

Mauro César da Silveira

**IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS
TÉCNICO - ORGANIZACIONAIS:
UMA ABORDAGEM POLÍTICA**

Belo Horizonte – Minas Gerais
Departamento de Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Minas Gerais

2004

Mauro César da Silveira

**IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS
TÉCNICO - ORGANIZACIONAIS:
UMA ABORDAGEM POLÍTICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Competitividade e Estratégia

Orientador: Gustavo Abel Carrilo Guzman

Belo Horizonte – Minas Gerais
Departamento de Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Minas Gerais

2004

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Engenharia
Departamento de Engenharia de Produção
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Dissertação intitulada “Implementação de mudanças técnico-organizacionais: Uma abordagem política”, de autoria do mestrando Mauro César da Silveira, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Gustavo Abel Carrilo Guzman – Orientador

Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia – FACE/UFMG – FEAD

Prof. Dr. Francisco de Paula Antunes Lima – DEP/UFMG

Prof. Dr. Samuel Vieira Conceição
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
DEP/UFMG

Belo Horizonte, 31 de maio de 2004

Dedico este trabalho a minha constante
inspiração: meus pais e avós, cuja
sabedoria pude compartilhar e que embora
não sejam mestres, nem doutores me
ensinaram tanto quanto os meus melhores
professores. Dedico também este trabalho
aos filhos que ainda hei de ter.

Agradecimentos

A Deus pela presença constante, a Elaine, minha esposa pela paciência nos momentos de maior ansiedade, aos meus irmãos Marcus e Márcio, aos ex-professores e atuais amigos Juarez Polisseni, Marquinhos, Marçal, aos amigos do DEP, em especial Âmara, Marcelo Alvim, Marco Aurélio e June, ao Professor Gustavo Guzman pelo apoio e orientação, e todos os outros que hoje compartilham comigo esta conquista. Por fim um agradecimento especial ao Professor Sérgio Birchall, que me apresentou o Departamento de Engenharia de Produção e ajudou assim um recém chegado de Juiz de Fora a alcançar o seu sonho.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo principal analisar os processos de implementação de um sistema ERP *Enterprise Resourcing Planning* em um operador logísticos, sobretudo, em seu aspecto político, sob a perspectiva do uso do poder, de modo a relacionar o mesmo com os resultados alcançados.

A organização, que constitui o presente estudo de caso foi fundada na década de sessenta, inicialmente atuando no varejo, sobretudo alimentar, sendo uma das primeiras organizações a adotar o auto-serviço. Posteriormente, foi uma das pioneiras do Brasil ao implementar um novo conceito: as lojas de sortimento limitado, que buscavam eliminar os custos supérfluos do supermercado convencional e possibilitar o oferecimento de preços mais baixos ao consumidor. Em 1982, a organização volta a inovar, quando inaugura o seu Clube de Compras (lojas *cash and carry*), três unidades presentes em dois estados bastante significativos da região sul do país. Em 1987, o grupo empresarial diversifica suas atividades com lojas que atuam na linha de produtos farmacêuticos - *drugstore*, chegando a possuir 35 lojas neste segmento.

Este estudo pretende se focar no período referente ao final de 1999 até o final do ano de 2002, quando ambas as operações, clube de compras (3 Unidades) e *drugstore* foram vendidas e inicia-se o processo de implantação da operação de logística. No sentido de identificar como uma organização pioneira ou inovadora, em diversos aspectos, como os acima citados, com abundância de recursos financeiros e técnicos, fracassou no processo de implementação do ERP, essencial ao seu projeto maior, que seria a implantação de um Operador Logístico.

Desta forma, buscou-se analisar qual foi o papel das estratégias políticas no processo de implementação desta mudança, bem como as estruturas de poder interferiram no processo de implementação de mudanças. No sentido de perceber como esses processos políticos afetaram a racionalidade das decisões em ambientes incertos.

Este trabalho tem como pressuposto que as mudanças elevam a intensidade das atividades políticas, uma vez que o indivíduo procura reduzir a incertezas e ambigüidades comuns neste processo, à medida que os agentes envolvidos na mudança, independentemente da estrutura formal de hierarquia, procuram obter cooperação, por meio de táticas políticas de agrupamento, coalisão no sentido de influenciar e controlar as iniciativas.

A literatura acadêmica tradicional, por outro lado tem muitas vezes negligenciado o comportamento político na estrutura organizacional. Quando muito, a política é vista como instrumento de manipulação, sem se examinar seus aspectos positivos. Se por um lado a política pode ser adotada como forma de manipulação, por outro, pode ser um instrumento de legitimação bastante útil para o processo de implementação de mudanças. Portanto, estirpar do fenômeno organizacional a dimensão política seria restringir de sobremaneira o fenômeno, impedindo a sua análise multifacetada.

No sentido de fornecer elementos para esta análise mais aprofundada e multifacetada, buscou-se construir um instrumento, que não só contextualiza-se algumas das diversas correntes sobre política e poder como também pudesse agregar outros elementos desta teoria, de maneira a enriquecer o debate sobre política e poder nas organizações e nos processos de implementação especificamente.

LISTA DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1: Panorama conceitual da mudança técnico organizacional	23
Quadro 2: Fatores de sucesso em projetos de implantação de sistemas de informação	35
Quadro 3: Fatores Críticos de Sucesso	35
Quadro 4: Projetos orientados para Atividades x Resultados	46
Quadro 5: Fases de implementação dos sistemas ERP	53
Quadro 6: Perspectivas do processo de Mudança Organizacional	55
Quadro 7: Comparativo sobre as teorias políticas	74
Quadro 8: A dimensões do Poder	77
Quadro 9: Tipos de ação x orientação	81
Quadro 10: Elemento para uma Análise sobre o Poder	88
Quadro 11: Relacionando os elementos de política e poder	90
Quadro 12: Fontes de Poder	93
Quadro 13: Orientação Metodológica	110
Quadro 14: Fases do Estudo de Caso	116
Quadro 15: Faturamento Anual Médio	120
Quadro 16: Projeto do Armazém	122
Quadro 17: Estratégias	125
Quadro 18: Análise do ambiente externo	126
Quadro 19: Erros no processo de implementação	132
Quadro 20: Atas de reuniões	136
Quadro 21: Poder político x Interesse no projeto	142
Quadro 22: Conflitos de Poder	145
Quadro 23: Principais obstáculos	155

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Modelo de Resistência Individual a Mudança	52
Figura 2: Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP	55
Figura 3: Linha do tempo	118
Figura 4: <i>Core Competence</i>	123
Figura 5: Mudanças na visão	150
Figura 6: Lay out do escritório	172

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.2. Objetivos	14
1.3. Justificativa	14
1.5. Estrutura da dissertação	16
2. IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS .	18
2.1. A Natureza da Mudança	18
2.1.1. Um Panorama Conceitual da Mudança Técnico Organizacional	22
2.2. As Dimensões do Processo de Mudança segundo Pettigrew e Whipp	28
2.3. Gerenciamento do Processo de Implementação de Mudança Técnico-organizacionais	30
2.3.1. Gerenciamento do Processo de Implementação	30
2.3.2. Que Tipo de Líder é Necessário para Gerenciar o Processo de Mudança Técnico-organizacional	37
2.3.3. Como mudar?	42
2.4. Resistência à Mudança (O modelo de Hernandez e Caldas)	49
2.5. Implementação de Sistemas ERP	53
2.6. A Mudança Técnico Organizacional como Ação Política	56
3. POLÍTICA	59
3.1. Abordagens sobre Política	59
3.1.1. O Ideal Greco-romano	60
3.1.2. O Realismo de Maquiavel	62
3.1.3. A Negação da história e o Contratualismo	65
3.1.4. O Marxismo e o Materialismo Histórico	69
3.1.5. Habermas e a Dialética do Esclarecimento	70
3.1.6. Delimitando a Abordagem	75
3.2. O Poder	77
3.2.1. As dimensões do Poder	78
3.2.2. Guia Provisório sobre o Poder nas Organizações	81
3.2.2.1. O poder da burocracia	82

3.2.2.2. O conceito comunicativo de Poder	84
3.2.2.3. A microfísica do Poder	86
3.2.2.4. Elementos para uma análise multi-facetada do poder	91
3.3. Relacionando Poder e Política	93
3.4. O Poder e Política nas Organizações	95
3.4.1. Fontes de Poder nas Organizações	96
3.4.2. O Poder e Política na vida organizacional por Abraham Zaleznik	99
3.4.3. Dimensões Políticas no Processo de Implementação de Mudanças Técnico-organizacionais	101
4. METODOLOGIA	112
4.1. Orientação Metodológica	112
4.2. A pesquisa Qualitativa	114
4.3. A Estratégia de Pesquisa – Estudo de Caso	114
4.4. Coleta de Dados	115
5. ESTUDO DE CASO	117
5.1. Histórico da MCS	117
5.2. Implantação do Sistema ERP	128
5.2.1. Apresentação do Caso	128
5.2.1.1. Erro nº 1: Não estabelecer um grande senso de urgência	132
5.2.1.2. Erro nº 2: Não criar uma aliança de orientação forte o suficiente	140
5.2.1.3. Erro nº 3: Falta de visão	148
5.2.1.4. Erro nº 4: A visão é dez vezes menos divulgada do que deveria	152
5.2.1.5. Erro nº 5: Não retirar os obstáculos que atrapalham a nova visão	155
5.2.1.6. Erro nº 6: Não planejar e criar de forma sistemática vitórias de curto prazo	159
5.2.2.7. Erro nº 7: Cantar vitória cedo demais	161
5.2.2.8. Erro nº 8: Não embutir as mudanças na cultura da empresa	163
5.3. Discussão sobre o caso apresentado	165
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	177
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	185

1. INTRODUÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS TÉCNICO ORGANIZACIONAIS UMA ABORDAGEM POLÍTICA

Este capítulo tem como objetivo não só apresentar, como também justificar a escolha metodológica da presente dissertação. Primeiramente será apresentada a problemática, assim como algumas questões secundárias e os objetivos, que nortearam os trabalhos de pesquisa. Num segundo momento, justifica-se a escolha do tema. Ao final deste capítulo será apresentada a estrutura do restante da dissertação.

1.1. Situação Problema:

Situação Problema: Qual o papel das estratégias políticas no processo de implementação de mudanças técnico-organizacionais?

Questões Secundárias:

- a) Como as estruturas de poder interferem no processo de implementação de mudanças?
- b) Como processos políticos afetam a racionalidade das decisões em ambientes incertos?

Até a II Grande Guerra, nas ciências políticas predominavam os trabalhos de cunho históricos e éticos, todavia, após este período, ganhou força uma teoria substantiva da ciência política baseada em trabalhos empíricos, analisando a vida política como um sistema de comportamentos (EASTON, 1968).

No caso a ser estudado, a partir da observação do comportamento dos indivíduos em ação, procurar-se-á descrever as relações entre os aspectos técnicos e as estruturas de poder vigente vinculadas ao processo de implementação de um sistema ERP (*Enterprise Resourcing Planning*). Neste sentido, Morgan (1996) afirma que processos de controle de informação estão ligados a estrutura organizacional e aos processos de tomada de decisões de forma a relacionar aspectos técnicos a questões políticas nas organizações, veja-se:

Freqüentemente, a busca de controle da informação numa organização está ligada a questões de estrutura organizacional. (...) Assim como as premissas da tomada de decisões influenciam o tipo de decisões realizadas, as suposições ocultas e algumas vezes inquestionáveis que são criadas no planejamento dos sistemas de informação podem ser de importância crucial na estruturação das atividades do dia-a-dia.

Muitos dos aspectos polêmicos que dizem respeito aos méritos e problemas do microprocessamento baseiam-se na questão do poder. A nova tecnologia de processamento de informações cria possibilidades de múltiplos pontos de acesso à base comum de dados e a possibilidade de sistemas de informações locais em lugar de informações centralizadas. **Em princípio, a tecnologia pode ser usada para aumentar o poder daqueles que estão em níveis ou locais da organização periférica,** fornecendo dados relacionados ao seu trabalho, mais claros, imediatos e relevantes que facilitam o autocontrole em lugar de controle centralizado. Na prática, a tecnologia é freqüentemente utilizada para aumentar o poder central. (MORGAN,1996, p.174 – grifos do autor)

A análise do processo de mudança é importante porque tanto na introdução de novas tecnologias como na implementação de novos conceitos organizacionais, os resultados operacionais atingidos estão, na maioria das vezes, aquém do esperado. Grosby, um dos principais defensores da TQM, afirma que 90% desses projetos falharam em atingir seus objetivos, enquanto Stewart *apud* GREY (2004) atribui à reengenharia falhas de 50-70%. Por outro lado, o ambiente de mudanças, quer seja pela escassez, quer seja pela fragilidade, dos elementos norteadores para a tomada de decisão, é marcado pela incerteza. De modo que os agentes de mudança visando reduzir as incertezas, elevam a intensidade das atividades políticas e, independentemente da estrutura formal da hierarquia, adotam táticas políticas de agrupamento, coalisção, convencimento como formas de influenciar as iniciativas, reconhecendo a necessidade de se obter cooperação.

Neste ponto, deve ser esclarecido o conceito de política, que será considerado nesta dissertação, no intuito de melhor delimitar o problema. Esta palavra, conforme destacam Aranha e Martins (1986), pode ser usada em diversos sentidos no cotidiano, entre eles:

- a) Política como uma tática mais “flexível” de ação, no intuito de alcançar seus objetivos;
- b) Jogos de força e poder;
- c) Orientação para ação (política de compras, recursos humanos, etc);
- d) Política partidária
- e) ‘Politicagem’ (falsa política em predominam os interesses pessoais sobre os coletivos)
- f) Arte ou ciência de governar

Todos estes possíveis sentidos se agrupam em torno de três pontos importantes: interesse, conflitos e poder (MORGAN, 1996). São estes os pontos cruciais na análise do problema proposto por esta dissertação, que acompanha os autores de influência americana, quando adotam o conceito de política como o poder em movimento, sendo o poder a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas. Este conceito também possui suas limitações, uma vez que utiliza para definir política o conceito de poder, que não está consagrado e sedimentado nem mesmo nas ciências sociais, na política ou na sociologia, mas que será melhor discutido nas duas primeiras seções do terceiro capítulo.

1.2. Objetivos:

- Analisar o processo de implementação de um sistema ERP - *Enterprise Resourcing Planning* em um operador logístico, sobretudo em seu aspecto político, a partir de uma perspectiva do uso do poder, de modo relacionar o mesmo com os resultados alcançados.
- Avaliar estratégias de implementação de mudanças técnico-organizacionais.
- Analisar as estratégias em relação ao poder no contexto organizacional.
- Apresentar elementos que possam servir como um guia para reconhecimento das possibilidades de leitura do tema política e poder nas organizações. Desta forma, pretende-se desenvolver uma aproximação de algumas correntes teóricas sobre política conhecidas como: ideal greco-romano, vertente tida como realista, o contratualismo, a visão marxista e a concepção política habermasiana, sem, contudo, buscar de qualquer modo conciliá-las. Evidencie-se, ainda, que não se trata de elaborar uma discussão extensiva sobre o assunto, mas demarcar um campo de debate sobre poder e política no contexto organizacional.

1.3. Justificativa

Apesar do grande alarde feito pela mídia sobre a “revolução da informação”, alguns pontos como a dificuldade de implantação e disseminação dos processos informatizados, assim como os resultados pífios apresentados em muitos casos devem ser melhor analisados.

Restam as seguintes perguntas: Por que os sistemas informatizados não representam ainda uma real e facilmente mensurável vantagem competitiva para as corporações, apesar dos maciços investimentos voltados para estas tecnologias? Quais os fatores que realmente interferem em sua aplicação, impedindo os enormes ganhos que, ao menos teoricamente, seriam proporcionados pela informatização?

O elemento humano tem sido um obstáculo à plena utilização dos recursos oferecidos, uma vez que os profissionais envolvidos no processo de informatização, muitas vezes, acabaram por desenvolver sistemas voltados muito mais para a resolução de problemas dentro de seus aspectos estritamente técnicos, em detrimento da efetiva utilização pelos usuários, que ainda se aproximam do computador com um misto de fascínio e mistério (DAVENPORT, 1999). De forma que a análise do processo de implementação das mudanças pode ser bastante útil no sentido de responder as perguntas anteriores, enquanto uma perspectiva política sobre o problema pode vir a ampliar os enfoques já descritos sobre a perspectiva do processo de mudança organizacional.

Enfim a extensão da Política sobre a existência da humanidade chega a desafiar, praticamente, a nossa capacidade de enumeração. Porque tudo pode - e deve, a depender das circunstâncias - ser visto sob um ponto de vista político. É impossível que fuçamos da Política. É possível naturalmente, que desliguemos a televisão, se nos aparece algum político, a falar das mesmas coisas que já estamos habituados a ignorar. Isto, porém não nos torna ‘apolíticos’, como tantas pessoas gostam de dizer. Isto nos torna, isto sim, indiferentes ou apáticos e, em última análise, faz com que o homem que lá está vença, já que deixamos que ele vença. O problema é que, por ignorância ou apatia, às vezes pensamos que estamos sendo indiferentes, mas na verdade, estamos fazendo o que nos convém.” (RIBEIRO, 1981, p.17)

Mesmo assim, a literatura acadêmica tem muitas vezes negligenciado o comportamento político na estrutura organizacional. Quando muito, a política é vista como instrumento de manipulação, sem se examinar seus aspectos positivos. Porém, não há dúvidas, de que estirpar do fenômeno organizacional a dimensão política seria restringir de sobremaneira o fenômeno, impedindo a sua análise mais aprofundada.

Ora, o alargamento da arena política envolve aspectos positivos, como a emancipação dos indivíduos que podem não só participar do processo de mudança, mas ainda de algum modo redirecioná-lo. O processo político não só explicita a capacidade de transação dos indivíduos como também desenvolve a sua capacidade de análise crítica, pois as discussões permitem uma visão mais detalhada do processo, bem como suas implicações sistêmicas. Além disso, as críticas postas ao argumento durante o processo de discussão política, podem ou demonstrar a sua fragilidade, ou fortalecê-lo, impedindo que assertivas irracionais prevaleçam simplesmente em função da autoridade inerente ao cargo hierárquico do proponente (BUCHANAN & BADHAM,1999).

Por fim, ao se abandonar sentidos utópicos, ou idealísticos, não se pode desconsiderar os conflitos entre os valores sociais, normas éticas, integridades pessoais, eficiência das pessoas e performance da organização, uma vez que a disputa por poder e recursos escassos é imanente à organização (BUCHANAN & BADHAM,1999).

1.4. Estrutura da Dissertação

O referencial teórico é constituído por dois capítulos, que tem como objetivo não só apresentar uma breve revisão da literatura, mas principalmente construir um instrumento de análise para o estudo de caso, que será apresentado no capítulo 4.

No capítulo 2 trata-se dos processos de implementação de mudanças técnico organizacionais. Na primeira seção será analisada a natureza da mudança, bem como o mito que se formou em relação ao tema. Posteriormente, apresenta-se o modelo teórico de Pettigrew e Whipp, que descreve o processo de mudança organizacional em três dimensões essenciais, a saber: conteúdo, processo e contexto. Enquanto a terceira seção analisa o processo de gerenciamento de implementação de mudanças técnico organizacionais, de modo a abordar os fatores críticos de sucesso, as etapas do processo de implementação, bem como as diferentes abordagens sobre liderança. Na quarta seção será abordado um tema muitas vezes relacionado à mudança: a resistência. Por fim, fez-se referência ao processo de implementação específico do Estudo de Caso, implementação de sistemas ERP – *Enterprise Resourcing Planinng*.

O capítulo 3 representa um grande esforço no sentido de desenvolver um instrumento para análise política no ambiente organizacional, sobretudo em relação ao uso do poder em suas mais diversas dimensões. Na primeira seção são apresentadas as bases filosóficas de cinco abordagens sobre política, de modo a lançar os fundamentos deste marco teórico. Na seção seguinte, três matizes teóricas sobre o poder, baseadas em três autores principais: Weber, Habermas e Foucault. Enquanto durante a terceira seção, apresenta-se o quadro de referências relacionando as diversas teorias apresentadas sobre política e poder. Na quarta seção, a problemática sobre política e poder é analisada em face do ambiente organizacional.

