do indivíduo.

Com base nesta visão, esses autores integram em *‘um único modelo as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o corporativo até o individual’* (Brandão e Guimarães, 1999), conforme se pode verificar na figura 2.16.

Figura 2.16: **Modelo de gestão de desempenho baseada nas competências.**

Fonte: Guimarães et al. (1999), apud Brandão e Guimarães, 1999, p. 13

A gestão de competência está fortemente imbricada com a gestão de desempenho por diferentes processos de espelhamento. A empresa irá avaliar as entregas das competências por meio de uma análise do desempenho dos indivíduos nas situações que enfrentam.

Certamente, as organizações não podem obrigar seus profissionais a serem competentes (Zarifian, 2001, p. 121), mas podem fornecer indicadores do que esperam receber e criar as condições favoráveis à efetivação e ao desenvolvimento das competências. O indivíduo sentir-se-á motivado a mobilizar suas competências, pois enxergará como sua entrega concorre para o seu crescimento e a para o sucesso da empresa onde trabalha.

O modelo de gestão de competências que integra as noções salientadas de competências, complexidade, espaço ocupacional em termos dos movimentos de desenvolvimento e valorização das pessoas conjuga-se com o desenvolvimento das competências organizacionais essenciais de modo a garantir e sustentar a vantagem competitiva da organização, sob uma perspectiva de alimentação mútua (Eboli, 2001; Fleury e Fleury, 2004). Os vários processos integrantes do sistema de gestão de pessoas irão se reforçar mutuamente e permitir maior coerência, consistência e efetividade nos resultados. Na medida em que o sistema de gestão

de pessoas também se articula com as estratégias da empresa, por meio da convergência de competências individuais e organizacionais, vemos uma agregação de valor para a organização e para as pessoas que a compõem.

2.3.4

Aplicando o Modelo de Gestão por Competências nas Empresas

A medida que as empresas percebem que precisam desenvolver e implantar práticas administrativas que lhes garantam capitalizar os seus recursos para viabilizar seu crescimento e sustentação diante do cenário atual e futuro, entendem que o núcleo central de todos os processos está no seu capital humano. O alinhamento das estratégias de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais passa a ser o recurso a ser buscado. A organização vê nos conceitos de competência e desenvolvimento a chave para fomentar a atuação de seu pessoal e influenciar relevantemente nos indicadores de rentabilidade da empresa, agregando valor aos acionistas (Ruano, 2003).

O modelo de competência traz contribuições e informações valiosas à gestão da organização, mas *‘serão inúteis se não houver uma estratégia de implementação coerente e sistêmica para alavancar a informação’* e gerar resultados (Mirabile, 1997, p. 78 – tradução da autora). O modelo irá afetar as pessoas, a forma de trabalho, as decisões sobre pessoas, as percepções dos próprios indivíduos e a de outros sobre eles. Irá influenciar no desenvolvimento de seus potenciais, nos graus de complexidade de tarefas realizadas, na dedicação e resultados que atingem.

Ao mesmo tempo, a organização precisa estar atenta para o controle das informações, o nível de segurança e confidencialidade que garantem a credibilidade e legitimidade do processo. Torna-se crucial que os gestores da implementação do modelo mantenham o processo dentro de uma perspectiva adequada, para que realmente surta os efeitos desejados e não seja um emaranhado de inconsistências (Mirabile, 1997).

Colin e Grasser (2003) questionam se as empresas estão mesmo se modificando ao implantarem seus processos de gestão por competências. Os autores se perguntam, diante da realidade francesa em que tantas empresas de grande porte vêm adotando tais modelos, se as organizações não estariam