A metodologia de pesquisa, assim como as justificativas das escolhas metodológicas são encontradas no capítulo 4.

Enquanto no capítulo 5, está descrito o estudo de caso, primeiramente apresenta-se o histórico da empresa em questão. Enquanto na segunda seção serão analisados os processos envolvidos na implementação do ERP, tendo como base os oito erros apontados por Kotter (1997). A partir do qual, buscou-se confrontar as constatações da pesquisa de campo e as diversas teorias estudadas.

Por fim, no capítulo 6, serão apresentadas considerações finais sobre o tema apresentado, de modo a avaliar as contribuições e limitações do estado atual das teorias estudadas para a pesquisa. Além de identificar contribuições teóricas e possíveis lacunas, que poderão ser exploradas em novos estudos.

2. IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS TÉCNICO ORGANIZACIONAIS

Abordar um assunto como Mudança Organizacional não é tarefa fácil. A profundidade, complexidade e variedade de abordagens sobre o tema, tornam o trabalho tão árduo como desafiador. O tema tem sido explorado nos últimos anos em diversos artigos e livros de enfoques e qualidade bastante heterogêneos (WOOD, 1995).

Este capítulo será desenvolvido em cinco seções, na primeira será apresentada uma breve exploração sobre a natureza do fenômeno, de forma a traçar um panorama conceitual sobre o tema. A segunda seção descreve o modelo de Pettigrew e Whipp (1992), que entende o processo de mudança organizacional como composto por três dimensões essenciais: conteúdo, processo e contexto. A terceira seção aborda três perguntas fundamentais para o gerenciamento do processo de mudança: quais são os fatores críticos de sucesso neste processo, que tipo de liderança seria mais indicado para a implementação de mudanças organizacionais e por fim como mudar, na qual serão abordadas algumas estratégias de implementação de mudança. A quarta seção apresenta um fenômeno, muito relacionado ao tema de inovação e mudança, a resistência, esta seção tem como base a análise de Hernandez e Caldas (2001), que traz uma perspectiva muito interessante para o tema e questiona vários pressupostos da maior parte da teoria sobre resistência. Por fim, a quinta seção apresenta a implantação de sistemas ERP, como uma espécie do gênero de implementação de mudanças técnico-organizacionais, enquanto a sexta seção servirá de ponte para o capítulo seguinte, à medida que analisa o processo de implementação de mudanças nas organizações como uma ação política.

2.1. A Natureza da Mudança

Nesta seção serão analisadas algumas críticas aos processos de gerenciamento de mudança organizacional, que muitas vezes tratam o processo de mudanças como auto-evidente, quase mágico, ou como descreve Grey (2004), um fetiche. Posteriormente, procura-se ainda a partir do mesmo autor (GREY, 2004), discutir se o fenômeno mudança pode ser gerenciado. Ao final, será delimitada a abordagem adotada pela presente dissertação, que pretende rejeitar a retórica do processo de mudança como

inevitável e conseqüentemente inquestionável, agregando um conteúdo crítico à discussão, ao mesmo tempo que defende a possibilidade e necessidade das organizações gerenciarem o seu processo de implementação de mudanças técnico organizacionais.

Grande parte da bibliografia e dos artigos sobre este tema começam com uma apologia do processo de mudança ressaltando o aumento da sua velocidade, da profundidade e da complexidade destas mudanças Kenneth Bouding, economista e filósofo social, *apud* Morgan (1974), chama a atenção para o fato de que o homem nascido em 1900 vive uma vida tão diferente da de sua juventude quanto esta diferia da de Júlio César. Tais estudos muitas vezes aproximam a literatura acadêmica da ficção científica. Há de se destacar alguns exemplos:

Haverá uma transformação completa – ou mais de uma nos próximos vinte e cinco anos? O atual supermercado tal como hoje conhecemos, continuará existindo? Talvez vejamos os produtos confortavelmente sentados diante de um aparelho de TV, encomendando os produtos apertando botões no computador ao lado de nossa poltrona, indo apanhar o que escolhemos uma hora depois, já embalado, num centro de distribuição próximo, facilmente alcançado no automóvel elétrico que usamos nas áreas urbanas. As escolhas poderão incluir um produto de limpeza tão diferente dos detergentes quanto estes diferem dos sabões em barra, quase extintos hoje em dia. O leite será vendido em plástico porque a caixa de papelão será tão rara quanto hoje a garrafa de vidro. O presunto será acondicionado numa substância que serve de cobertura oleosa quando o preparamos em nosso fogão eletrônico, tão comum no ano 2000 quanto os fogões elétricos ou a gás dos anos setenta. Não compraremos mais produtos alimentares por mais de uma semana no ano 2000, pois eles serão todos acondicionados em embalagens que se ‘auto-destroem’ no prazo de dez dias. No balcão de saída confirmaremos as despesas com o indicador eletrônico que nos dará o número de nossa conta. Não precisaremos assinar nada, e a caneta esferográfica ter-se-á tornado tão incomum quanto a caneta-tinteiro na década de setenta. Incluídos em nossas compras estarão uma roupa de papel para ser usada numa festa próxima e depois jogada fora, cortinas novas de plástico para substituir o conjunto já um tanto desusado dos últimos vinte cinco anos e um livreto de planos arquitetônicos, com idéias sobre como alterar a disposição das paredes móveis do interior do apartamento. (MORGAN, 1974, p. 14).

Infelizmente, ou felizmente muitas das mudanças descritas em 1974 como presentes no ano 2000, ainda não aconteceram em 2004. Todavia, formulações como esta, de uma forma ou de outra, são muito comuns nas páginas introdutórias nos livros de administração dos últimos 20 anos, ainda que com menor aproximação da literatura de ficção científica. Muitos destes trabalhos iniciam descrevendo a velocidade das mudanças atuais, em função das revoluções da informação e tecnológicas, ao mesmo tempo em que procuram provar que a estabilidade que caracterizava o ambiente organizacional do passado deu espaço a uma crescente e global competição, de modo

que a mudança deve ser vista como um fato que faz parte do cotidiano organizacional (GREY, 2004).

Visto em retrospectiva, o passado parece mais estável do que o presente não só porque nos é mais familiar, como também porque o experimentamos de forma racionalizada e limpa, além de uma certa tendência de olhar o passado como uma “época de ouro” perdida agora pela ação do tempo (GREY, 2004).

Por outro lado, a metáfora darwinista, da sobrevivência das organizações mais adaptadas ao ambiente, também merece críticas:

(...) Primeiro, não podemos presumir que a mudança organizacional que a mudança organizacional leve, de fato, a produtos melhores e mais baratos – ou a maior lucratividade – e, se isso não é verdade, não há razão para presumir que a adaptação venha a ser comercialmente benéfica. Segundo, mesmo que a mudança gere produtos melhores e mais baratos, isso não significa que os consumidores irão comprar de uma empresa em vez de outra. Pode ser que um produto não tão bom e mais caro seja compensado por outras considerações, como o relacionamento pessoal entre comprador e vendedor, ou pelo hábito, ou conveniência, ou princípios. Isto é, existem diversos motivos que explicam por que os consumidores não são os agentes racionais que maximizam a utilidade da teoria econômica.(GREY, 2004, p.16)

Não se pretende negar a mudança, tão pouco rejeitar a o sentimento da crescente ampliação da velocidade das mudanças tecnológicas, mas textos laudatórios sobre o tema têm muita pouca utilidade, visto que repetir constantemente que as mudanças atuais são sempre mais radicais, mais profundas e mais velozes desconsidera a principal questão prática: Este processo de mudança pode ser gerenciável?

Respondendo a esta pergunta Grey (2004) utiliza-se de dois argumentos principais, o primeiro de ordem epistemológica, o segundo de ordem prática, que serão rapidamente apresentados¹: (I) questiona a possibilidade de se controlar sistematicamente as relações sociais em geral; (II) embora, haja farta literatura acadêmica e gerencial a respeito, as implementações de mudança persistem em falhar. Então Grey (2004) conclui que: “todo negócio de gerenciamento de mudanças deve ser abandonado”.

¹ Para maiores detalhes ver o artigo: O Fetiche da Mudança, Revista de Administração de Empresas, vol.44, nº 1, ou a versão original em inglês em Tâmará: Journal of Critical Postmodern Organization Science, vol 2, iss.2, 2002.

Embora, as críticas apresentadas pelo autor sejam muito pertinentes, os dois argumentos apresentados, merecem alguns comentários, além de um comentário sobre o artigo em sua integralidade. Primeiramente, o artigo, embora se refira aos processos de gerenciamento de mudanças organizacionais em geral, concentra suas críticas baseadas em um ceticismo radical, nos modelos mecanicistas, homogêneos, prescritivos e *top-down*, mas estes não são os únicos sistemas de gerenciamento de mudanças. Outros existem e devem ser analisados, avaliados e criticados como serão mais adiante na seção 3.3..

Em relação ao argumento (I), deve-se ressaltar que gerenciar não significa necessariamente controlar sistematicamente as relações sociais, considerando as pessoas como objetos, em vez de também sujeitos. Gerenciar o processo de implementação de mudanças implica em observar a mudanças, externas à organização, e planejar os processos de adaptação necessários, mas também inclui, interagir com as pessoas em busca de objetivos, influenciar, persuadir, discutir, desenvolver novos processos, como também, motivar e acompanhar o processo de implementação. Sem dúvida gerenciar não se restringe a controlar, embora tentar controlar seja uma de suas funções.

O argumento (II), embora inspirado na realidade de muitas organizações e na experiência vivenciada por diversos gestores e acadêmicos não representa um obstáculo ao desenvolvimento de pesquisas nesta área, pelo contrário reforçam a necessidade das mesmas de modo a aumentar a eficiência dos processos de implementação e “corrigir” as deficiências dos mesmos. Desta forma, as críticas apresentadas por Grey (2004) devem ser discutidas, avaliadas e, sobretudo, superadas, de modo a recusar o discurso retórico maciço e muitas vezes auto evidente do momento, além de agregar uma perspectiva crítica a este processo, como se pretende fazer durante esta dissertação. De forma, a

(...) reconhecer que muitas mudanças organizacionais estão provocando estragos nas vidas das pessoas e suas comunidades. Em vez de considerar esses efeitos como o preço a ser pago em troca de lucratividade, os estudiosos organizacionais precisam identifica-los como problemas que necessitam de solução. (GREY, 2004, p. 23)

A discussão sobre a mudança não é nova Parâmedes e Heráclito, filósofos gregos pré-socráticos, que viveram durante o século VI A.C, já discutiam sobre a natureza da

mudança. O primeiro afirmava que nada mudava, que a natureza era constante, enquanto o segundo defendia a posição oposta de que o mundo estava em constante mudança, que “seria impossível mergulhar no mesmo rio duas vezes”. O químico francês Lavoisier afirma que “na natureza nada se perde, nada se cria, tudo se transforma” (Morgan, 1996; Wood, 1995). É preciso esclarecer que todos estão certos, pelo menos em parte, não há como negar a existência das mudanças, mas também não se pode esquecer que nada pode ser criado a partir do nada, o processo de mudança implica na transformação de algo existente, mas também na permanência de alguns aspectos também relevantes.

Muitas organizações encontram-se num ambiente marcado pela fluidez, incerteza, ambigüidade e descontinuidade. Herzog *apud* Wood (1995), elenca os objetivos mais freqüentes das mudanças, conforme uma pesquisa realizada pela *Coopers & Lybrand*: melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, refletir os valores dos novos líderes, reduzir custos e administrar conflitos. Comumente, como no caso descrito neste trabalho, todos estes objetivos encontram-se emaranhados, interagindo entre si. Neste ambiente a mudança organizacional pode ser considerada a atividade principal da empresa, muda-se para atender a novos regulamentos, novas necessidades dos clientes, superar a crescente competição e, sobretudo, para introduzir novas tecnologias. A mudança é incessante, o que de forma alguma significa que deve ser aceita sem uma análise crítica, ou como um imperativo ambiental.

Nesta dissertação, adotou-se o conceito de mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD, 1995, p.190).

2.1.1. Um Panorama Conceitual da Mudança Técnico Organizacional

Esta seção tem como objetivo traçar um quadro teórico sobre o tema Mudança Organizacional, para que se possa analisar a evolução das teorias sobre o tema. Na segunda parte da seção, apresenta-se algumas contribuições sobre os processos de

implementação de mudanças, de forma a descrever um panorama teórico atual sobre o assunto.

O quadro 1 foi adaptado a partir de Wood (1995) e outros frutos dos trabalhos desta pesquisa, de forma a agrupar alguns enfoques importantes sobre implementação de mudanças técnico-organizacionais, como também destacar a contribuição destes autores em relação a este tema.

Foco		Autores	Características principais da abordagem
(I) Estruturas e Processos. Enfoque mecanicista, processo de adaptação racional	1915	Taylor e Fayol	Mudar seria reprojeter racionalmente a estrutura organizacional e os processos formais, de modo a substituir as peças que não funcionassem.
	1961	Burns e Stalkers	Estudaram indústrias inglesas para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo. Classificaram as organizações em dois tipos: orgânicas e mecanísticas. Sendo que as primeiras seriam mais aptas a mudança, uma vez que suas estruturas são mais flexíveis, a hierarquia é flexível, existe menor fragmentação das funções, melhores condições de circulação da informação e descentralização do processo decisório.
	1974	Morgan, J	Apresenta quatro tipos gerais de mudança: tecnológicas, metodológicas, nas formas de organização e das pessoas. Além de estratégias para tirar proveito destas mudanças.
	1974	Basil e Cook	Principais elementos da mudança organizacional são tecnologia, comportamento social, instituições e estruturas. As organizações mudam em resposta às crises, devendo assumir uma postura pró-ativa.
	1981	Land e Jarman	Desenvolvem uma tipologia para os ciclos de mudança: formação, o sistema descobre a si próprio e a seu mundo, organiza-se e cria um padrão de comportamento; regulamentação, crescimento por repetição do padrão e negação da diferença; integração o sistema ultrapassa a eficiência da repetição, passa para uma fase de inovação, abertura e ruptura.
	1990	Want	Descreve cinco tipos de mudança: por opção, quando a organização não está sofrendo nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a uma deficiência específica; direcional, alteração estratégica; fundamental, altera a própria missão e total nos casos críticos, como a iminência de uma falência.
	1981	March	As organizações estão em constante processo de mudança, porém esta não pode ser controlada arbitrariamente. O processo de mudança não é estritamente racional e consciente, para gerenciar este processo será preciso compreender o que há de aparentemente prosaico e poético nas organizações (símbolos, incentivos e ambigüidades).
	1982	Deal e Kennedy	As organizações não mudam apenas para adequar-se à tecnologia e ao ambiente, mas porque é isso que se espera delas.

(II) Pessoas e suas relações. Paradigma complexo Não equilíbrio	1984	Prigogine ² e Stengers	Criticam o paradigma newtoniano cartesiano e seu modelo limitado que enfatiza a ordem, estabilidade e equilíbrio. Ressaltam, também, a necessidade de adequar novos modelos a uma imagem mais abrangente, que englobe a mudança acelerada, desordem, instabilidade e não equilíbrio.
	1986	Morgan, G	As organizações são vistas como fluxo e transformação. Baseado nos estudos de Maturana e Varela apresenta uma imagem da organização como sistemas auto-reprodutores, ou capazes de <i>auto-poesis</i> .
	1985	O'Toole	Considera os seguintes fatores-chaves numa mudança cultural: que a mudança seja construída sobre as forças e valores da organização, que haja participação em todos os níveis, que mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa e controle, que seja planejada a longo prazo, executada em etapas, que a alta gerência dê todo apoio e que se torne um processo contínuo.
	1989	Kiel	Partindo dos trabalhos de Prigogine e Stengers, comenta a analogia da teoria do não equilíbrio e as mudanças organizacionais, em virtude da complexidade das organizações.
	1990	Ginsberg e Buchholtz	Analisa duas correntes de pensamento sobre a natureza da mudança. Os teóricos da adaptação racional, que vêem as organizações como entidades prontas a mudar em função das alterações exógenas, enquanto os teóricos da seleção natural analisam as diversas forças que restringem a capacidade de mudança das organizações. Para Ginsberg e Buchholtz o estudo da mudança deveria procurar integrar estas duas vertentes.
	1990	Elliott	Mudança organizacional como um evento psicológico complexo, um choque que deve ser minimizado e convenientemente gerenciado.
	1991	Herzog	Classifica as situações capazes de provocar mudanças em três categorias: crises e problemas, novas oportunidades, novas diretrizes. O processo de implementação de mudanças engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Portanto, a chave para enfrentar este processo é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação dos colaboradores.
	1991	Kelly e Amburgey	Com base num trabalho empírico sobre o Princípio da Inércia Organizacional de Hannan e Freeman, indicam a necessidade de se considerar uma perspectiva histórica na análise do processo de mudança.
(III) Melhoria Contínua do processo	1991	Brown	Explora o impacto das inovações tecnológicas, nas estratégias de geração contínua de produtos inovadores, assim como nas formas de trabalho e práticas administrativas.
	1991	Harari	Mudança organizacional como um processo e caracterizada pelo princípio da melhoria contínua.
	1991	Huey	Baseado em Thomas Kuhn, afirma que para que as mudanças tenham sucesso é preciso romper paradigmas.

² Prigogine ganhou o Prêmio Nobel de Química por seus trabalhos relacionados à termo dinâmica de sistemas afastados do equilíbrio, descobriu que esses sistemas interagem de forma não linear tanto internamente quanto com o ambiente alternam períodos de comportamento previsível com períodos de flutuações randômicas. Essas flutuações, ou perturbações amplificam as interações não lineares e podem levar o sistema além da fronteira de estabilidade e, posteriormente, se novas perturbações ocorrerem, ao chamado ponto de bifurcação, quando a simetria da estrutura se rompe, iniciando um período de randomicidade e imprevisibilidade. Estarão, então, criadas as condições para que um novo estado de equilíbrio, num nível mais complexo de organização seja atendido (WOOD 1995)

(IV) Tratamentos de choque	1993	Hammer Champy	e	Mudanças radicais, a partir do redesenho dos processos a partir do zero, a partir do uso intensivo da tecnologia da informação.
(V) Perspectiva integradora	2000	Badham Buchanan	e	Analisa o processo de mudança técnico organizacional como um processo político.
	2000	Goshal Bartlett	e	Mudança como um projeto de renovação corporativa. O processo de mudanças envolve <i>software</i> e <i>hardware</i> e pode ser decomposto em três fases: Racionalização (infusão do impulso empreendedor); Revitalização (desenvolvimento de sinergias integradoras) e Regeneração (alcançando a auto-renovação contínua).
	2000	Weick		Classifica as mudanças como emergentes (contínua e cumulativa), não há começo nem fim; ou como episódicas (planejadas)

Quadro 1: Panorama Conceitual da Mudança Técnico Organizacional

Fonte: Adaptado pelo autor de WOOD 1995.

Como pode ser observado no quadro 1, em seus primórdios (I) as teorias sobre implementação de mudanças técnico-organizacionais enfocavam quase que exclusivamente a estrutura formal da organização e uma visão eminentemente mecanicista, o que importava era mudar racionalmente a empresa, principalmente em sua estrutura e processos. As peças que não funcionassem deveriam ser substituídas. Com esgotamento deste modelo, as técnicas de implementação passaram a focar as pessoas e suas relações (II), deslocando o foco para o comportamento e o clima organizacional (décadas de 60 a 80). Partia-se do pressuposto de que a redução do nível de conflito e a melhoria das relações entre as pessoas poderiam alavancar o desempenho das empresas. As mudanças de estrutura permaneceram, mas de estrelas passaram a coadjuvantes, tendo em vista a emergência de questões estratégicas. O momento seguinte (III) foi marcado pela influência do modelo oriental de administração, as mudanças deixam de ser vistas como eventos, mas passam a ser consideradas um processo de melhoria contínua dos processos e voltado para o cliente. Outra vertente (IV), que se pode destacar são os tratamentos de choque, como a reengenharia, que busca alterações radicais nas empresas (WOOD, 1995). A partir de 2000 (V), os textos possuem um caráter mais integrador, de forma que as estruturas continuaram a ser redesenhadas e pessoas continuaram a ser sensibilizadas, mas como parte ou consequência das mudanças, e não como um fim em si mesmo, busca-se a intervenção em comportamentos e a construção de valores compartilhados capazes de sustentar uma alavancagem de *performance*.

As vertentes descritas por Wood (1995) guardam estreita ligação com os cinco paradigmas agrupados por Mota (2001) em relação à mudança organizacional:

- (I) Mudança como um novo compromisso ideológico: mudança como a aquisição de novos compromissos valorativos, a mudança organizacional ocorre quando as pessoas alteram o seu jeito de pensar;
- (II) Mudança como imperativo ambiental: As alterações ocorrem em virtude das organizações necessitarem se adequar às mudanças do ambiente no qual estão inseridas;
- (III) Mudança como reinterpretação crítica da realidade: a mudança é um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional. O comportamento humano é resultado de um processo de interação social, o indivíduo não é um ser passivo, reagindo a estímulos do ambiente, mas também um ser ativo, que participa ativamente na formulação de seus próprios valores;
- (IV) Mudança como intenção social: processo consciente de se alterar as relações sociais, sobretudo do significado subjetivo que cada pessoa lhe atribui. A intenção é vista como algo, que envolve além do significados, motivos, emoções e sentimentos;
- (V) Mudança como transformação individual: processo de se criar uma nova visão sobre si próprio. A experiência pessoal é singular, que estabelece o significado, como o ser humano só conhece o mundo através de representações próprias, as propostas devem basear-se numa transformação interna da pessoa.

Observada a evolução da teoria sobre as mudanças técnico-organizacionais, ainda no sentido de construir um panorama teórico sobre o assunto, deve-se destacar algumas classificações sobre os processos de implementação destas mudanças. Como por exemplo, a classificação de Wood (1995) segundo a qual os processos de implementação de mudanças podem ser voluntaristas ou contextualistas. O primeiro subentende um modelo de escolha e inclui os processos planejados de mudança, marcado pela crença na auto-determinação e na possibilidade de os líderes interpretarem a realidade e determinarem cursos estratégicos de ação. Enquanto os contextualistas, no

qual está incluída a corrente sistêmica e o conceito de ciclo de vida organizacional, a idéia fundamental é a do conflito sistêmico, da organização dentro de outros sistemas sociais, onde coexistem múltiplas relações caracterizadas por interferências e tensões.

Outra classificação que pode ser destacada é de Weik (2000), que divide os processos de mudança organizacional em episódicos, ou emergentes. A característica principal da mudança emergente está em seu caráter contínuo e cumulativo. As pessoas no seu cotidiano experimentam uma série mudanças à medida que são demandadas a resolver contingências, colapsos, ou simplesmente exceções ao processo, são obrigadas a inovar, modificar seus procedimentos, não há começo nem fim neste processo de mudança. Este processo de mudança é ditado pelo ambiente em que a organização se insere e tende a ser mais eficiente, quando não só a questão central está na eficácia organizacional, contam com o apoio da alta direção. A mudança emergente desenvolve a capacidade de adaptabilidade das organizações em relação ao meio ambiente, além de proporcionar um ambiente interno mais receptivo à mudança. Porém, estaria mais apta a responder a ameaças, que aproveitar oportunidades. Por isso, poder-se-ia considerar este tipo de mudança menos arrojado e limitado pela cultura pré-existente, ou pela tecnologia deficiente utilizada.

A mudança episódica tem a sua valia principalmente em processos de mudança bem definidos e dirigidos. Todavia, como este processo de implementação se baseia nas idéias da administração central pode se distanciar da realidade do cotidiano, até mesmo no sentido de se implementar uma mudança já marcada pela obsolescência. A mudança episódica, planejada seria capaz de direcionar e focar todos os esforços para os objetivos estabelecidos pela organização. Este processo de planejamento procura prever e desenhar possibilidades de ação, que permitam aos participantes do processo, se sensibilizarem sobre a existência de um programa racional.

Em relação à escala da mudança pode-se variar de mudanças incrementais a transformadoras dentro de um *continuum* que, segundo Dunphy e Stace (1994), começa com o ajuste fino (adequação, refinamento de procedimentos e métodos já ajustados à estratégia atual), passa pelo ajuste incremental (envolve modificações estratégicas, porém ainda de forma incremental), em seguida pela transformação modular (mudança

radical focada em subunidades e não na organização) e finalmente chega à mudança corporativa (mudanças revolucionárias que alteram profundamente a organização como um todo).

A literatura é profícua em produzir classificações para os processos de mudança, tais como mecanicistas ou complexos, emergentes ou episódicas (ou planejadas), incrementais ou radicais, ou como as apresentadas nesta dissertação. No momento atual, no qual não só as mudanças cotidianas, como as mudanças planejadas são imprescindíveis, as linhas fronteiriças vão perdendo o contorno, tornando-se quase indistinguíveis. Afinal mudanças cotidianas podem se desdobrar em mudanças planejadas e estas à medida que se tornam repetitivas vão se tornando cotidianas. Por outro lado, todas estas classificações guardam estreitas ligações entre si, à medida que de alguma forma referem-se a uma dicotomia entre processos racionais e planejados em relação a processos emergentes.

Todavia, ainda que esta dicotomia ajude no processo de análise deste fenômeno organizacional, estas classificações devem ser vistas com uma certa ressalva, uma vez que estas muitas vezes elas escondem mais do que revelam e podem representar uma simplificação extrema, transformando "os modelos" de implementação de mudança, em simples "receitas de bolo". Esta simplificação não se coaduna com o caráter contingencial do processo de mudança organizacional, que deverá ser analisado e definido em consonância com a situação real de intervenção. Conforme será exposto no item 2.3.

2.2. As Dimensões do Processo de Mudança Segundo Pettigrew e Whipp

Nesta seção, será apresentado um modelo para análise do processo de mudança de Pettigrew e Whipp (1992), que propõe que a partir da análise de três dimensões do processo de mudança, a saber, conteúdo, processo e contexto, é possível identificar qual a estratégia de mudança poderá ser mais eficiente e eficaz.

Pettigrew e Whipp (1992) descrevem o processo de mudança organizacional como composto por três dimensões essenciais: (I) Conteúdo; (II) Processo e (III) Contexto.

(I) Conteúdo: Aquilo que deve ser mudado. Ao estudar o conteúdo da mudança deve-se observar: a natureza (tipo) e a escala da mudança. Em relação à natureza da mudança, esta poderá estar mais direcionada a alterações estritamente técnicas, em um ambiente mais estável, com objetivos e restrições claros - *hard*; ou estar direcionada principalmente para relações interpessoais e comportamento, em ambientes intensamente dinâmicos, com dados e objetivos ambíguos e difíceis de serem especificados - *soft*.³

(II) Processo: Como deve ser mudado. Muitas vezes deve se considerar o agente de mudança (externo ou interno), o estilo de liderança (colaborativa, consultiva, diretiva, ou coercitiva), bem como a estratégia de implementação da mudança.

(III) Contexto: fatores ambientais que de alguma forma interfere no processo de mudança organizacional.

Guzman (2002) afirma que o processo de mudança, para ser efetivo, terá que ser conduzido de forma diferente, conforme a sua posição nesses três eixos. Não é possível definir *a priori* qual a estratégia de mudança é a mais eficiente e eficaz. Tudo depende do contexto, conteúdo e do grau de preparo dos usuários e das lideranças que sinalizam o ‘processo’ de mudança. Assim, ambientes turbulentos em combinação com situações limites para a empresa justificam processos de implementação radicais, com liderança autocrática. Ambientes organizacionais previsíveis e estáveis permitem a utilização de estratégias de mudança utilizando estilos de liderança participativa e incremental, que facilita a assimilação do conceito ou operação do equipamento a implementar e, principalmente, fornece tempo e espaço para administrar novos comportamentos e relações de poder.

³ Processos de mudança com conteúdo *soft* são mais difíceis de serem administrados porque envolvem fatores intangíveis – tais como premissas, valores, visões do mundo e relações de poder - são pouco compreendidos em situações de alta instabilidade organizacional. Por outro lado, processos de mudança *hard* são mais fáceis de administrar já que por definição estes processos têm o conteúdo da mudança claramente definido: os *inputs* (e.g. matérias primas, informação, ações humanas), os *outputs* (e.g. produtos/serviços em processo, informação) e os meios (e.g. equipamento, sistema informático, pessoas com capacidade e competência bem determinada) são perfeitamente conhecidos.

Berr e Nohria (2000) sugerem que, na prática, os processos de mudança muitas vezes não se encaixam perfeitamente em um ou outro tipo de abordagem, como as descritas na seção anterior.

Deste modo, uma das dificuldades do gerenciamento do processo de mudança organizacional refere-se a necessidade de se tolerar a ambigüidade, reconhecer que não existe a “*one the best way*” (TAYLOR, 1976) e que o ambiente vai continuar se transformando, cabendo a organização apenas optar por uma situação à margem deste processo, ou mergulhar em águas profundas na busca de um melhor posicionamento neste ambiente complexo e em constante modificação. Por isso se faz necessário integrar essas teorias divergentes através de uma análise de *trade-offs* e considerando, simultaneamente, o valor e a importância dos fatores políticos que permeiam os processos de negociação, colaboração e ‘administração’ de conflitos que acontecem em todo processo de mudança.

2.3. Gerenciamento do Processo de Implementação de Mudanças Técnico Organizacionais

Como dito na seção 2.1 e 2.2, gerenciar o processo implementação não significa fornecer uma receita única e indiscutível para a perfeita implementação, tão pouco controlar as mudanças ambientais, mas muitas vezes significa desenvolver processos que modifiquem a organização, quer seja de forma estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana, com o objetivo de torná-las mais competitivas em relação ao mercado.

No processo de implementação de mudanças três questões críticas se impõem: (I) Quais são os fatores críticos de sucesso nos processos de implementação; (II) Que tipo de líder é necessário para gerenciar o processo de mudança técnico organizacional; (III) Como mudar, que serão tratados nas seções 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3. respectivamente.

2.3.1. Quais são os fatores críticos de sucesso nos processos de implementação?

Nesta seção, será apresentada a contribuição de alguns autores no sentido de identificar, quais seriam os fatores críticos de sucesso nos processos de implementação de mudanças técnico organizacional. Por fim, apresenta-se um quadro de referência, que pretende agrupar estas contribuições e algumas críticas a literatura estudada.

Diversos autores procuram elencar fatores importantes para o sucesso do processo de implementação de mudanças, todavia independente da posição teórica defendida por cada autor, estes fatores não devem ser vistos como uma “receita” de sucesso, mas como fatores que não devem ser negligenciados, uma vez que a combinação destes fatores com o conteúdo e contexto podem provocar o fracasso do projeto.

Ghoshal & Bartlett (2000), após o estudo de mais de vinte empresas, entre elas GE, ABB, Motorola, Komatsu, AT&T e Corning, que implementaram inúmeros programas destinados a racionalizar as suas operações ineficientes, observa que os processos de organização bem sucedidos diferiram dos que enfrentaram dificuldades ou fracassaram de pronto: (I) Os processos de transformação vitoriosos quase sempre adotaram uma abordagem gradual, que se concentrava no desenvolvimento de determinadas capacidades organizacionais, numa seqüência apropriada; (II) a efetiva transformação ocorreu apenas quando a reconfiguração estrutural era forçada pela mudança verdadeira e duradoura nos comportamentos das pessoas.

(I) A maioria das empresas que fracassaram no processo de implementação de mudanças falharam não porque tentaram mudar muito pouco, mas sim por tentarem mudar demais. Na busca desesperada por se adaptar às demandas do ambiente, altamente competitivo, as organizações imergiram num surto de atividades programáticas desconexas, de um modo quase aleatório.

(II) A ênfase nos indivíduos, mais que nas estruturas e estratégias: Tanto a capacidade de efetiva integração entre os grupos funcionais participantes, como também as forças de cada unidade componente são fundamentais para a performance do processo de implementação de mudanças. Um dos

objetivos da implementação de novos processos é buscar combinar alta performance com alta integração, permitindo a organização se renovar.

Em relação ao argumento (II), deve-se ressaltar que, embora muito importantes no processo de implementação de mudanças, neste processo atuam muitas vezes em uma dualidade de papéis, seja como sujeitos capazes de iniciativas e ações, seja como objeto do processo de mudança.

Ghoshal & Bartlett (2000), ainda, destaca quatro fatores como fundamentais no desenvolvimento de comportamentos comprometidos com a mudança:

(I) Disciplina: Para se construir um ambiente de disciplina, deve-se estabelecer padrões de performance claros e objetivos, freqüentes reuniões, *feedbacks* detalhados e processos claros de aplicações de prêmios e sanções;

(II) Suporte: Este fator pode ser beneficiado pelo acesso a recursos e informação, assim como a utilização de um estilo de gerenciamento baseado em acompanhamento e aconselhamento próximos, além de reuniões de motivação;

(III)Desafio: é um atributo das organizações focadas nas expectativas das pessoas e da empresa é a antítese da timidez e do incrementalismo. Muitas vezes é alcançado com a ousadia de se propor objetivos ambiciosos e o prazer de alcançá-los. Porém o simples desafio leva a organização à exaustão, é preciso dar o passo seguinte que é a busca de relações baseadas na confiança;

(IV)Confiança: Este processo pode ser fortalecido pela observação dos resultados da evolução do processo de mudança, assim como por posturas da organização que demonstrem seriedade de propósitos e ética nos negócios.

Deal e Kennedy (citados por Wood (1985)) apresentam os seguintes fatores de sucesso: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança, comunicação clara de objetivos e alterações a serem implementadas, esforço especial no treinamento, dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a ideia da mudança como fator de adequação ao meio. Neste sentido, esta dissertação propõe que as atividades políticas podem ser um instrumento útil para a formação deste consenso, ainda que provisório e em permanente questionamento.

Como descrito anteriormente, Kotter (1997) apresenta uma lista com os sete principais erros no processo de implementação de mudanças:

Erro N° 1: Não estabelecer um grande senso de urgência. Para o autor, a maioria dos esforços bem sucedidos de mudança tem início com a transmissão de forma abrangente de informações drásticas, principalmente quando se trata de crises em potencial ou oportunidades, que dependem do momento certo para que alcancem o sucesso. O senso de urgência é crucial para se obter a cooperação necessária ao processo de implementação de mudanças. Excesso aparente de recursos, ausência de crise, sistemas de avaliação que focam os índices de desempenho errados são fatores restritivos no processo de convencimento das pessoas da necessidade de mudança. O processo de mudança precisará da cooperação de muitos indivíduos e de energia, no sentido de romper a inércia das zonas de conforto.

Erro N° 2: Não criar uma aliança de orientação forte o suficiente. Alguém precisa reunir um grupo forte, envolvendo não só o principal executivo, o gerente geral e a alta gerência, mas também, em alguns casos, até mesmo os membros do Conselho, ou representantes de clientes importantes, de modo a ajudá-los a desenvolver uma avaliação compartilhada dos problemas e oportunidades da organização e criar um nível mínimo de confiança e comunicação. Com a finalidade de ‘fazer acontecer’, é necessário contar com os recursos-chaves que permitam convencer os outros a fazer os sacrifícios pessoais à implementação da mudança. Posição hierárquica, conhecimento, informação, credibilidade e liderança são os elementos necessários para realmente ‘fazer acontecer’. Como estes elementos estão geralmente com diferentes pessoas, é necessário construir uma coalizão ao redor dessas pessoas. Os esforços de mudança que

não conseguem formar esta aliança podem até conseguir um progresso aparente durante um pequeno espaço de tempo, mas em breve a oposição se une e acaba com a mudança.

Erro N° 3: Falta de visão. A visão diz algo que ajuda esclarecer em que direção a organização quer seguir. A visão tem como principal função unir os esforços e inspirar a mudança. Em projetos fracassados, há vários planos, diretrizes e programas, mas falta visão.

Erro N° 4: A visão é dez vezes menos divulgada do que deveria. A transformação é impossível a menos que centenas, ou milhares de pessoas estejam dispostas a fazer sacrifícios de curto prazo para alcançarem mudanças úteis. Segundo Kotter (1997), o poder real da visão é revelado apenas quando a maioria dos envolvidos em uma empresa ou atividade tem um entendimento comum de seus objetivos e direção. Isto pode ajudar a motivar e coordenar os tipos de ações que provocam as transformações. Diferentes meios devem ser usados para diferentes finalidades. Por exemplo, para informar sobre fatos, boletins internos, ou fax são suficientes. Mas, reuniões de pequenos grupos são mais eficientes para ‘mudar’ comportamentos ou convencer pessoas. Alinhamento de meio e mensagem é, portanto, chave. A comunicação ocorre por meio de palavras e atos, nada prejudica mais a mudança do que o fato de indivíduos importantes se comportarem de forma incoerente com aquilo que pregam.

Erro N° 5: Não retirar os obstáculos que atrapalham a nova visão. Durante o processo de mudanças as organizações têm que ser capazes de se livrar dos obstáculos à mudança, tanto para investir os outros de *empowerment* quanto para manter a credibilidade do esforço de mudança como um todo.

Erro N° 6: Não planejar e criar de forma sistemática vitórias de curto prazo. Os compromissos com as vitórias de curto prazo mantêm o nível de urgência elevado e forçam um raciocínio analítico detalhado, que pode esclarecer ou reconsiderar visões. Sem ganhos de curto prazo a maioria das pessoas desiste, ou acabam se unindo àquelas que vêm resistindo à mudança. As conquistas de curto prazo são importantes porque fornecem provas que os sacrifícios valem a pena, ajudam a diminuir as resistências,

motivam as pessoas a participarem das mudanças e evidenciam – ante o resto da organização – o sucesso das mudanças.

Erro N° 7: Cantar vitória cedo demais. Até que as mudanças criem raízes profundas na organização, sempre há a possibilidade de regressão, portanto ao se cantar vitória antes do tempo se abre espaço para as forças poderosas da tradição. Kotter chega a mencionar esforços de renovação que duraram mais de sete anos. Através da promoção das pessoas que participaram do processo de mudança, da manutenção dos níveis de urgência altos, e autonomia a escalões inferiores para implementar seus próprios projetos de mudança.

Erro N° 8: Não embutir as mudanças na cultura da empresa. É preciso mostrar as pessoas que as novas abordagens, comportamentos e posturas ajudaram a melhorar o desempenho, como também garantir que geração seguinte da alta gerência personifique a nova abordagem. Isto é importante porque cultura permeia as ações das pessoas e grupos. Então se a mudança não é incorporada no cotidiano da organização, pode reverter à situação anterior.

Ascarí (1995) (*apud* Nadler (1998)) de outra forma apresenta uma série de fatores importantes para o sucesso do desenvolvimento do processo de mudança:

- a) Fase preparatória: envolve o planejamento, identificação das pessoas envolvidas no processo de mudança, assim como suas expectativas em relação ao projeto;
- b) Objetivos claramente definidos, articulados com a missão da companhia, a definição clara dos objetivos diminui as incertezas e o grau de ansiedade gerado pelas mudanças;
- c) Compreensão e compromisso da administração principal, ainda que não haja uma hierarquia entre estes fatores, este tem sido o maior fator de fracasso;
- d) Líder da mudança, uma figura que personifique a mudança, capaz de direcionar esforços e coordenar a equipe;

- e) Aprendizado Organizacional, estruturas organizacionais capazes de extrair experiências e transformá-las em ação;

Colângelo Filho (2001), baseado nas pesquisas *Chaos e Unfinishes Voyages*, realizadas em 1995 com executivos de informática pelo *Standish Group*, apresenta uma lista dos 10 principais fatores de sucesso em projetos de implantação de sistemas de informação.