simplesmente realizando estratégias para transformar as antigas práticas de gestão de recursos humanos em práticas de maior individualização. Estariam os novos modelos efetivamente servindo a um novo modelo produtivo, articulando por competências as escolhas estratégicas, fomentando a inovação, a qualidade e a flexibilidade? Estaria esta nova forma de lidar com as pessoas difundindo a aprendizagem, re-estruturando as relações salariais e promovendo a realização do indivíduo? Para responderem a estas indagações elaboraram uma pesquisa de campo com 386 estabelecimentos que praticam a gestão de competências dentro da perspectiva delimitada pelos autores, ou seja, incluindo as seguintes características: avaliação dos superiores sobre a *performance* dos indivíduos; abrangência de todos os níveis da organização; inclusão de uma política de formação e desenvolvimento; e efetivação de um elo entre os resultados de avaliação com a formação e promoção. Considerando que sentiram dificuldade de apreciar situações diferenciadas de aplicação, distinguiram dois níveis de intensidade de práticas de gestão por competências, conforme a relação, direta ou indireta, entre os resultados das avaliações e a formação-promoção dos indivíduos. À relação direta denominaram de ‘gestão de competências no sentido forte’. Concluem que há esforços significativos, no âmbito das empresas francesas, no sentido de encontrar a melhor forma de implantar estes novos conceitos de valorização da contribuição pessoal, de modo a trazer ganhos para as organizações e aos indivíduos, mas que ainda há muitos caminhos a percorrer no sentido de abandonar os velhos paradigmas da qualificação.

Retour (2005) amplia a discussão da aplicação de modelos de competência em direção a quatro níveis de desafios essenciais aos gestores de recursos humanos na integração da gestão das pessoas à visão estratégica da organização: a gestão das **competências individuais, coletivas, estratégicas e ambientais**. Tais desafios precisam ser incorporados a um sistema de gestão de pessoas por competências que atenda às diferentes facetas da vida organizacional. No nível de competências individuais, Retour chama a atenção para quatro tipos: as exigidas por uma função ou atividade, as mobilizadas no exercício das funções, as possuídas em determinada instância e as potenciais, que podem vir a ser mobilizadas. As competências coletivas dizem respeito à conjugação de atributos que perfazem o referencial comum entre os membros da coletividade, a linguagem partilhada pelos que operam dentro de um mesmo ambiente e o engajamento

subjetivo dos indivíduos nas suas comunidades de práticas como forma de comprometimento com os resultados. As competências estratégicas devem ser geridas pela organização a partir de um entrelaçamento entre as competências individuais e a visão de negócios da empresa. Colocando-se à disposição dos indivíduos da organização os meios e oportunidades para identificar, desenvolver e aprimorar o cabedal de conhecimentos e realizações na e da organização, gera-se a sinergia entre o individual e o institucional que enquadra a vantagem competitiva da organização. As competências ambientais referem-se às que são detidas pelas entidades e atores fora do controle direto das organizações, tais como clientes, fornecedores, pesquisadores, centros de ensino, ou mesmo das empresas terceirizadas. As competências ao entorno da organização precisam ser levadas em conta para que haja uma gestão apropriada das competências ‘internas’ à organização.

Embora estes parâmetros ampliados, conforme elaborados por Retour, ajudem a compor o quadro-macro da gestão de competências, vários autores têm debatido a favor de um rigor no processo de elaboração dos modelos de gestão de pessoas por competências nas organizações (Dutra, 2004; Leme, 2005; Shippman, *et.al.*, 2000).

Dutra enfatiza a necessidade da participação e envolvimento dos gestores e alta administração na implantação do processo de modo a criar legitimidade e credibilidade necessárias à adoção do modelo pelos indivíduos. Segundo ele, o projeto que a organização for implementar precisa atender às suas necessidades e suas especificidades e partir de uma consciência clara dos problemas e oportunidades que a organização enxerga quando decide direcionar-se para um processo sistêmico de gestão de pessoas.

Partindo das orientações de Dutra (2004) e incorporando as contribuições de outros autores, entende-se que a implantação de um projeto de gestão de pessoas, deve, então, obedecer a quatro fases, conforme o quadro da Figura 2.17.