Fator	Pontos (importância relativa do fator)
Envolvimento do usuário	19
Apoio da direção	16
Definição clara de necessidades	15
Planejamento adequado	11
Expectativas realistas	10
Marcos intermediários	9
Equipe competente	8
Comprometimento	6
Visão e objetivos claros	3
Equipe dedicada	3
Total	100

Quadro 2: fatores de sucesso em projetos de implantação de sistemas de informação
Fonte: Colângelo Filho (2001)

A literatura estudada indica vários fatores críticos para o sucesso dos processos de implementação, porém os exemplos apresentados, demonstram que, embora possam variar em relação a forma, existem muitas coincidências nas diversas listas. Entre os textos mais recentes, não existe nenhum autor, por exemplo, que não inclua entre os fatores de sucesso o comprometimento das pessoas, embora o nível de comprometimento possa variar de um autor para outro. Por fim pode-se propor um quadro sinóptico que procura agrupar os fatores críticos apresentados pelos autores estudados.

Fatores Críticos de Sucesso	
Ambientais	A metodologia a ser utilizada deve estar em consonância com o ambiente organizacional. Planejar o processo de implementação, com objetivos claros e específicos, de forma a identificar as principais causas da mudança e desenvolver um senso de urgência.
Comportamentais	O processo de mudança organizacional exige um grande envolvimento dos membros da empresa. A fase de aproximação, ou iniciação do processo, também é um fator muito importante para a efetividade do mesmo. Tendo em vista a complexidade do ambiente de mudança, o trabalho em equipe deve ser privilegiado. Porém em nada adianta criar uma equipe sem poder/autonomia para agir.
Políticos	Os canais de comunicação devem ser simplificados e mantidos sempre abertos. A discussão aberta sobre o processo de mudança pode gerar comprometimento entre os membros da organização, por isso seria interessante manter um fórum ou

	qualquer outro mecanismo de discussão. Deve-se estar atento aos jogos de poder.
Acompanhamento/ Suporte	Durante processos longos de implementação, um sentimento de “não sei mais, o que estou fazendo” pode contaminar a equipe. Acompanhar o andamento, assim como comemorar resultados intermediários pode ajudar a manter o envolvimento dos colaboradores. Outro ponto importante é que os obstáculos à mudança devem ser retirados, à medida que a organização não quer deixar dúvidas sobre a importância do processo de implementação de mudança.
Institucionalização	Sem dúvida, existirão novas necessidades de mudança no futuro para a organização, por isso é preciso desenvolver capacidades de aprendizagem durante o processo de implementação, o que permitirá uma certa “institucionalização” do processo de mudança organizacional

Quadro 3: Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: O próprio autor

Mais uma vez deve ser reforçar que estes fatores não devem ser vistos como uma “receita”, mas como fatores que devem acompanhados durante o processo de implementação de mudanças, não só pela importância dos mesmos, como também em razão dos frutos da combinação destes fatores com as demais dimensões conteúdo e contexto, que podem provocar o fracasso do projeto.

Por outro lado, os autores estudados, não são explícitos em como gerir estes fatores. Os autores que apresentam seus estudos de casos, muitas vezes são consultores, ou tem outros interesses em demonstrar o sucesso da implementação, negligenciando as “idas e vindas” muito comuns em processos de implementação. Desta forma, muitas vezes, o que nos é relatado é uma versão pasteurizada e racionalizada do processo. Neste sentido, a análise dos processos de mudança organizacional pode ser beneficiada pelo estudo de casos de implementação, que não foram um sucesso, o que segundo alguns autores é maioria dos casos “reais”. Grosby, um dos principais defensores da TQM, afirma que 90% desses projetos falharam em atingir seus objetivos, enquanto Stewart atribui à reengenharia falhas de 50-70% (*apud* Grey (2004)), que normalmente não são relatados.

2.3.2. Que tipo de líder é necessário para gerenciar o processo de mudança técnico organizacional?

Neste capítulo serão abordadas algumas teorias sobre liderança, em especial no que tange ao gerenciamento do processo de mudança técnico organizacional, enquanto ao

fim desta seção serão apresentadas algumas críticas relevantes para análise do tema, mas que deverão ser melhor elaborados em outros estudos.

Kanter *apud* Champy & Nohria (1997) afirma que a atividade gerencial está passando por mudanças tão grandes e rápidas que muitos gerentes estão sendo obrigados a reinventar a sua profissão, uma vez que as pressões competitivas estão forçando as empresas a adotarem novas estratégias e estruturas flexíveis. Alguns gerentes vêem estas mudanças como perda de poder, pois identificam o poder com a posição hierárquica. Neste sentido, não podem recorrer ao cargo como forma de alcançar os resultados almejados pela empresa, mas seu sucesso depende de negociar, explorar fontes de boas idéias, definir quem serão as pessoas envolvidas no processo e produzir resultados. Quando os gerentes e profissionais passam a trabalhar mais entre fronteiras com colegas e parceiros sobre os quais não tem nenhum controle direto, suas habilidades de negociação tornam-se ativos essenciais, bem como implica em formas muito diferentes de obter e usar o poder.

Senge (1999), por outro lado, considera que seria “um verdadeiro vôo de fantasia” acreditar que, embora existam múltiplos e interdependentes desafios envolvidos no processo de mudança, ainda se possa esperar que a mudança aconteça porque grandes homens “dirigem” a mudança a partir do topo. Mas propõe uma simples divisão em categorias que ajudariam a pensar uma “ecologia da liderança”.

(I) Líderes de linha locais: são vitais na iniciação do processo de implementação de mudanças. O valor é realmente criado na linha de frente, portanto o processo de mudança deve contar com esta categoria de líder de forma que ganhe efetividade e também facilite a sustentação do processo;

(II) Líderes executivos: O papel desta liderança não é conduzir a mudança, mas criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação, que existe em todos os níveis. Embora não sejam imprescindíveis, os líderes executivos devem representar três papéis muito importantes: o projetista - responsabilidade pela estrutura formal da organização; o mentores – orientando os líderes de linha, sobretudo, nas

relações externas a suas equipes; o modelo – incorporar o genuíno comprometimento com a mudança através de seu exemplo pessoal;

(III) Líderes de redes de influência: Muitas das questões cruciais no processo de implementação de mudança acontecem nas interfaces, quer seja entre equipe piloto e o restante da organização, quer seja entre fronteiras organizacionais, ou ainda entre a organização e seu ambiente, os *networkers* internos são “provedores de acesso”, pois facilitam as conexões entre os diversos elementos envolvidos no processo de mudança. Porém, como têm muito pouco poder formal, devem estar em parceria com os gerentes de linha.

DUNPHY e STACE (1994) apresentam quatro estilos de liderança:

(I) Liderança Colaborativa: envolve grande participação dos funcionários, que influenciam tanto as metas como a forma de realização da mudança;

(II) Liderança Consultiva: delega maior poder aos gerentes, mas envolve consultas freqüentes aos funcionários;

(III) Liderança Diretiva: envolve o uso da legitimidade da autoridade para a realização da mudança, é mais eficiente quando esta autoridade é respeitada pelos subordinados;

(IV) Liderança Coercitiva: marcada pelo uso explícito ou implícito de forças em um processo autocrático de tomada de decisão.

Analisando a literatura apresentada, pode-se perceber duas vertentes bastante claras em relação ao estudo da liderança: a coerção, ou liderança autocrática e a liderança participativa, com uma leve ascensão da segunda sobre a primeira. Porém, como já foi dito anteriormente o processo, que envolve o tipo de liderança, é apenas uma das dimensões da implementação de mudanças técnico-organizacionais, e em muito depende das demais dimensões conteúdo e contexto.

A liderança autocrática, cujo processo de tomada de decisão é centralizado na pessoa do detentor da autoridade formal, pode ser útil, quando se tratam de mudanças cujo conteúdo, implicam em interesses que podem ser totalmente antagônicos e irreconciliáveis com os interesses dos demais membros da organização. Por outro lado, o contexto marcado por ambiente turbulento em combinação com situações limites para a empresa pode justificar processos de implementação radical, com liderança autocrática.

A participação é um estilo que também pode ser utilizado dependendo das circunstâncias. A participação pode ser mais eficiente quando o contexto conta com gerentes e empregados motivados a colaborar com a mudança e ambientes organizacionais mais previsíveis e estáveis. Muitos autores afirmam que a liderança participativa, à medida que procura partilhar o processo de tomada de decisão com os demais membros da organização, seria capaz de produzir comprometimento dos funcionários, uma vez que as decisões e valores são partilhados, mas resta a pergunta: Que tipo de participação e por quê?

Freqüentemente, o grau de participação nos programas de mudança é uma função da posição de poder relativa dos envolvidos. Pode ser uma questão de força dos sindicatos ou exigência da lei, ou ainda, está baseada numa questão de conhecimento especializado ou de habilidades dos que serão afetados pelas mudanças, uma vez que a participação tende a ser mais utilizada entre profissionais e trabalhadores mais habilitados, de acordo com a tendência de controle desses funcionários, por meio de técnicas de “autonomia responsável” (FRIEDMAN, *apud* GREY 2004).

A literatura estudada é recorrente em afirmar a necessidade do líder da mudança como um dos fatores de sucesso do processo de implementação da mudança. Todavia, esta afirmação deve ser questionada, em relação a que tipo de liderança deve ser adotada, bem como as relações advindas desta liderança. Não há dúvida que o processo de mudança deve possuir um líder, porém este papel necessariamente deve ser desenvolvido por uma pessoa, que personifica a mudança com toda a sua carga de simbolismo, ou é possível a construção de uma liderança compartilhada, que permitiria

a modificação dos papéis durante o processo de implementação. A liderança exercida de forma rotativa, baseada no poder dos argumentos pode ser muito útil para evitar o processo de cristalização dos papéis, que é apontada por muitos autores como um dos fatores impeditivos para a mudança, ou seja, esta estrutura permitiria a mudança interna das estruturas políticas, uma vez que líderes de um determinado projeto poderão ser liderados em outro.

Alguns podem ter a expectativa que o líder certo fará com que as iniciativas de mudança por parte do topo da hierarquia inspirem aqueles que estão embaixo na hierarquia e como um passe de mágica o conflito desaparecerá. Implícita nesta concepção de mudança está a idéia de que a mudança virá de cima e será totalmente controlada pelo topo da organização (GREY 2004). O mito do líder herói onipotente encontra em nossa cultura em muitos aspectos patriarcal, bem como em nossa história política (D. Pedro II, Getúlio Vargas, Jânio Quadros e Fernando Collor de Melo), um ambiente fertilíssimo. Uma vez que se encontra diante de necessidades de mudança significativas, opta-se por um herói, que fica com toda a responsabilidade de “salvar a organização das garras do mal”. Alguns podem até conseguir a efetividade em suas organizações, porém rapidamente surgem arqui-inimigos, criptonitas e novas ameaças, de forma que as glórias do passado não são mais suficientes para salvar a empresa e se faz necessário o surgimento de novos heróis.

A relação com os líderes heróis é muito dúbia, primeiro, estes se tornam os únicos responsáveis pelo salvamento ou desgraça do mundo, o que para os liderados pode ser uma saída bastante confortável; por outro lado, esta estrutura impede ou dificulta o surgimento de novas lideranças ao longo da hierarquia, pois todos estão muito ocupados em agradar o seu chefe a ponto de não terem tempo para criar novos produtos, novos procedimentos ou qualquer outra mudança.

Tentando esclarecer um pouco mais a questão, se num primeiro momento o líder personifica a mudança e tem papel de direcionar os esforços, uma vez alcançado o resultado da mudança, sua posição, em decorrência da identidade do líder com a mudança proposta, se solidifica de tal forma que a próxima mudança neste processo encontrará não um líder, mas um ferrenho defensor do *status quo*. Por outro lado,

dependendo da forma de liderança adotada, os liderados podem se sentir menos responsáveis em identificar oportunidades e ameaças, acreditando que o líder, detentor de um "dom superior" está mais apto a identificar estes fatores e liderá-los para a mudança, quando necessária.

Como já dito anteriormente, atualmente as mudanças são cada vez radicais e constantes, portanto cristalizar o papel do líder, dificulta a percepção da necessidade de mudança, como também obriga as organizações a estarem sempre trocando seus líderes, no intuito de quebrar os paradigmas pré-estabelecidos. Porém, líderes não são facilmente encontrados no mercado e o processo de identificação dos mesmos pode ser bastante traumático. Portanto, uma possível estratégia para evitar a cristalização de papéis está no aprendizado organizacional, que é sempre coletivo. Porém, este assunto deverá ser melhor abordado em outro trabalho, uma vez que não constitui o foco do presente estudo.

2.3.3. Como mudar?

Nesta seção serão abordados alguns modelos de implementação Barton (1988), Ghoshal & Bartlett (2000), Schaffer & Thomson (1997), ao mesmo tempo que serão elaborados alguns comentários sobre estes modelos.

Barton (1988) considera que, além da qualidade, do custo da tecnologia e de sua compatibilidade inicial com o ambiente do usuário, dois processos gerenciais são importantes para explicar os diferentes níveis e tipos de implementação bem sucedida. Primeiro, o grau e o tipo de envolvimento do usuário na criação do sistema; segundo, o grau em que os participantes do projeto deliberadamente podem alterar a tecnologia e também ajustar o ambiente do usuário, num processo de mútua adaptação. Ou seja, o envolvimento dos usuários, assim como a capacidade de adaptação mútua são fundamentais para o sucesso do processo de implementação de mudanças.

Duas razões genéricas são alegadas, por Barton (1988), em defesa do envolvimento do usuário no processo de mudança: a implementação implica em mudança no trabalho do

usuário e os usuários possuem conhecimentos especializados sobre o ambiente no qual esses instrumentos serão utilizados.

O problema, então se desloca para selecionar os usuários que participarão do processo e quando esta participação começa. Nesta análise deve-se considerar, quais os conhecimentos devem ter os usuários a fim de orientar a solução de problemas e a criação do mesmo. O que é mais importante que os usuários sejam peritos na tarefa, que são chamados a auxiliar, ou que sejam representativos da população de usuários no tocante à sua capacidade de manipular a interface do usuário? Afinal usuários co-desenvolvedores devem estar dispostos a ir além do que o seu cargo determina, e com frequência além dos limites de qualquer compensação ou sistema de incentivos.

Neste ponto, cabe a analisar algumas estratégias analisadas por Barton (1998) sobre o processo de mudança, principalmente no que tange aos dois aspectos gerenciais apontados: envolvimento dos usuários e a capacidade de adaptação mútua.

(I) Modo de entrega ou “por cima do muro”: os desenvolvedores atuam como vendedores entregando um instrumento pronto, algumas vezes, sem treinamento ou manuais. Este modo pressupõe que o produto está completamente pronto e que os usuários são capazes de entender e adaptar novo processo. Do ponto de vista do usuário este modo só é satisfatório quando o novo processo é realmente auto-explicativo e os usuários não necessitam de qualquer informação sobre o procedimento interno, ou ainda quando os próprios usuários fossem tecnicamente tão capacitados como os desenvolvedores. Em ambos os casos, não há necessidade de integração do conhecimento. Todavia, os usuários podem não ter as qualificações necessárias para integrar o novo processo, ou considerar insuficiente os conhecimentos transmitidos, ou ainda julgá-lo sem importância colocando em risco a implementação do processo.

(II) Consulta: A consulta periódica proporciona boas oportunidades de feedback e *inputs* dos usuários. Este modo tem maior eficácia quando se trata de aperfeiçoar os instrumentos existentes, ou para padronizar processos

promovendo a automação ou informatização. Ou seja, quando o saber da área já se encontra bem estruturado e sedimentado, é claro que quanto maior o número de usuários, mais difícil a utilização do método.

(III) Co-desenvolvimento: Os usuários fazem parte da equipe de desenvolvimento, participando do desenho do novo processo. Indicado para mudanças radicais, uma vez que diante das incertezas a interação entre os membros da equipe se faz mais necessária. Este modo apresenta como risco a possibilidade dos usuários se fixarem nos padrões atuais de processamento, ao invés de se preocuparem com as qualidades necessárias para os próximos três anos, por exemplo.

(IV) Estágio: Os usuários assumem total responsabilidade pela integração da capacidade técnica requerida para criar o novo instrumento, valendo-se de seus conhecimentos sobre a sua própria situação de trabalho. Os usuários, querendo independência técnica, aprendem a desenhar e desenvolver o sistema. O desenvolvedor tem que estar disposto a agir como instrutor, em vez de fornecedor, enquanto os usuários devem dispor de tempo e recursos suficientes para se tornarem especialistas naquela tecnologia.

Embora os quatro modos possam alcançar o sucesso, apenas o estágio e o co-desenvolvimento integram conhecimento dos dois grupos, que pode ser muito útil no processo de institucionalização do processo de mudança. O estágio, porém, apresenta algumas características limitadoras uma vez que o grupo de usuários ao qual o estagiário deveria retornar, por vezes pode vir a rejeitar o conhecimento inovador adquirido, enquanto o co-desenvolvimento força a solução compartilhada de problemas, assim como a responsabilidade compartilhada permitia que cada grupo conhecesse melhor o grupo do outro.

O processo de desenvolvimento compartilhado permite a adaptação mútua, tanto da tecnologia, como do ambiente. A implementação de novos processos técnicos pode ir além do mero aumento de eficiência quando administrada visando ao aprendizado.

Para minimizar os impactos negativos da mudança, o processo de implementação pode se utilizar de técnicas experimentais ou de prototipagem, que permitiriam a introdução destas mudanças num ambiente, mais "controlado", além de serem fontes geradoras de conhecimento para a organização (BARTON, 1988).

Barton (1988) defende que as atividades experimentais baseiam-se em aptidões tecnológicas e estratégicas, mas o que é mais importante é que estas atividades criam novas aptidões, à medida que introduzem novas fontes de saber, novos canais de informação, novos métodos para solucionar problemas, ainda que estas experiências falhem. As experiências podem ocorrer naturalmente em diversos setores da organização simultaneamente ou por meio de projetos pilotos, que permitem maior feedback e interação.

As empresas ganham uma vantagem inerente ao aprendizado quando os empregados são capazes de simular o mercado externo, ou seja, fazer protótipos das condições que o novo produto enfrentará ao ser lançado. O clima exigido pela prototipagem é o mesmo da experimentação. A prototipagem organizacional se assemelha à prototipagem técnica, uma vez que procura executar um projeto em pequena escala como experiência geradora de conhecimento. Criar peritos-usuários locais é uma forma relativamente barata de prototipagem organizacional (BARTON, 1988).

A experimentação e a prototipagem só fazem sentido se os gerentes procurarem garantir que a organização de fato aprenda com estas práticas. Quando os ciclos ação, resultado-feedback são breves e freqüentes, o indivíduo tem boas condições de conhecer e assim compreender os prováveis efeitos das ações sobre os resultados, aumentando a capacidade de melhorar a tomada de decisões mediante ações corretivas, ampliando a capacidade de aprendizado da organização.

O alcance deste aprendizado, fruto da experimentação, depende em boa medida da cultura da organização, uma vez que esta deve ser capaz de identificar e apoiar idéias com grande potencial, bem como separar o fracasso inteligente do fracasso desnecessário, além de reconhecer o papel do fracasso como espaço para experimentação. As organizações muitas vezes ignoram as notícias negativas e

desperdiçam uma grande possibilidade de aprendizagem. Polley in Barton (1988) identifica quatro causas desta “inaptidão cognitiva”:

- (I) Gerenciamento por impressão (muitas vezes extremamente positivas);
- (II) Reveses não percebidos como erros que poderiam propiciar cognição;
- (III) Proliferação de atividades interdependentes em detrimento da efetiva avaliação da idéia essencial;
- (IV) Envolvimento efêmero nos projetos, levando ao esquecimento organizacional.