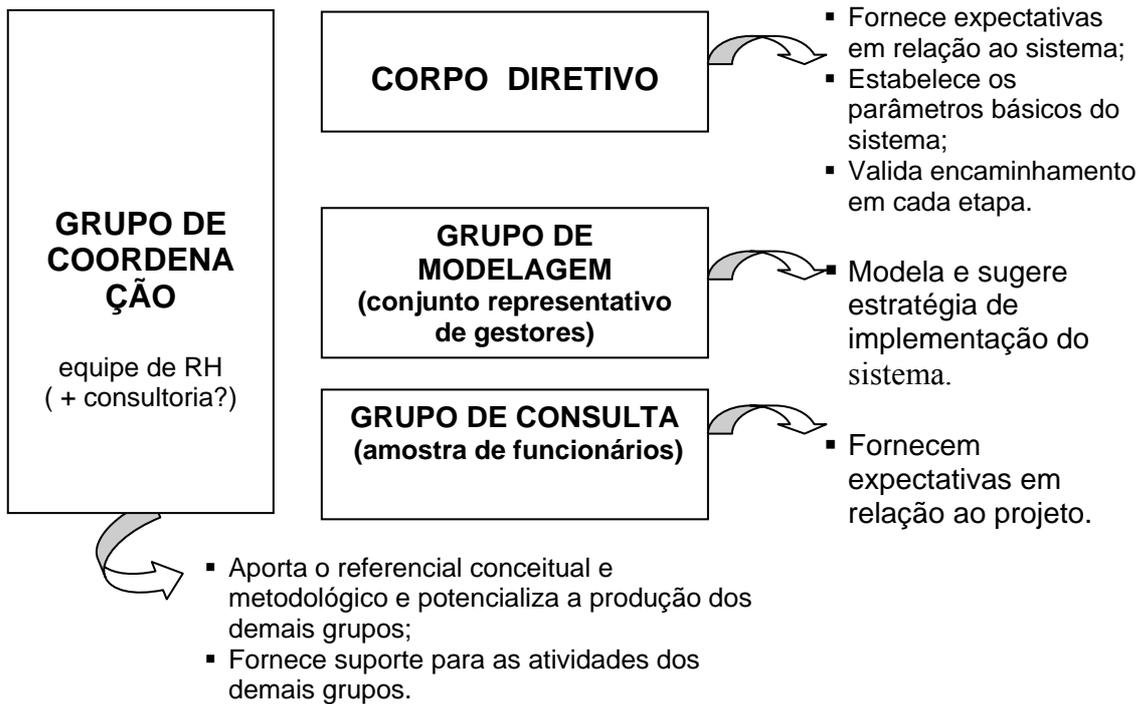
Figura 2.17: **Fases de estruturação do projeto de gestão de pessoas**

FASE	DESCRIÇÃO
FASE 1: LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES	Definição das necessidades específicas da organização, identificação dos valores e cultura da empresa e das políticas e práticas de gestão de pessoas vigente.
FASE 2: DETERMINAÇÃO DE NOVAS DIREÇÕES E POSSIBILIDADES	Identificação dos objetivos principais a serem atingidos, recursos disponíveis e de pessoal a ser envolvido para a elaboração e realização do projeto e resultados esperados.
FASE 3: DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO	Elaboração do modelo e criação de condições infra-estruturais para sua aplicação. Primeiros momentos de feedback em relação à aplicação inicial.
FASE 4: MANUTENÇÃO DA MUDANÇA	Análise de resultados de médio prazo, manutenção da aplicação do projeto com os reajustes exigidos.

Fonte: simplificado de Dutra, 2004, p. 94.

Para garantir a efetividade da implantação, vários níveis de colaboração precisam ser ativados. A partir de sua experiência acadêmica e prática, Dutra (2004) propõe o esquema de colaboração descrito na Figura 2.18 para o processo de concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas.

Figura 2.18: **Esquema de Colaboração para o Processo de Concepção e Implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas.**



Fonte: Dutra, 2004, p. 95

Dentro da fase 3, de efetiva construção do projeto, as organizações precisam empreender diferentes etapas, conforme apontadas por Dutra. A cada etapa é essencial que haja a participação das diferentes equipes de colaboradores, dentro de cada nível de atuação, de modo que a organização esteja comprometida de forma coesa com a elaboração do projeto. Estas sub-etapas estão pormenorizadas na figura 2.19.

Figura 2.19: **Sub-etapas da Fase 3 da Estruturação do Projeto de Gestão de Pessoas**

FASE 3	ETAPA	DESCRIÇÃO
<p>DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO</p> <p><i>(Elaboração do modelo e criação de condições infra-estruturais para sua aplicação. Primeiros momentos de feedback em relação à aplicação inicial.)</i></p>	<p>ETAPA I</p> <p>DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS</p>	<p>Definição de objetivos; abrangência; população-alvo; estrutura técnica do sistema; instrumental metodológico a ser usado; indicadores de sucesso do projeto.</p>
	<p>ETAPA II</p> <p>MODELAGEM DO SISTEMA</p>	<p>Definição de forma e conteúdo do sistema: critérios para composição das competências, levantamento de atribuições e competências das diferentes áreas da empresa; parâmetros orientadores de avaliação; instrumentos a serem utilizados; suporte e recursos necessários. Definição de cronograma de atividades.</p>
	<p>ETAPA III</p> <p>IMPLEMENTAÇÃO INICIAL DO SISTEMA E CAPACITAÇÃO DO CORPO GERENCIAL</p>	<p>Divulgação e capacitação para aplicação. Acompanhamento da aplicação e resolução de problemas.</p>
	<p>ETAPA IV</p> <p>MONITORAMENTO DO SISTEMA</p>	<p>Avaliação dos resultados preliminares; divulgação dos dados consolidados; verificação de pontos de melhoria; início de planejamento de propostas de expansão ou modificação e de cronograma da segunda aplicação.</p>