Ghoshal & Bartlett (2000), apresenta algumas estratégias de implementação, que podem ser utilizadas como forma de implementação do processo de mudança. Uma delas seria desenvolver a performance dos processos e a qualidade do negócio simultaneamente: o que é muito complexo e muitas vezes envolve interesses contraditórios, uma vez o processo abre duas frentes de trabalho e pode duplicar as dificuldades encontradas no processo. Outra possibilidade seria primeiro buscar a integração e a sinergia entre as unidades, como forma de ampliar a performance individual das mesmas. Porém, se os processos não estão bem definidos e direcionados, diversas dificuldades internas surgem ao se tentar integrar operações que competem entre si. Esta estratégia, muitas vezes apenas reforça os litígios e as responsabilidades entre as partes envolvidas no processo. Lembrando um ditado popular: “Na casa em que falta pão, todo mundo fala e ninguém tem razão”.

Para Goshal & Bartlett (2000) referenciando a Jack Welch o processo de implementação de mudanças técnico organizacionais seriam formados por duas vertentes: as mudanças de *hardware* – estratégia empresarial, estrutura organizacional e sistemas gerenciais vigentes, mas também as mudanças de *software* – valores, motivação e

comprometimento dos empregados. Para o autor a estratégia mais apropriada para implementação deveria de certo modo envolver três fases distintas:

1ª fase: Racionalização dos processos: infusão do impulso empreendedor, quando deverão ser redefinidas as estruturas, reavaliados os processos, com intuito de melhorar a performance das unidades, provocar iniciativa do pessoal de frente, de modo a aproximar o processo decisório para o centro das organizações.

2ª fase: Revitalização do negócio, envolve a integração das unidades, desenvolvendo um ambiente propício ao desafio e a confiança;

3ª fase: Regeneração da organização, esta fase procura garantir a organização a capacidade de continuar a aprendendo e se reconstruindo a cada momento, buscando não só manter a sua colocação no mercado, como também ampliá-la.

Schaffer & Thomson *in* Champy & Nohria (1997), afirmam que os esforços de melhoria do desempenho realizados por muitas empresas “têm tanto impacto sobre os resultados operacionais e financeiros quanto a dança da chuva tem sobre o clima”. Porque muitas destas empresas estão sob a égide do falso pressuposto de que, se realizarem uma quantidade suficiente de atividades “corretas” de melhoria, melhorias reais de desempenho inevitavelmente se materializarão. Comparando os programas voltados para atividades aos orientados para resultados, veja-se o quadro 4.

	Orientação para Atividades	Orientação para Resultados
Horizonte Temporal	Principalmente em termos globais de longo prazo.	Metas de curto prazo
Decisões	Em consonância com a filosofia do programa	Busca de Resultados melhores
Comportamentos esperados	Paciência e firmeza	Impaciência na busca por resultados
Envolvimento dos colaboradores	Necessidade de desenvolver uma fé no programa	O programa deve ser testado, em sua capacidade de ajudar a melhorar os resultados
<i>Pay Back</i>	Investimentos no início do processo antes dos resultados	Investimento inicial menor, que vai se ampliando no decorrer do processo
Críticas	Não há relação com resultados específicos; implementação em escala grande demais e deforma difusa; medições enganosas, comando na mão de especialistas e consultores.	Processo incremental, empirismo, possibilidade de aprendizado com as fases anteriores.

Quadro 4: Projetos orientados para Atividades x Resultados

Fonte: Avanço Rápido (CHAMPY & NOHRIA, 1997)

Deste modo, os gerentes deveriam manter sempre o seu foco nos resultados de forma a evitar o beco sem saída de consertar e remendar a organização para o futuro, utilizando um programa proposto pelos autores composto de quatro etapas:

(I) Pedir que cada unidade defina e atinja algumas metas ambiciosas de desempenho de curto prazo;

(II) Fazer uma análise crítica periódica do progresso, captar o aprendizado essencial e reformular a estratégia;

(III) Institucionalizar as mudanças que dão certo, descartando o resto;

(IV) Criar o contexto e identificar os desafios cruciais de negócio.

Certamente existem vários outros modelos de implementação de mudanças, cada um dos quais privilegia alguns elementos. Entre os apresentados, o primeiro Barton (1988) foca o grau e o tipo de envolvimento do usuário, assim como as possibilidades de interação entre a tecnologia e o ambiente, além do desenvolvimento de aprendizado organizacional. Neste sentido, torna-se muito importante um elemento muitas vezes negligenciado pelo gerenciamento tradicional, o fracasso e seu papel no aprendizado

organizacional. O fracasso inteligente resulta do fato de assumir riscos, capacidade cada vez mais necessária nas organizações, que competem num ambiente de fluidez e incertezas. Por outro lado, se as pessoas não forem capazes de assumir riscos não há espaço para a criatividade, deste modo, a organização precisa desenvolver mecanismos de aprendizado a fim de extrair conhecimento da experiência que possa ser transformado em ação.

De outro modo Goshal & Bartlett (2000) tem o seu foco principal tanto em mudanças de *software* (estrutura, sistemas gerenciais, etc) e *hardware* (valores, motivação, etc) de forma a buscar a racionalização dos processos, a revitalização do negócio e a regeneração da organização. Embora seja um grande desafio para as organizações racionalizar seus processos, revitalizar seus negócios, assegurar o contínuo processo de transformação não é nada simples e constitui um fator decisivo para as organizações. Esta capacidade deve ser incentivada por meio de políticas que valorizem a criatividade e iniciativa.

Schaffer & Thomson (1997) ressaltam a importância de que os processos de implementação de mudanças devem ser focados em resultados, o que pode ser o elo de ligação entre os modelos analisados. Uma vez que, como bem afirmaram os autores, implementar um processo de mudança técnico organizacional. Não deve ser visto como uma seqüência correta de procedimentos, mas como elementos que se encadeiam na consecução de resultados.

2.4 - Resistência à Mudança

Tão difundido quanto o mito da mudança, são os textos referentes à resistência ao processo de mudança. Esta seção tratará da resistência, mas tendo como foco principal o modelo de Hernandez e Caldez (2001), principalmente por suas críticas aos pressupostos relacionados à resistência.

Morgan (1974) apresenta quatro formas básicas de se lidar com o processo de mudança:

- (I) “O dorminhoco”: As coisas não estão realmente mudando tanto como parece, sempre houve e sempre haverá um hiato entre as gerações.
- (II) Inevitabilista: Com certeza as mudanças estão ocorrendo, mas nada pode ser feito em relação à mudança.
- (III) Os pessimistas: Para onde está indo o mundo?
- (IV) Controlar a mudança: Tirar proveito do processo de mudança.

O termo resistência à mudança é muitas vezes creditado a Kurt Lewin, que no seu constructo teórico examinava as organizações como processos em equilíbrio quase estacionário, em função da aplicação de um conjunto de forças opostas. A mudança ocorreria, para Lewin, quando as forças de resistências fossem menores, o que deslocaria a resistência para um outro patamar.

Hernandez e Caldas (2001) consideram que a abordagem clássica sobre o tema da resistência é massificada, ou seja, considera a mesma como um fenômeno grupal/coletivo. Esta abordagem pressupõe que a resistência seria um fato inexorável ao processo de mudança, ou seja, que é a resistência à mudança é inerente a condição humana, que teme o novo, o desconhecido.

Por outro lado, os autores apresentam uma nova abordagem ao tema, baseada na psicologia da percepção. Tendo o indivíduo como nível básico de análise, a resistência é vista como um dos possíveis comportamentos a ser adotado pelo mesmo, em função da sua percepção da mudança.

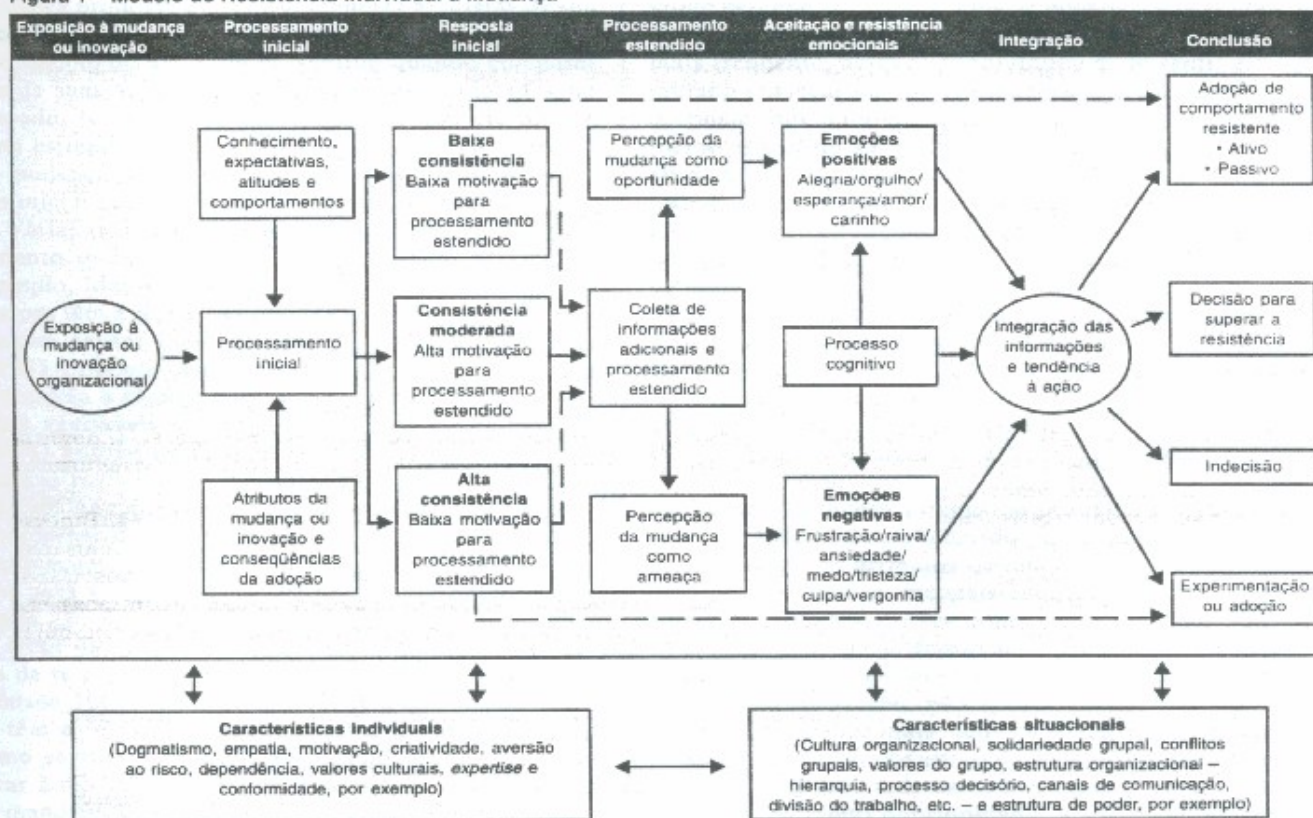
A abordagem de Hernandez e Caldas (2001) melhor se coaduna com o conceito amplamente difundido que a realidade também deve ser entendida como um fenômeno pessoal, baseado em necessidades, desejos, valores e experiências pessoais. Assim o fenômeno de resistência à mudança, sob este prisma, não é considerado uniforme, mas individual, baseado na realidade percebida pelo indivíduo, suas ações e reações. Um mito muitas vezes repetido, porém muito pouco comprovado, é que os indivíduos sempre resistem a mudança.

Outro mito ligado ao fenômeno da resistência é que somente os empregados resistem, o que é totalmente equivocado, pois a resistência ocorre em todos os níveis hierárquicos, de forma tanto individual como coletiva.

Este modelo de Caldas e Hernandez (2001) representa o processo perceptual individual em situações de mudança organizacional em sete estágios que vão desde a exposição aos estímulos apresentados pelo ambiente até a adoção de um comportamento que pode ser: resistente, de superação da resistência, indecisão e adoção espontânea da mudança, conforme fig. 1.

- 1º Estágio: Exposição à mudança ou inovação organizacional
- 2º Estágio: Processamento inicial, em que o indivíduo irá processar as influências da mudança, em relação aos seus conhecimentos, expectativas e comportamentos, assim como atributos da mudança ou inovação e conseqüências da adoção.
- 3º Estágio: Resposta inicial, que em princípio poderá ter uma das três alternativas: baixa, moderada, ou alta consistência.
- 4º Estágio: Processamento estendido, quando serão agrupados e interpretados dados adicionais.
- 5º Estágio: Aceitação e resistência emocionais, as emoções positivas ou negativas em relação a mudança, bem como o processo cognitivo formador da tendência a ação.
- 6º Estágio: Integração das informações e tendências a ação
- 7º Estágio: Conclusão, que no modelo encontra-se em quatro alternativas: Comportamento resistente, decisão de superar a resistência, indecisão e experimentação ou adoção.

Figura 1 – Modelo de Resistência Individual à Mudança



Caldas (1999) comenta uma outra forma de resistência, que embora não nos seja exclusivo, é muito característico do processo brasileiro de implementação de mudanças, sobretudo na importação de novas tecnologias gerenciais, seria a implementação “para inglês ver”. Este comportamento consiste em adotar de forma temporária e/ou parcial a tecnologia em questão, para aplacar as pressões de adoção, sem, no entanto realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável no *status quo*. Este comportamento organizacional relaciona-se com a própria sociedade, que está obcecada pelo novo, em uma realidade habitada por novidades artificiais, por eventos não espontâneos, em que a imagem parece mais fidedigna que o original. Se o ter já havia ficado mais importante que o ser, agora é o parecer que ganha primazia. A

espetacularização da vida social cria um mundo à parte, onde a relação entre as pessoas é mediada por imagens.

Embora seja um tema recorrente nos textos sobre implementação de mudanças, as abordagens em relação à resistência muitas vezes são simplistas ou mecanicistas e encaram a resistência como um fenômeno inexorável. Mas, como já foi dito a resistência é uma das possibilidades de resposta do indivíduo ao estímulo do ambiente, dependendo da sua percepção. Se por um lado, o ser humano resiste à perda, por outro o desejo em relação a mudança, pode sobrepor o medo do desconhecido. O que muitas vezes acontece é que ao tentar prevenir, os agentes de mudança acabam por provocar a resistência.

A resistência, contudo, não é totalmente negativa, uma vez que impulsiona a organização a repensar processos de mudança precipitados, ou equivocados. Todavia, a resistência muitas vezes é apontada como causa do fracasso de projetos mal elaborados, ou como forma de evitar questionamentos sobre o processo de implementação de mudanças.

2.4. Implementação de Sistemas ERP

Nesta seção, serão analisadas algumas das especificidades da implantação de Sistemas ERP, como um processo de mudança técnico-organizacional. Primeiramente, apresenta-se as principais características dos sistemas ERP, assim como as duas principais formas de arquitetura destes sistemas. Por fim, analisa-se o modelo de implantação de sistemas de informação de Colângelo Filho (2001).

Colângelo Filho (2001) afirma que não há uma definição precisa e inquestionável do que seja um sistema ERP, mas como o autor este trabalho considera como ERP o *software* aplicativo que permite às empresas:

- (I) automatizar e integrar parcela substancial de seus processos de negócios, abrangendo finanças, controles, logística (suprimentos, fabricação e vendas) e recursos humanos;
- (II) compartilhar dados e uniformizar processos de negócios;
- (III) produzir e utilizar informações em tempo real. (COLANGELO FILHO, 2001, P.17)

A noção chave comum a todos os sistemas ERP é integração. Os conceitos que apóiam o ERP nasceram do que é hoje conhecido como MRP (*Material Requirements Planning* – Planejamento das necessidades de material). Devido a uma demanda maior por controles e integração de todos os departamentos e transações nas organizações, foram agregados módulos de suporte a manufatura, como a Programação Mestre de Produção (MPS), o cálculo das necessidades produtivas (CRP), controle de fábrica (SFC), módulos de compras entre outros. A partir de então os sistemas deixaram de atender apenas as necessidades de materiais para atender as necessidades de controle e suporte à decisões sobre outros recursos da manufatura. Desta forma, o sistema MRP evoluiu e recebeu a denominação de MRP II (Manufacturing Resource Planning- Planejamento dos recursos de Manufatura). Entretanto, outros módulos foram sendo agregados ao MRP II; como exemplo, um recebimento físico tinha obrigatoriamente que ser informado ao sistema para efeito de processamento de rotinas; e neste sentido a evolução dos sistemas aconteceram de forma a integrar todas as áreas da empresa, do recebimento fiscal às transações contábeis, passando pelos módulos administrativos e de recursos humanos. Destarte, os sistemas que suportam todas as rotinas transacionais de uma organização são chamados sistemas ERP. Conforme mostra a figura 2, em geral estes sistemas possuem a seguinte configuração básica:

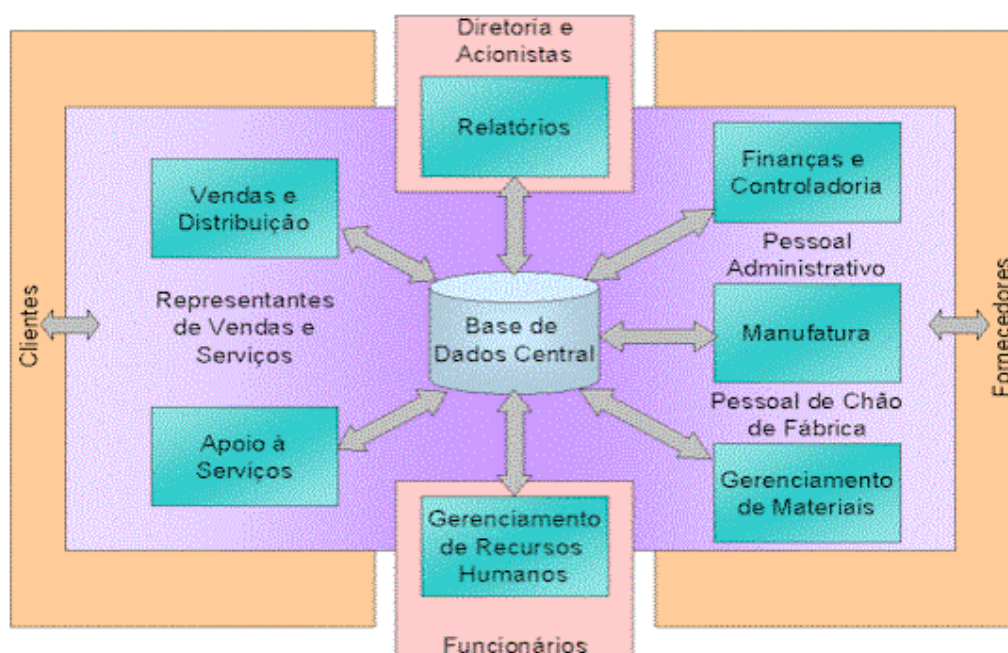


Fig.2: Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP (DAVENPORT, 1998)

A maioria dos sistemas ERP adota dois conceitos de arquitetura de sistemas: o modelo cliente-servidor, ou sistemas abertos. O modelo cliente-servidor é estruturado sobre o relacionamento entre dois programas de computador, um chamado cliente solicita serviços a outro chamado servidor, que atende a solicitação, em um ambiente em rede este sistema é muito conveniente para interligar programas que estão distribuídos em diferentes pontos. Enquanto, os sistemas abertos é um conjunto de componentes de *software* e *hardware* concebido para atender a certas necessidades, de forma a permitir interligar dispositivos de diferentes fabricantes em um sistema. (COLÂNGELO FILHO, 2001)

Os primeiros projetos de implantação de sistemas ERP foram conceituados com base nas idéias de reengenharia. Atualmente, a abordagem mais freqüente é utilizar o “redesenho baseado no sistema”, que é baseada na premissa que os sistemas ERP foram concebidos de forma a suportar “boas práticas” (COLÂNGELO FILHO, 2001). As funcionalidades dos módulos de um sistema ERP representam uma solução genérica que reflete uma série de considerações sobre a forma que as empresas operam em geral.

Para flexibilizar sua utilização para um maior número de empresas de diversos segmentos, os sistemas ERP foram desenvolvidos de forma que a solução genérica possa ser customizada em um certo grau.

Colângelo Filho (2001) apresenta um processo de implementação de sistemas ERP dividido em três fases assim subdivididas:

Fase	Objetivos	Atividades Desenvolvidas
Pré-implantação	Estudo de Viabilidade Seleção de produtos e parceiros	Planejamento, avaliação estratégica, identificação de oportunidades, avaliação econômica-financeira, seleção de produtos, equipamentos e parceiros.
Implantação	Planejamento Desenho da solução Construção Testes	Definição de escopo, estratégia de implantação, desenvolvimento do plano de projeto, definição da equipe de projetos, gerenciamento de riscos, plano de comunicação do projeto, gerenciamento da implantação, redesenho de processos, gerenciamento de mudanças, desenvolvimento e configuração do sistema e testes do sistema.
Pós-implantação	Suporte Aplicações integradas e e-business	Estabilização e materialização dos benefícios, suporte ao início da operação, atualização do sistema.

Quadro 5: Fases de implementação dos sistemas ERP Fonte: Adaptado de Colângelo Filho (2001)

O estudo de caso desta dissertação refere-se a implantação de um sistema ERP, que será analisado como um processo de implementação de mudanças técnico-organizacionais, no sentido de promover uma discussão mais ampla sobre o tema, de forma a recusar a descrição de “receitas” de implantação. Uma vez que o processo de implantação não pode ser definido aprioristicamente, mas em conformidade com a posição nos três eixos das dimensões: contexto, processo e conteúdo. Todavia, diante da diversidade de possibilidades não se deve concluir pela impossibilidade de gerenciamento deste processo como já dito anteriormente na seção 3.1., pelo contrário, a própria diversidade de estratégias e procedimentos possíveis denotam a necessidade do gerenciamento do processo de mudança, quer seja a implantação de um sistema ERP, ou a introdução de um novo equipamento, ou ainda uma simples mudança no processo produtivo.

2.5. A Mudança Técnico Organizacional como Ação Política

Nesta seção pretende-se fazer uma ponte entre o processo de implementação e a abordagem política, que será melhor explorada no próximo capítulo.

Mota (2001) destaca sete perspectivas de análise do processo de implementação de mudanças organizacionais, agrupadas no quadro 6:

Perspectivas de Análise Organizacional por Objetivos de Processo de Mudança					
	Temas Prioritários	Objetivos Prioritários	Problema Principal	Proposição Principal para Ação Inovadora	Unidades Básicas
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Coerência da ação organizacional	Vulnerabilidade da organização às mudanças ambientais	Desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente.	Decisão (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Adequação da autoridade formal	Redistribuição de direitos e deveres	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo.	Papéis e status
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para o desempenho das tarefas	Modernização das formas de especialização do trabalho e de tecnologia	Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	Introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades individuais, comunicação e relacionamento grupal.	Motivação, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas	Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência	Instituir um novo sistema de contribuição e redistribuição	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características da singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	Coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	Preservar a singularidade organizacional ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Redistribuição dos recursos organizacionais segundo novas prioridades	Conflitos de interesse por alteração nos sistemas de ganhos e perdas	Estabelecer um novo sistema de participação no acesso aos recursos e processos de tomada de decisões	Interesses individuais e coletivos

Quadro 6: Perspectivas do processo de Mudança Organizacional

Fonte: MOTA 2001

Esta dissertação tem como principal foco a perspectiva política do processo de implementação de mudanças técnico organizacionais. Nesta perspectiva vê-se a organização como um sistema de poder onde pessoas ou grupos procuram maior

influência no processo decisório, cujo processo de mudança organizacional, potencializa a influência do processo político, em função principalmente do alto nível de incertezas.

A perspectiva política na mudança organizacional está intimamente ligada a seu conceito central de análise: o poder organizacional. De início, concebia-se o poder de forma elitista e diretamente proporcional ao estabelecido na estrutura formal da organização. Via-se o poder como institucionalizado, concentrado no topo e em sua única fonte, a autoridade formal.

Assim, embora necessário à manutenção da ordem organizacional, o poder aparecia de forma negativa, em contraposição à fraqueza ou ao não poder de outros. Nessa visão, mudar a organização resumia-se basicamente em introduzir uma nova estrutura formal e procurar alterar a forma de agir daqueles que ocupavam os cargos de topo.

Em contraste com essa visão, apareceu um conceito mais pluralista de poder como contingencial, descontínuo, localizado e, mesmo interpretativo. De forma que o poder é visto como desigualmente distribuído por pessoas e grupos organizacionais. Existem muitas fontes de poder não só a autoridade do cargo, mas também, em fatores como: conhecimento, acesso à informação, domínio de tecnologia, controle de uma etapa do processo decisório, participação em entidades como sindicatos, habilidade de manejo de símbolos do poder. Esta visão introduziu uma idéia mais positiva do poder, acrescentando-lhe uma dimensão estratégica de capacidade de conseguir resultados, assim a mudança passou a ser vista como um rearranjo no acesso e uso do poder.

Mudar uma organização representa muitas vezes interferir nas formas como se articulam e se agregam os interesses e como se equilibra o poder entre interesses individuais coincidentes e conflitos grupais, negociação, formas participativas de gestão, intensidade e transparência na comunicação, além de revisão dos conceitos de liderança e de autoridade organizacionais. Estes temas serão melhor explorados no próximo capítulo.

3. POLÍTICA

Neste capítulo, pretende-se abordar algumas das teorias mais discutidas sobre política e poder, culminando com uma análise destes elementos nas organizações e nos processos de implementação de mudanças técnico-organizacionais.

Na primeira seção será apresentada uma visão panorâmica, bastante simplificada de cinco perspectivas do estudo da política. No intuito de não só de ampliar os elementos de observação do fenômeno, analisando várias perspectivas relacionadas ao conceito de política, bem como ressaltar alguns elementos que serão úteis para a construção de um quadro de referência sobre o tema.

No mesmo sentido, a segunda seção trata o conceito de poder, como instrumento da ação política, de forma a complementar o quadro teórico iniciado na primeira seção.

Por fim, na terceira seção, procurou-se deslocar os diversos elementos sobre poder e política para a vida organizacional e posteriormente para os processos de implementação de mudanças técnico-organizacionais.

3.1. Abordagens sobre Política

A literatura organizacional ou gerencial sobre poder e política no processo de implementação de mudanças, na maioria dos casos solenemente ignora vários estudos desenvolvidos pelas ciências sociais em geral. Alguns autores, quando muito citam apenas Maquiavel, como fonte de referência. Justamente, por considerar esta abordagem parcial e tendenciosa, fez-se necessário a construção de um instrumento de análise mais amplo, que ajudasse a compreensão do fenômeno político de forma mais abrangente, bem como tentasse integrar a contribuição destes diversos autores, que nesta dissertação foram agrupados em cinco correntes do pensamento político: o ideal greco-romano, a vertente tida como realista, o contratualismo, a visão marxista e a concepção política habermasiana.

É sabido que qualquer um dos temas de cada uma destas subseções, constituem temas para dissertações de mestrado e teses de doutorado nas faculdades de Ciências Políticas e Sociais, por isso não se pretende analisar exaustivamente as idéias de cada autor, tampouco propor um marco definitivo sobre o tema. Mas, pretende-se através da apresentação da síntese do pensamento destes autores enriquecer a discussão sobre os aspectos políticos no processo de implementação de mudanças, com alguns elementos extraídos das idéias defendidas por estes pensadores.

Destarte, as subseções seguintes foram estruturadas a partir da síntese dos trabalhos desenvolvidos por Aranha (1986), Minogue (1998) e Jasmin (1998) comuns a todas subseções, bem como a obra, ou trechos das obras dos autores mencionados, que a cada subseção serão apresentados por meio de notas de rodapé.

3.1.1. O ideal Greco-romano:⁴

Nesta seção serão apresentadas de maneira extremamente sintetizadas as idéias desenvolvidas por Aristóteles e Platão em relação, sobretudo, ao conceito de política. Os ideais políticos gregos descritos por estes autores constituem a base da ciência política.

A Grécia antiga era constituída por diversas *polis* (cidades-estado), nas quais havia a *acrópole*, parte mais elevada da cidade, onde se situa o templo e também defende-se a cidade e a *ágora*, praça central onde os cidadãos se reuniam para debater os meios para a busca do bem para a *polis*. As leis e políticas de uma cidade grega não provinham do palácio de um déspota, mas da discussão entre cidadãos, que gozavam de igualdade perante a lei e oportunidade igual de falar na assembléia.

Em A República, Platão (1996) elabora uma teoria política baseada na questão do bom governo e do regime justo, em contraposição a idéia de justiça como interesse do mais forte. Platão afirma que, assim como a Medicina não considera o interesse da medicina, mas o do corpo; a equitação os interesses dos cavalos, “nenhuma arte se ocupa com as

⁴ Nesta subseção foram estudadas as obras: A república (Platão) e A Política (Aristóteles).

suas necessidades, pois não as tem, ocupa-se com o que convém ao seu objeto”. Deste modo, “ninguém que tenha governo, na medida em que é governante, considera ou ordena o que convém a si mesmo, mas sim o que convém ao governado e sujeito a sua arte(...)”.

Para Platão, política é “a arte de governar os homens com o seu consentimento”, sendo a obediência às leis, a maior virtude do cidadão. Portanto caberia ao legislador persuadi-los, para tanto, este deveria conhecer a arte política. O dever de governar caberia aos mais sábios (filósofos), uma vez que os homens comuns são vítimas do conhecimento imperfeito e devem ser dirigidos por homens que se distinguem pelo saber. De modo que “é preciso que os filósofos se tornem reis, ou que os reis se tornem filósofos”.

A idéia de política para Aristóteles (2001) baseia-se na associação de cidadãos para a busca de um bem comum a *polis*. Este filósofo acredita que o “homem é um animal político por natureza, que deve viver em sociedade”, visto que a própria natureza faz com que todos os homens se associem. Como o “todo deve obrigatoriamente, ser posto antes da parte, (...) o Estado está na ordem da natureza e antecede ao indivíduo”, somente na *polis*, enquanto sociedade política, é que o homem pode realizar todas as suas potencialidades. Desta feita, a *polis* é a causa final da associação humana, esta constitui uma sociedade perfeita. Caberia, portanto, ao Estado zelar pelo ideal de uma vida humana perfeita e a política deve dar as diretrizes para a execução deste ideal. Sendo assim, o valor de um regime não está ligado à distribuição de poder (governo de um só, de um pequeno grupo, ou do povo), mas na busca deste objetivo comum.

Por outro lado, Aristóteles avança à medida que procura distinguir ética de política. A primeira centrada na ação voluntária e moral do indivíduo, enquanto a segunda refere-se à vinculação dos indivíduos em comunidade. Para este filósofo, a lei é o princípio natural que deverá reger a ação dos cidadãos.

Deve-se ressaltar, entretanto, que na democracia grega apenas 10% do corpo social eram considerados cidadãos, pois esta categoria excluía os escravos, as mulheres e os estrangeiros. Por outro lado, é o próprio trabalho escravo que “libera” os cidadãos para as funções políticas e teóricas.

O ideal greco-romano de política, portanto, está intrinsecamente relacionado à participação dos cidadãos em busca do bem comum a *polis*, uma vez que somente na sociedade política o homem pode se realizar plenamente. Deste modo, a política é vista como a arte de governar o homem com o seu consentimento, que deve ser alcançado por meio do debate político, em que todos os cidadãos teriam oportunidades iguais de fala e ação, uma vez que todos os cidadãos eram considerados iguais perante a lei. Embora, estes autores tenham lançado as bases da Ciência Política e seus estudos tenham inspirados e ainda inspirem vários outros autores, no século XVI seus princípios serão criticados em nome de um maior realismo diante do fenômeno político.

3.1.2. O Realismo de Maquiavel⁵

Alguns autores consideram que somente a partir de Maquiavel começa a surgir a ciência política como conhecemos hoje (ARANHA,1986), uma vez que o autor transforma o caráter prescritivo do pensamento político até então, em imperativo de ação de modo a torná-lo mais eficaz do ponto de vista de seus fins. Nesta seção será abordado o pragmatismo e realismo de Maquiavel, que acrescenta mais alguns elementos à política, como, por exemplo o critério de eficácia.

Resta analisar agora como um príncipe deve comportar-se com seus súditos e com seus amigos. Como muita gente já escreveu a respeito, duvido que não me considerem presunção tal exame, ainda mais porque, ao tratar desse tema, não me afastarei demasiado dos princípios que outros estabeleceram. Como, porém, minha intenção não é escrever sobre assuntos de que todos os interessados tirem proveito, julguei adequado procurar a verdade pelo resultado das coisas, mais do que por aquilo que delas se possa imaginar. E muitos imaginaram repúblicas e principados nunca vistos ou reconhecidos como reais. Tamanha diferença se encontra entre o modo como se vive e o modo como se deveria viver que aqueles que se ocuparem do que deveria ser feito, em vez do que na realidade se faz, aprendem antes a própria derrota do que sua preservação; e, quando um homem deseja professar a bondade, natural é que vá à ruína, entre tantos maus. (MAQUIAVEL, 1999, p.99)

Como a citação acima bem exemplifica, Maquiavel (1999) propõe estudar as relações políticas pela análise dos fatos humanos, sem perder-se em especulações. Não estava

⁵ Nesta subseção, além da literatura mencionada, acrescentou-se a obra de Maquiavel: O Príncipe e um capítulo de Maximiano (2000) sobre a influência de Maquiavel na administração.

preocupado com o que deveria ser, mas com a realidade de uma ação política eficaz, independente de qualquer influência da moral, sobretudo, cristã. A esse realismo anti-utopista alia-se uma tendência utilitarista, voltada para a ação eficaz e imediata.

Este pensador promoveu o questionamento dos pressupostos da teoria clássica (entre eles, que a glória era uma recompensa à virtude), usando como principal arma, a evidência histórica. Vários acontecimentos históricos são apresentados de modo a demonstrar que o político não deve submeter suas ações aos mandamentos de seu código moral, pois sobre seus ombros pesam a responsabilidade dos interesses coletivos, deste modo existirão casos em que o mesmo deverá violar a sua moral privada, para defender as instituições que representa, ou garantir a própria sobrevivência da nação. Deve-se destacar que esta postura ética não significa um amoralismo, mas uma moral eminentemente mundana, centrada em critérios de avaliação do que é útil à comunidade, que de certa forma considera legítimo o recurso ao “mal” em nome dos objetivos do Estado.

O príncipe é considerado um indivíduo especial, que deverá ser hábil o suficiente para aliar suas virtudes (virtú) às circunstâncias. Afinal em nada adiantaria todas as suas virtudes se o príncipe não fosse astuto o suficiente, para esperar uma ocasião propícia para demonstrá-las, ou não. Porém, somente o Príncipe está isento de culpa pelo uso dos meios indiscriminados em conjunturas de grave perigo para a comunidade, disso deriva que para que haja estabilidade política também há de haver boas leis e instituições, pois o poder puramente pessoal degenera facilmente em tirania e instabilidade.

Maquiavel, entre os autores apresentados, é sem dúvida o mais referenciado pela literatura organizacional, existindo até mesmo livros como o de Jay (1968), que procuram aplicar os seus princípios à gerência de grandes organizações. Alguns autores, como Maximiano (2000) consideram que entre as inúmeras idéias renascentistas a respeito da administração, as de Maquiavel contam-se entre as mais influentes, de modo que a sua leitura tornou-se indispensável para todos os tipos de dirigentes.

Apenas para ilustração serão citados alguns pontos em que Maquiavel (1999) se aproxima das práticas de gestão de forma ampla e do processo de implementação de mudanças de maneira específica, além de uma série de recomendações sobre liderança presentes em sua obra⁶:

(I) O nível de solidariedade é maior quando o povo participa do governo. Homens em liberdade identificam-se com os negócios do Estado e o defendem como coisa sua (MAQUIAVEL, 1999, p.22). Os conflitos sociais são necessários porque próprios à natureza mesma da liberdade. (MAQUIAVEL, 1999, p. 23)

(II) A aprovação dos governados é essencial para o sucesso dos governantes. A primeira qualidade do príncipe é a qualidade dos homens que o cercam (MAXIMIANO, 2000, 146).

(III) Maquiavel (1999) defende que não existe algo mais difícil, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso do que ser um líder na introdução de mudanças. O inovador terá como inimigos todos aqueles a quem a velha ordem das coisas beneficiava e, como partidários moderados, aqueles a quem a nova ordem talvez vá beneficiar. Este apoio moderado deriva em parte do medo dos adversários da mudança, que tem a lei de seu lado, e em parte da incredulidade da espécie humana, que nunca aceita nada novo senão depois de acontecido. Esta afirmação guarda estreita relação com os processos de implementação de mudanças técnico-organizacionais.

Muitas vezes mal interpretado, o nome de Maquiavel ficou marcado como sinônimo de esperteza, mal intencionada. Porém este autor representa uma ruptura com o caráter normativo do pensamento político. Uma vez que seus estudos não pretendem a prescrição de um tipo ideal de Estado, mas compreender como as organizações políticas se fundam, se desenvolvem, persistem e decaem. Daí o aparente relativismo

⁶ Tais como: Por que os homens, e em especial os Príncipes são louvados ou insultados; em que circunstâncias é um bem ser julgado liberal; ou se é melhor ser amado, ou temido, entre outras.

ético que transformou o dever ser numa função da necessidade. Sob esta ótica a política deixa de ser um instrumento para a busca discursiva do bem comum, para se tornar um dos meios disponíveis ao príncipe para garantir a perpetuação do seu poder. Todavia, este poder a partir do século XVII, será visto com desconfiança por muitos autores, que julgavam necessário estabelecer alguns limites ao poder do soberano.

3.1.3. A Negação da História e o Contratualismo⁷

A partir da tendência de secularização do pensamento político no século XVII, os filósofos preocuparam-se em justificar racionalmente e legitimar o poder do Estado tendo como base apenas princípios racionais, sem recorrer a intervenção divina, ou qualquer explicação religiosa. Nesta seção serão agrupados os pensamentos dos contratualistas Hobbes, Locke e Rousseau, que repropuseram o problema ético no horizonte da discussão teórica sobre a política, porém não mais uma ética fundada em princípios cristãos como na idade média, mas uma ética fundada na racionalidade humana.

Estes autores afastam-se da análise voltada para o comportamento dos bons governantes, ou dos governantes eficazes, em suas teorias, destaca-se a atividade política como entidade autônoma em relação àqueles que dirigem. A reestruturação contratualista afasta-se de qualquer relação com o acidental, não se trata de uma visão histórica, mas um projeto que visa deduzir da ordem social justa, a partir de uma concepção que se pretende realista, daquilo que os homens são, os critérios de legitimidade do poder político.

Eles partem do homem em estado de natureza, antes de qualquer sociabilidade, quando desfrutaria de todas as coisas, realizaria todos os seus desejos e seria dono de um poder ilimitado. Porém o que faria o homem abandonar esse estado para se submeter ao Estado?

Para Hobbes (1999), o homem não é sociável por natureza, no estado de natureza “a utilidade é a medida do direito”. O estado do homem deixado a si próprio é de anarquia, na qual os interesses egoístas prevalecem e o homem se torna lobo do próprio homem (*homo homini lupus*) em uma guerra de todos contra todos (*bellum omnium contra omnes*), isto significa que o homem, levado por suas paixões, precisaria conquistar o bem, ou as comodidades da vida.

O altruísmo não seria natural, natural seria o egoísmo, acompanhado de “um perpétuo e inquieto desejo de poder e mais poder que só termina com a morte”. Deste modo, guiado pela razão e o instinto de auto-preservação, os homens são levados a estabelecer contratos entre si, ou seja, um contrato social que traria paz as relações sociais. O medo, a angústia e o desejo de paz levam os homens a abdicar de seus direitos em favor de um soberano que terá poderes absolutos, para o bem e para mal, pois tudo que o soberano faz é resultado do investimento da autoridade consentida pelo súdito, não podendo este, portanto, discordar.

Apesar de defensor do despotismo político e adversário da democracia política, Hobbes afirma que todos os homens são naturalmente iguais. Esta posição aparentemente antagônica, no pensamento hobbesiano fundamenta-se em duas premissas: (I) todos os homens são naturalmente iguais, uma vez que essa igualdade baseia-se no desejo universal de auto-preservação, um dos alicerces do contrato social; (II) o poder deverá ser absoluto, não só porque se se conservar um pouco da liberdade natural do homem, instaura-se de novo a guerra, mas também porque os “pactos sem a espada não são mais que palavras”, de forma que para que a segurança possa ser mantida deve ser instituído um poder suficientemente grande.