Fonte: elaborado a partir das concepções de Dutra, 2004, p. 99-107.

2.3.5

Riscos e Barreiras na Implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências

A adoção de um sistema de gestão de competência não se dá sem percalços. Há alguns fatores de risco que a organização precisa antever na aplicação de um sistema desta envergadura. Dentre estes, destacam-se:

- Usar as competências para avaliar as funções desempenhadas, de forma burocrática, sem uma visão evolutiva das competências. Esta forma de aplicação do modelo de gestão das competências não cria espaço e motivação para o constante desenvolvimento dos indivíduos em busca do aprimoramento e de novas experiências.

- Aplicar o modelo como um mecanismo de acirrar o espírito competitivo entre indivíduos da organização. A avaliação de competências nesta perspectiva visa medir o desempenho individual acima do coletivo, desintegrando equipes e desestimulando a cooperação e o amálgama das habilidades singulares em um conjunto de competências. Esta visão aprisiona os funcionários e resume-se numa ferramenta de avaliação com conseqüências individuais e não organizacionais. Com esta configuração, o modelo MGC adota uma mentalidade ‘*check-box*’ e não viabiliza um diálogo em favor do crescimento positivo da empresa, em última análise, e dos indivíduos e gestores em primeiro plano (Thomas, *s.d.*).

Uma outra aplicação distorcida é a utilização do modelo com foco nas competências não atingidas ou não demonstradas e não no potencial de talentos. Dentro desta visão do cone de sombra, ao invés de uma perspectiva dos feixes de luz, não se abre oportunidade para ver a organização com seus potenciais de desenvolvimento e sucesso.

Como todo processo sistêmico, um projeto de gestão de pessoas por competências precisa funcionar com constante monitoramento e correção de fluxo quando necessário. Cada etapa é construída em cima dos sucessos e barreiras encontradas na anterior e deve ser acompanhada de reflexões e discussões sobre os resultados atingidos. As organizações são únicas e os projetos precisam refletir a singularidade da cultura e dos recursos tangíveis e intangíveis que compõem a identidade da instituição. Quanto mais integrado o projeto com outras esferas da

organização, maiores serão as chances de uma transformação exitosa na cultura de gestão de pessoas e maior será a contribuição do projeto aos resultados organizacionais.

Mirabile (1997) defende que o sucesso da implementação de um sistema de gestão de pessoas por competências, como qualquer processo de mudança planejada, tem três pilares: conteúdo, processo e estrutura. Além de satisfazer a estes requisitos, o planejamento de inserção de mudanças como a da modificação do paradigma de gestão de pessoas requer o comprometimento da alta-direção e princípios norteadores consistentes e condizentes com o perfil da companhia.

A literatura e a experiência de acadêmicos e executivos têm mostrado que os sistemas de gestão de competências trazem grandes contribuições à empresa, quando bem planejados, implementados e alinhados com a estratégia e os valores da organização. Mas ainda temos que entender vários fatores que emperram sua continuidade e a resistência dos participantes em tais aventuras.

Nesta seção, foram descritos os princípios que embasam o modelo de gestão de pessoas com base em competências, a partir de um breve histórico do desenvolvimento da concepção deste modelo. Foram discutidas as interrelações com outros processos da organização e o imbricamento do desenvolvimento de competências com a avaliação de desempenho. Incluiu-se a apresentação de formas de estruturar um projeto desta natureza nas empresas, das fases que o projeto percorre e do tipo de envolvimento das diversas camadas da empresa. Ao final de seção, foram salientadas algumas questões preocupantes na implantação destes modelos, com o objetivo de apontar para possíveis barreiras na instauração desta mudança de paradigma na gestão de pessoas.