Locke (1999), por sua vez, julgava que no estado de natureza o homem viveria em perfeita liberdade e igualdade, “nascemos livres na mesma medida em que nascemos racionais”. Porém, a humanidade estaria sujeita a certos inconvenientes, como estar sempre exposta aos riscos das paixões e das parcialidades, uma vez que cada um é juiz em causa própria. Portanto, para estabilizar as relações entre os homens, assegurando a

⁷ Esta subseção serviu-se dos capítulos XIII, XIV e XV e a segunda parte do *Leviatã* de Hobbes (1999) da

tranquilidade necessária para o gozo da propriedade os indivíduos, enquanto homens igualmente livres formam um pacto social.

Para Locke (1999), o poder político advém de um pacto entre os homens. “Assim como não existem idéias inatas no espírito humano, também não existe poder que possa ser considerado inato, ou de natureza divina”, contrapondo-se, deste modo aos defensores do absolutismo.

Este pacto social não se faz entre governantes e governados, mas entre homens igualmente livres. Seria apenas um acordo entre indivíduos reunidos para empregar sua força coletiva na execução das leis naturais, renunciando a executá-las pelas mãos de cada um. Seu objetivo seria a preservação da vida, da liberdade, da propriedade bem como reprimir as violações destes direitos naturais.

Ao contrário de Hobbes (1999), o autor de *Dois Tratados sobre o Governo Civil* acredita que através do pacto social os homens não renunciam aos seus direitos naturais, em favor do poder dos governantes. Mas, que este seria outorgado pelos participantes do pacto social e conseqüentemente revogável, caso o governante se coloque em oposição ao bem público, ou nas palavras do autor, quando se estabeleça “um estado de guerra contra o povo”.

Rousseau, precursor do romantismo, valorizava demasiadamente o sentimento e também não via com otimismo o desenvolvimento da técnica e do progresso contrapondo à civilização e suas correntes ao ideal do bom selvagem. Porém, os homens, impossibilitados de subsistirem por seus próprios meios no estado de natureza, isto é, como simples indivíduos, entre si contratam uma transformação na maneira de viver, unindo-se numa “forma de associação que defenda e proteja a pessoa e os bens de cada associado com toda força comum, e pela qual cada um, unindo-se a todos, só obedece, contudo a si mesmo, permanecendo assim tão livre como antes”. Este é contrato social de Rousseau (1999).

O ato pelo qual o povo institui um governo não o submete a ele, uma vez que os depositários do poder não são superiores ao povo, que como real fonte de poder poderá destituir o governante se assim lhe aprouver. O homem, no contrato social não abdica de sua liberdade, uma vez que ele próprio é parte integrante e ativa do todo social, ao obedecer as leis, de certo modo obedece a si mesmo, portanto é livre. Deste modo, a liberdade natural irrestrita é substituída por uma existência livre, porém socializada.

O soberano, portanto, é o povo incorporado e dita a vontade geral, cuja expressão é a lei. Neste sentido, o autor diferencia a pessoa pública e a pessoa privada, que tem uma vontade individual, que pode até ser egoísta e voltada exclusivamente para gestão de seus bens particulares. Mas ao mesmo tempo este homem pertence a um espaço público, que é parte de um corpo coletivo que tem interesses comuns, expressos pela vontade geral. Os interesses podem gerar conflitos entre o público e o privado, porém deve prevalecer o interesse comum, que não é o somatório de interesses particulares, mas “os interesses de todos e de cada um enquanto componentes do corpo coletivo e exclusivamente nesta qualidade”.

Os contratualistas acrescentaram a dimensão política questões interessantes como liberdade, legitimidade, racionalidade, auto-preservação, espaço público, manutenção da paz e estabilidade das relações sociais, por meio da repressão aos conflitos, de forma a ampliar o campo de referência da política. Vários autores iluministas inspiraram as Revoluções Burguesas ocorridas na Inglaterra e França e suas idéias forneceram o arcabouço teórico para a constituição do Estado Burguês, que será duramente criticado por Marx.

3.1.4. O Marxismo e o Materialismo Histórico⁸

A teoria marxista parte da observação da realidade pós-revolução industrial, em que de um lado, existem o avanço técnico, o aumento do poder do homem sobre a natureza, o

⁸ Nesta subseção, além dos livros mencionados em relação a toda seção 3.1, foram estudados a introdução a Marx 1999 e o capítulo sobre Marx em um Toque de Clássicos (Quintaneiro, 2003).

enriquecimento e o progresso; de outro, e contraditoriamente, a escravização crescente da classe operária, cada vez mais empobrecida.

A partir da noção da história da humanidade, como a história da luta de classes, Marx acredita que a sociedade possui determinantes inescapáveis, frutos das contradições de uma sociedade dividida em classes, cuja resolução aponta tanto o caráter evolutivo da história como a direção do movimento.

Marx (1999) defende que o ato histórico que diferenciou os homens dos animais foi o começo da produção dos seus meios de subsistência. Enquanto a divisão do trabalho, que organiza os homens em relação a esta produção social, provém a inteligibilidade da propriedade privada, que opõe os indivíduos entre si. De modo que a classe dominante apropria-se privadamente não só dos meios econômicos da produção, mas também dos meios políticos e jurídicos da dominação formada pelo Estado de classe.

Quando o operário vende a sua força de trabalho, o produto não mais lhe pertence e adquire uma existência independente dele próprio. Juntamente com a perda do produto, o operário, por meio da divisão e especialização do trabalho, não mais projeta ou concebe aquilo que vai executar, dá-se a dicotomia concepção-execução do trabalho. O produto do trabalho operário subtrai-se a sua vontade, a sua consciência e ao seu controle, por fim o produtor já não se reconhece no que produz. De modo que o produto surge como um poder separado do produtor, como uma realidade soberana e tirânica que domina e ameaça, o que Marx chama de fetichismo da mercadoria.

O trabalhador é tanto mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais cresce sua produção em potência e em volume. O trabalhador converte-se numa mercadoria tanto mais barata quanto mais mercadorias produz. A desvalorização do mundo humano cresce na razão direta da valorização do mundo das coisas. O trabalho não apenas produz mercadorias, produz também a si mesmo e ao operário como mercadoria, e justamente na proporção em que produz mercadorias em geral. (Marx in QUINTANEIRO, 2003, p. 27)

Assim, o homem que deveria ser soberano do seu produto, passa a ser comandado por aquilo que produziu, o operário se reifica e não reage prontamente à exploração em virtude da ideologia e do próprio mecanismo de troca de equivalentes, que disfarça as

contradições e dissimula as aparências, a medida que impede a formação da consciência de classe.

As relações sociais, assim como todas as formas superestruturais se originam na atividade produtiva e, especialmente, na posição social dos diversos grupos humanos em relação a esta.

Marx analisa o exercício da política, como uma ação consciente das necessidades estruturais do mundo herdado, visto que os indivíduos agem diante de um contexto não escolhido, mas deixado pelas gerações anteriores. Esta herança indica as condições de possibilidade de realização da vontade. “A reflexão política torna-se uma elaboração sobre a história. Em Marx, isto exige, além da adequação de valores e da vontade racional à empiria, uma certa leitura histórico-estrutural dessa empiria” (JASMIN, 1998, p.95). De modo que suas conclusões, assim como os pensamentos de Maquiavel têm suas origens na reflexão filosófica sobre a história, porém passando por caminhos muito divergentes, mas que também contribuíram com elementos importantes para a compreensão da atividade política, como ideologia, luta de classes e a relação entre a estrutura produtiva e relações de poder.

3.1.5. Habermas e a dialética do esclarecimento⁹

Habermas, seguindo a escola de Frankfurt, enfoca a superestrutura, ao contrário do marxismo, cujo foco é a estrutura produtiva.

Em 28/06/65 em sua aula inaugural na Universidade de Frankfurt, Habermas assume duas idéias como centrais em sua teoria: a idéia inspirada no diálogo socrático, de que a humanidade, que aspira chegar a maioridade, desenvolve-se na história através da comunicação e a idéia apriorística (iluminista) de que existe um interesse em emancipação.

⁹ Síntese a partir da obra Jürgen Habermas: Razão Comunicativa e Emancipação de Siebeneichler (1994).

O autor de Crise de Legitimação do Capitalismo Tardio, concorda com jovem Hegel no sentido de considerar que o processo de formação do espírito culmina numa identidade racional e que esta formação se dá através de três médiuns dialéticos:

- (I) Símbolos lingüísticos (linguagem) - dar nome às coisas;
- (II) Trabalho - utilização de instrumentos, que levam à satisfação de carências e necessidades humanas, a libertação em relação à fome e a fadiga;
- (III) Interação - agir voltado para reciprocidade, que leva à libertação da escravidão e da degradação.

Habermas, todavia, não concorda com o Hegel posterior, que não deriva mais a unidade dos três médiuns a partir do nexos entre trabalho e interação. Porque esta unidade já é dada anteriormente, na dialética do conhecer-se a si mesmo no outro e sendo assim, linguagem, trabalho e interação não são mais considerados elementos heterogêneos, que é preciso separar dialeticamente. O autor reforça a necessidade de tratar trabalho e interação separadamente e frisa que “a satisfação das carências e necessidade humanas, a libertação da fome e da fadiga não leva necessariamente à libertação da escravidão, contudo existe um nexos entre ambos os momentos, que é preciso “esclarecer” porque deste nexos entre trabalho e interação depende tanto o processo de formação do espírito, como da espécie. Este nexos dialético não pode ser entendido de maneira mecanicista e deste ponto deriva a principal crítica de Habermas ao pensamento marxista, que apoiava a emancipação do gênero humano numa crítica da economia política, a partir de critérios históricos determinados, os quais tornavam possível uma diferenciação entre interesses legitimamente humanos - e os interesses que os impedem - interesses desumanos. Habermas lança um novo caminho, que consiste basicamente em tomar o interesse em maioridade, que para ele é sempre um interesse em comunicação livre de coação, a partir da própria estrutura da linguagem.

A linguagem como mediadora do trabalho e como *medium* universal da comunicação passa a constituir a instância horizontal, o critério do processo de emancipação da humanidade. Ou seja, tem o caráter de modelo para uma forma de vida libertada, para uma sociedade livre de dominação.

A outra instância básica é o progresso prático-moral que significa eliminação dos contextos de dominação introduzidos imperceptivelmente nas estruturas da comunicação.

Habermas, apoiado na distinção de Aristóteles entre técnico e prático, leva-nos a considerar que se enfocarmos a atividade humana em relação à natureza, pode-se descobrir que de um lado ele sente necessidade de apropriar-se dela sob aspecto de utilidade (subjulga a natureza para obter o maior sucesso possível através da maior economia possível dos meios - “agir racional com respeito a fins”, instrumental). De outro lado, este processo é também social e comunicativo necessitando da linguagem para ser realizado e bem sucedido. Estes dois modos básicos estão relacionados a dois meios: a linguagem (ação comunicativa) e o trabalho (ação instrumental). A linguagem e o trabalho condicionam os diferentes interesses do conhecimento, que propiciam a apropriação da natureza por parte do homem.

Do ponto de vista epistemológico, a separação entre estes contextos pretende fornecer as bases para oposição entre duas espécies de racionalidade, uma técnica e a outra prática, que estariam ligadas a diferentes tipos de ciência. A racionalidade técnica, ou instrumental, corresponderia as ciências empírico analíticas (reino da eficácia e da instrumentalidade), enquanto as ciências histórico hermenêuticas e as ciências críticas corresponderiam a esfera do interesse prático (reino do simbólico, das normas consensuais, da intersubjetividade).

A Razão Comunicativa num primeiro momento, tratava-se de uma razão aditivada na forma de crítica à ideologia positivista, ou seja, servia de critério a uma análise crítica da razão, abrangendo dialeticamente dois momentos essenciais: o conhecimento e a decisão prática em prol do interesse da razão em maioridade, autonomia, libertação com relação a qualquer dogmatismo.

Este conceito amplo de razão, abrangendo também o contexto vital no qual está inserida, isto é, os momentos de espontaneidade, de esperança, de sensibilidade contra o sofrimento e a opressão, do afeto para com a maioridade, da vontade de emancipação,

da felicidade pelo encontro da identidade, é contraposto à razão positivista, que se apóia numa separação entre razão e decisão existencial, a razão está situada na história e na sociedade.

Por constituir um conceito processual, a razão comunicativa situa tudo no nível contingente, inclusive a própria razão, que é caracterizada como surgindo do contingente, a partir de fragmentos. A possibilidade da comunicação voltada ao consenso, realizada transitoriamente e assegurada apenas de modo processual, constitui o pano de fundo na pluralidade de tudo aquilo que nos cerca hoje - que nem sempre somos capazes de entender.

A razão comunicativa constitui o entendimento racional a ser estabelecido entre participantes de um processo de comunicação que se dá sempre através da linguagem, os quais podem estar voltados, de modo geral, para a compreensão de fatos do mundo objetivo, de normas e de instituições sociais ou da própria noção de subjetividade.

O agir instrumental é visto como “trabalho”, como ação derivada de uma escolha racional de meios adequados a certos fins, ou como uma combinação de ambos. Esta ação orienta-se por regras técnicas de correntes de um saber empírico em todo o caso, elas implicam prognoses condicionadas sobre acontecimentos físicos ou sociais observáveis; estas regras podem ser comprovadas como corretas ou falsas. A atitude da escolha racional orienta-se por estratégias que se desenvolvem a partir de um saber analítico. Elas implicam deduções a partir de regras de preferência (sistema de valores e de máximas gerais; estas proposições podem ser deduzidas de modo correto ou falso).

O agir comunicativo constitui uma interação mediada simbolicamente, orientada através de normas que valem obrigatoriamente, que definem expectativas recíprocas de comportamento e que têm de ser compreendidas e aceitas por pelo menos dois sujeitos. O seu sentido se objetiviza num contexto comunicacional propiciado pela linguagem comum, ordinária. Enquanto que a validade de enunciados analiticamente corretos e empiricamente verdadeiros, a validade de normas sociais fundamenta-se exclusivamente na intersubjetividade do entendimento que se estabelece acerca de intenções, sendo assegurada apenas pelo reconhecimento geral de determinadas

obrigações. Em ambos os casos, a desobediência às normas tem consequências distintas: um comportamento incompetente, que vai contra regras técnicas comprovadas ou contra estratégias corretas, é sancionado imediatamente através do insucesso. O ‘castigo’ está como embutido no fracasso diante da realidade. Porém, o comportamento que fere normas, desencadeia sanções, as quais estão ligadas às normas de modo exterior, através de convenções.

Deste modo, Habermas acredita que o paradigma da produção proposto por Marx seja insuficiente para explicar o esclarecimento político, uma vez que os sistemas políticos e de legitimação apóiam-se no reconhecimento intersubjetivo e não nas formas de coerção. Ou seja, a evolução moral não estaria baseada na superação do conflito decorrente da organização contraditória da produção material, mas em graus progressivos de reconhecimento dos outros indivíduos como iguais, na sua capacidade de atores políticos. Sob esta perspectiva se abre um processo de debate e crítica cujos critérios de validade sejam internos e cujo método de discussão aceite formalmente a idéia de igualdade no que tange tanto a participação de outros indivíduos quanto a relevância dos argumentos por eles levantados (AVRITZER, 1996).

Avritzer (1996) apresenta como ponto de partida adotado por Habermas na Teoria da Ação Comunicativa remete a duas dimensões importantes da política:

1. A primeira dimensão é a do reconhecimento do outro enquanto igual. A igualdade prático-moral entre indivíduos membros de uma comunidade de participação implica para Habermas o reconhecimento tanto do modo de vida particular do outro, isto é, do pano de fundo cultural no qual ele se apóia para formar a sua própria identidade, quanto no reconhecimento de que a normatividade democrática exige a participação dos atores sociais no processo político. Neste sentido, o reconhecimento do outro remete a dois complexos de direitos: os direitos civis sem os quais os modos de vida particulares não sobreviveriam (Habermas 1994b) e os direitos de comunicação e participação necessários para que os atores sociais se sintam partícipes da normatividade política à qual eles estão vinculados.

2. Existe uma segunda dimensão política decorrente do ponto de partida prático-moral que é a idéia de democracia. A obra habermasiana supõe uma dimensão comunicativa e interativa na qual os atores sociais, através da utilização da linguagem, participam de um debate crítico-racional acerca da organização normativa e política da sociedade em que eles vivem. Desse modo, o autor adota uma visão do processo político nas sociedades modernas de acordo com o qual o substrato normativo da política implica a proceduralização da democracia em nível societário. O princípio de inclusão dessa forma de autodeterminação societária é a inclusão de todos os atores sociais enquanto membros de uma comunidade de comunicação. O princípio de organização é o livre –debate precedido de uma ampla garantia dos direitos de comunicação. O princípio de legitimação é a idéia do

pertencimento a uma comunidade capaz de tornar os indivíduos co-autores das normas que pautam as suas próprias ações. (AVRITZER, 1996, p. 46-47).

3.1.6. Construindo um Instrumental de Análise para a Atividade Política

Poder-se-ia agrupar, como Reis (2000), as abordagens políticas apresentadas em duas correntes:

- (I) a visão Aristotélica: prescritiva, orientada para a normatividade com seus componentes comunicacionais, libertários e igualitários;
- (II) a perspectiva supostamente realista: descritiva, explicativa, amparada na história, cuja ênfase está nas relações de poder ou dominação.

Se à primeira cabem críticas como a negação da realidade histórica e seu caráter eminentemente prescritivo, à segunda seguem muitas outras ancoradas na atual tendência das ciências sociais em atacar a validade de uma concepção linear da história, tais como a necessidade de separar o necessário do contingente no momento de estabelecer as relações entre os fatos, a idéia de que existe uma certa regularidade na história, de modo que os fatos observados ocorrerão em outras circunstâncias semelhantes, mesmo que não observadas (REIS, 2000).

Todavia, o simples rechaço a ambas correntes, principalmente quando se identificam as distorções e excessos de cada abordagem, não representa avanço para o desenvolvimento científico. Este aparente paradoxo entre o histórico e o implicativo encontra em alguns aspectos da filosofia de Habermas contato com a abordagem da *public choice*, que permite uma eventual conciliação entre os desígnios prático normativos e o rigor analítico do “realismo”, desde que instrumentalidade e comunicação coexistam dialeticamente na natureza operacional da própria atividade intelectual. Oferecendo a possibilidade de superar ou sintetizar duas formas aparentemente antagônicas da abordar o objeto da ciência política, as quais parecem igualmente plausíveis e importantes (REIS, 2000).

Em vez da estéril confrontação entre estas concepções divergentes, a ênfase nas interrelações complexas entre os elementos pertinentes ao trabalho e à interação, ou a ‘instrumentalidade’ e à ‘comunicação’, e em especial no papel singularmente importante desempenhado pelos aspectos correspondentes à ação estratégica, promete propiciar conciliação entre a visão nobre grega da política como a **esfera de comunicação entre iguais e o reconhecimento da importância do poder nas relações políticas – importância esta que se revela não apenas na concepção do poder como um problema no que diz respeito à sua distribuição entre sujeitos que agem, mas também no que concerne ao poder concebido como instrumento para a realização conjunta de objetivos compartilhados que resultam do processo mesmo de comunicação.** (REIS, 2000, p. 37)

Deste modo, a perspectiva habermasiana permite conciliar as perspectivas do ideal greco-romano e a corrente supostamente realista, a medida que instrumentalidade e comunicação coexistam dialeticamente na natureza operacional do próprio grupo social, dentro de um processo de debate e crítica cujos critérios de validade sejam internos e cujo método de discussão aceite formalmente a idéia de igualdade no que tange tanto a participação de outros indivíduos quanto a relevância dos argumentos por eles levantados.

O quadro 7 pretende apresentar de forma sintética os diversos elementos apresentados nesta seção.

	Autores	Política	Elementos	Comentários
Idealismo Greco Romano	Platão	“A arte de governar com o seu consentimento” Os homens comuns são vítimas do conhecimento imperfeito, portanto devem ser governados por filósofos.	Bem comum, bom governo, regime justo, virtude, igualdade limitada	Prescritiva, orientada para a normatividade, componentes comunicacionais libertários e igualitários.
	Aristóteles	Distingue ética de política. Somente na sociedade política o homem pode realizar todas as suas potencialidades. A lei como princípio natural, que deverá reger a ação do cidadão.		
	Hobbes	Política como uma atividade Autônoma Paz as relações sociais	Contrato Social legitimidade, racionalidade, liberdade, igualdade, soberania vontade geral, espaço público, autopreservação, estabilidade das relações, repressão à violação de direitos naturais.	
	Locke	O poder não é nato Transfere o poder de fazer justiça Direitos naturais Soberano agente executor da soberania do povo		
	Rousseau	O soberano é o povo incorporado. A soberania é inalienável		

Suposto Realismo	Maquiavel	Não se trata de estudar o tipo ideal de Estado, mas compreender como as organizações políticas se fundam, se desenvolvem, persistem e decaem. Para ser eficaz a iniciativa política deve-se ajustar as circunstâncias históricas. Estabilidade política depende de boas leis e instituições. Conflitos sociais são necessários. A liberdade reforça a coesão interna.	Eficácia Moral centrada no que é útil para a comunidade. Os fins justificam os meios.	Descritiva, explicativa, amparada na história, ênfase nas relações de poder e dominação.
	Marxismo	O exercício da política deve ser consciente das necessidades estruturais do mundo herdado que indicam as condições de possibilidade da realização da vontade. Política como instrumento de massificação, alienação, que justifica a exploração das classes operárias.	Alienação, exploração, Avanço tecnológico x escravidão do homem, ideologia, feitiço, consciência de classe.	

Quadro 7: Comparativo sobre as teorias políticas. Fonte: O próprio autor.

3.2. O Poder

Ainda no intuito de construir um instrumento de análise mais adequado para a abordagem do fenômeno político nas organizações, nesta seção serão analisados e acrescentados ao quadro anterior, elementos ligados ao poder, que de certa forma, encontram-se intrinsecamente ligados a atividades política. Alguns autores de influência americana, por exemplo, adotam o conceito de política como o poder em movimento, sendo o poder a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas.

O conceito de poder, não está consagrado e sedimentado nem mesmo nas ciências sociais, na política ou na sociologia, por isso assim como foi feito em relação ao conceito de política, será construído um quadro sinóptico com os principais elementos de alguns pensadores sobre o tema.

Na primeira sub-seção, serão apresentadas as dimensões de poder propostas por Hardy (1994), que por sua capacidade de síntese serão utilizadas como elemento de conexão entre as teorias que serão posteriormente apresentadas.

Neste sentido, durante a segunda sub-seção será apresentada a leitura de três matizes conceituais bastante distintas a partir de Weber, Arendt e principalmente Foucault. Ao final, apresenta-se um quadro contendo a síntese destas leituras, bem como os

principais elementos para análise do poder nos processos de implementação de mudanças.

3.2.1. As Dimensões do Poder

Segundo Hardy (1994), o poder se manifesta através de quatro dimensões: (I) Primeira dimensão: visão pluralista – unidimensional; (II) Segunda dimensão: visão bidimensional; (III) Terceira Dimensão: visão tridimensional, ou radical, (IV) Quarta Dimensão: o poder do sistema.

A primeira dimensão ou o poder sobre os recursos abordado por Dahl, tem foco no comportamento da tomada de decisão, em questões sobre as quais há um conflito real e observável de interesses. O conceito de poder é intencional, deliberado, causal e visível onde múltiplos grupos contribuem para a tomada de decisões. Esta forma instrumental de poder se refere à habilidade ou capacidade de assegurar resultados desejados em um ambiente de conflito visível entre adversários declarados. As fontes deste poder geralmente estão baseadas no acesso diferenciado aos recursos disponíveis (LUKES, 1980).

A segunda dimensão ou o poder sobre o processo abordado por Bachrach e Baratz, levanta a questão da quietude política. Segundo esta visão, o poder é exercido sobre os processos decisórios para que haja a não tomada de decisão, evitando conflitos diretos entre os grupos de situação e de oposição. Apesar do conflito não ser evidente, ele existe e os atores têm consciência de sua existência (LUKES, 1980).

A terceira dimensão ou o poder sobre a consciência abordado por Lukes (1980), é observado nas situações onde não há conflito observável, mas isto não significa consenso de idéias. Esta dimensão do poder utiliza-se de símbolos para moldar a percepção, cognição e preferências das pessoas em relação a um determinado assunto em questão.

Na quarta dimensão abordada por Foucault, o poder é invisível, difuso e está associado diretamente a fatores sistêmicos introjetados nos indivíduos devido à influência da estrutura organizacional de diversas instituições como as escolas, organizações militares, hospitais e prisões. Enquanto a institucionalização do poder em certos arranjos culturais e estruturais promove grupos dominantes, estes grupos não são necessariamente responsáveis por estabelecer o sistema que os privilegia.

	(I) Visão pluralista	(II) Bidimensional	(III) Radical	(IV) Quarta Dimensão
Fonte	Poder sobre recursos	Poder sobre o processo	Poder sobre a consciência	Poder do sistema
Conceito de Poder “A tem poder sobre B”	“quando A pode levar B a fazer algo que de outro modo não faria”	- “quando A participa da elaboração de decisões que afetem B.” “- quando A cria ou reforça valores sociais, políticos e práticas institucionais que limitem o acesso de B ao processo político”	- “quando A pode levar B a fazer algo que de outro modo não faria” “- quando A cria ou reforça valores sociais, políticos e práticas institucionais que limitem o acesso de B ao processo político” “- quando A controla a agenda política de modo a não permitir que determinadas queixas emerjam”	Poder disciplinar, o poder é exercido através da hierarquia de cargos e funções, vigilância, controle, distribuição física e produção de conhecimento.
Características	Intencional, deliberado, causal e visível.	Exercido sobre processos decisórios, de modo a que o conflito seja evitado.	Simbólico, empregado para moldar as opiniões e percepções.	Invisível e difuso
Principais Autores	Dahl, Polsby e Wolfinger	Bachrach e Baratz	Lukes	Michel Foucault
Metodologia	Observa-se o comportamento real, decisões concretas, em questões conflituosas.	- Observa-se a tomada de decisão e não tomada de decisão (quietude política). - O comportamento estruturado socialmente e padronizado culturalmente.	Observa-se a tomada de decisão e controle da agenda política (não necessariamente através de decisões).	Genealogia do poder
Conflito	Observável (aberto)	Observável (aberto e encoberto)	Observável (aberto e encoberto) e latente	Observável (aberto e encoberto), latente, não observável diretamente.
Interesses	Subjetivos, vistos como preferências reveladas pela participação política.	Subjetivos, vistos como queixas, ou preferências políticas.	Subjetivos e reais	

Quadro 8: A dimensões do Poder

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de LUKES (1980), HARDY (1994)

No quadro 8 procurou-se apresentar as dimensões de poder de Hardy (1994), de forma a relacionar suas fontes, conceitos, principais características, metodologia de observação, pressupostos em relação ao conflito e interesses das quatro dimensões.

Nas três primeiras dimensões o uso do poder é deliberado e consciente, enquanto na quarta dimensão o poder é difuso e está diretamente ligado a fatores sistêmicos introjetados nos indivíduos por meio da influência de diversas instituições como as escolas, hospitais, organizações militares e prisões. Uma característica que todas as quatro visões compartilham é o seu caráter avaliatório e circunscrito, ou seja, cada uma delas opera dentro de uma perspectiva moral e política particular e à medida que se move da primeira para a quarta dimensão de poder, este se torna menos visível e aqueles sobre os quais o poder é exercido são menos capazes de se contrapor à estrutura de poder implantada (LUKES, 1980).

1º, 2º e 3º dimensões	4º dimensão
O poder é possuído, acumulado e está investido no indivíduo	O poder é perverso, está refletido em práticas concretas
O poder está nas mãos das classes dominantes, resistência é futilidade.	O poder é encontrado no micro universo da vida social e depende da resistência
Os indivíduos são objetos de dominação por aqueles que tem mais poder.	Os indivíduos constroem sua própria rede de poder dentro de parâmetros considerados normais
O poder é destrutivo, negativo, repressor, corruptor.	O poder é produtivo, contribui para a ordem social
O poder é episódico	O poder é permanente e está presente através das rotinas e modos de viver
Conhecimento sobre os recursos do poder e relacionamentos são emancipatórios.	Conhecimento mantém ou estende as sua rede de poder, criando novas oportunidades de dominação.

Quadro 8: A 4ª dimensão

Fonte: Adaptado de Buchanan e Badhan (1999)

3.2.2. Guia Provisório sobre o Poder nas Organizações

Esta dissertação adota a posição de que no estudo organizacional será necessário contemplar várias concepções de poder, deste modo neste item será desenvolvido um mapa, ou guia, ainda que provisório nos sentido de orientar e qualificar as investigações sobre a dinâmica do poder na vida organizacional. Para tanto, utilizou-se, sobretudo, a leitura de três matizes conceituais bastante distintas e apresentadas nas obras de Weber, Arendt e principalmente Foucault.

A escolha desta abordagem acompanha os estudos organizacionais tidos como contingencialistas, à medida que busca relacionar esta análise as condições ambientais e tecnológicas de cada processo, de modo que em determinados momentos deva se enfatizar a legitimidade e obediência (Weber), em outro a faculdade de produzir

enunciados coletivos (Arendt), ou o poder disciplinar (Foucault), ou ainda a associação destas concepções.

3.2.2.1. O Poder da Burocracia¹⁰

Para abordar o poder sob ponto de vista weberiano, primeiramente tratar-se-á do conceito de ação social, para posteriormente apresentar os critérios legitimadores da ação social, bem como os tipos de ação social. Diante desta apresentação, finaliza-se a sub-seção analisando o poder como uma forma de induzir o comportamento desejado em outros indivíduos em função do desejo ou necessidade de se obter sucesso na ação social.

A ação é definida por Weber como toda conduta humana (ato, omissão, permissão) dotada de um significado subjetivo dado por quem executa e que orienta essa ação. Quando esta orientação tem em vista outro, ou outros agentes, que podem ser individualizados e conhecidos ou uma pluralidade de indivíduos indeterminados e completamente desconhecidos, a ação passa a ser definida como ação social. Os estudos de Weber apontam para a ação social como o processo que transforma uma comunidade social aparentemente amorfa em uma sociedade dotada de racionalidade.

A ação social pode se orientar por uma ordem legítima, sendo que esta legitimidade poderá estar baseada, no afeto, na religião, na tradição ou na racionalidade das normas burocráticas, o que corresponde a três tipos ideais de autoridade/dominação: carismática, tradicional e burocrática.

O conceito weberiano de dominação significa “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis” (WEBER apud CAPELÃO, 2001, p.43), o que de certo modo equipara a dominação ao exercício efetivo do poder. Sob este prisma é a dominação que mantém a coesão social, garante a permanência das relações sociais e a existência da própria sociedade (QUINTANEIRO, 2003, p.131), enquanto a legitimidade garante o cumprimento da

¹⁰ Síntese elaborada a partir do texto sobre Weber em Quintaneiro (2003)

ordem. A autoridade carismática provém das características pessoais (carisma) do líder e da devoção e arrebatamento que consegue impor a seus seguidores, de outro modo a autoridade tradicional legitima-se na pertinência e justiça da maneira tradicional de agir. Enquanto, a autoridade burocrática funda-se na racionalidade das normas estabelecidas pela burocracia.

Reconhecendo que durante o desenvolvimento da ação, podem ocorrer condicionamentos irracionais, obstáculos emocionais e incoerências, o autor propõe quatro tipos puros, ou ideais, de ação: a ação racional com relação a fins, a ação racional com relação a valores, a ação tradicional e a ação afetiva. Quando o indivíduo (ou um grupo, que pode ser considerado como um indivíduo) se propõe um objetivo e escolhe os meios racionalmente apropriados para realizá-lo, esta ação pode ser classificada como racional com relação a fins. Por outro lado, se o indivíduo pauta as suas ações por princípios, ou convicções tidas como legítimas, estas ações seriam consideradas racionais com relação a valores. Por fim as ações podem estar calcadas em hábitos e costumes arraigados, ação tradicional; ou ainda por paixões, ciúmes, raivas, ou amor, ações afetivas. Para este sociólogo as condutas humanas serão tanto mais racionais, quanto mais se oriente conforme os fins adequados a situação (agir racional com respeito a fins).

O sucesso da ação social consiste, portanto, em modificar o estado das coisas de modo a alcançar o objetivo proposto. Todavia, quando este sucesso depender do comportamento de outros atores, este dependerá dos meios disponíveis para induzir no outro o comportamento desejado. É esta capacidade de dispor sobre os meios (1ª dimensão do poder), que Weber chama de poder. O poder do ponto de vista weberiano é amorfo e significa a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. Os meios utilizados para alcançar o poder podem ser muito diversos, desde o emprego da violência até a propaganda e o sufrágio.

3.2.2.2. O conceito Comunicativo de Poder¹¹

O que Weber chama de poder, Hannah Arendt chama de violência, esta capacidade do sujeito de ações instrumentais de dispor de meios graças aos quais pode forçar um sujeito com capacidade decisória, seja pela ameaça de sanções e recompensas, seja pela manipulação hábil das alternativas de ação. A autora, por outro lado, concebe o poder como a faculdade de alcançar um acordo quanto à ação comum, no contexto da comunicação livre de violência. Portanto, poder e violência são dois aspectos distintos do exercício da dominação política. Embora ambos vêm no poder um potencial que se atualiza em ações, cada um se baseia num modelo de ação distinto.

Max Weber parte de um modelo teleológico de ação (agir racional com respeito a fins), em que os atores sociais estão orientados apenas para o próprio sucesso, enquanto Arendt parte de outro modelo de ação comunicativa (ação voltada para o consenso). Deste modo há um deslocamento do foco de interesse da instrumentalização de uma vontade alheia para os próprios fins, para a formação de uma vontade comum, alcançada para o entendimento recíproco, uma vez que o poder nunca é de determinado indivíduo, pertence a um grupo e permanece em existência apenas enquanto o grupo permanece unido. No momento em que desaparece o grupo, do qual o poder se originou, seu poder também desaparece.

Tipos de ação / Orientação	Ação social orientada para o sucesso	Ação social orientada para o entendimento
Ação não social	Ação Instrumental	-----
Ação Social	Agir Estratégico	Agir Comunicativo

Quadro 9: Tipos de ação x orientação

Fonte: O próprio autor

Deste modo, Arendt desprende o conceito de poder do modelo teleológico de ação, descrevendo o poder como um efeito coletivo da fala ilocucionária (voltada para o estabelecimento de relações intersubjetivas), na qual o entendimento mútuo é um fim em si para todos os participantes. O poder então é um fim em si mesmo, ou melhor o poder serve para preservar a *praxis* da qual se originou, não resulta somente da

¹¹ Síntese elaborada a partir da leitura do texto de Habermas (1980) sobre o conceito de poder em Hanna Arendt

capacidade humana de agir ou de fazer algo, mas sobretudo da faculdade de unir-se a outros e atuar em concordância com eles.

Nesta concepção, a comunicação é essencial e o que faz a intermediação do poder é o discurso que, ao mesmo tempo possibilita o debate (base para o agir em conjunto) e permite a visibilidade do poder, que se ilumina neste espaço público do debate.

Esta visão de poder retorna à Antiguidade grega e propõe uma outra alternativa a representação moderna de dominação-subordinação, introduzindo uma possibilidade de consentimento. Nesta perspectiva, o poder é consensual não necessita de justificação, sendo inerente a própria existência das comunidades políticas. Deste modo, o poder brotaria onde quer que pessoas se reúnam e ajam em conjunto, enquanto a legitimidade deriva da reunião inicial.

Habermas (1980) afirma que o conceito comunicativo de poder desenvolvido por Hanna Arendt desvenda certos fenômenos – limites do mundo moderno, para os quais a ciência política se tornou em grande parte insensível, por outro lado, esta concepção leva a contra-sensos quando aplicada às sociedades modernas.

O conceito de poder comunicativamente produzido de H.Arendt só pode transformar-se num instrumento válido se desvincularmos de uma teoria da ação inspirada em Aristóteles. H. Arendt faz remontar o poder político exclusivamente à práxis, à fala recíproca e a ação conjunta dos indivíduos, porque delimita a práxis, por um lado com relação às atividades apolíticas da produção e do trabalho e, por outro lado, com relação ao pensamento. Face a produção de objetos e ao conhecimento teórico, a ação comunicativa aparece como a única categoria política. Essa limitação conceitual do político ao prático permite, por um efeito de contraste, ilustrar a situação contemporânea, caracterizada pela eliminação de conteúdos essencialmente práticos do processo político. Com isso, entretanto, H. Arendt tem que pagar o preço de: a) excluir da esfera política todos os elementos estratégicos, definindo-os como violência; b) de isolar a política dos contextos econômicos e sociais em que está embutida através do sistema administrativo; c) de não poder compreender as manifestações da violência estrutural. (HABERMAS, 1980, p.110)

Habermas (1980) acredita que Arendt equipara a ação estratégica à ação instrumental, que se situa fora da esfera do político, talvez ainda por relacionar o modelo clássico da ação estratégica à guerra, que para os gregos era algo que acontecia fora dos muros da cidade, matéria de especialistas, essencialmente apolítica. Todavia, não se deve excluir do conceito político o elemento de ação estratégica, pois a ação estratégica também se realiza dentro da cidade, ela se manifesta nas lutas pelo poder, na concorrência de proposições vinculadas ao exercício do poder legítimo. O autor propõe uma separação entre gestação, aquisição e preservação do poder, sendo que somente no primeiro o conceito de *práxis* seria aplicável. De modo que os processos comunicativos sistematicamente limitados, permitem aos participantes formar convicções subjetivas não coercitivas, que podem ser utilizados contra estes mesmos participantes, no momento em que se institucionaliza.

Afinal, se a violência for considerada como forma de ação estratégica capaz de impedir outros indivíduos ou grupos a defender os seus próprios interesses, pode-se concluir que a violência faz parte dos meios de aquisição e preservação do poder, que de certa forma se institucionaliza no Estado moderno, tornando-se um elemento normal do sistema político. O que de forma alguma quer dizer que se possa gerar poder legítimo apenas por estar habilitado a impedir outros de realizarem os seus interesses (HABERMAS, 1980). O poder estaria radicado no reconhecimento factual de expectativas de validade, concretizáveis de forma discursiva, fundamentalmente criticáveis (HABERMAS, 1980).

3.2.2.3. A Microfísica do Poder¹²

A questão do poder surgiu nos trabalhos de Foucault a partir de sua arqueologia do saber. A análise genealógica do poder produz um importante deslocamento do objeto da ciência política, uma vez que não se limita ao Estado como fundamental em sua investigação sobre o poder. Para o autor de *Vigiar e Punir*, o poder que intervém materialmente sobre o indivíduo, sobretudo no controle detalhado e minucioso do seu

¹² Esta subseção baseia-se na leitura de *Vigiar e Punir* (1987) e *Microfísica do Poder* (1996) de Michel Foucault

corpo (gestos, atitudes, comportamentos, hábitos e discursos), se situa no próprio corpo social e não acima dele.

As análises do sistema carcerário, assim como do dispositivo da sexualidade revelaram que os poderes periféricos e moleculares não foram confiscados e absorvidos pelo Estado, este poder que age de forma mais regional e concreta é caracterizado como micro-poder ou sub-poder. Este poder se exerce em níveis variados e em pontos diferentes da rede social. Neste complexo, os micro poderes podem estar ou não integrados ao Estado, aqui entendido como um aparelho central.

Foucault analisa o poder a partir de uma análise das origens históricas dos saberes e verdades envolvidos em seu exercício. Não existe poder dissociado de alguma forma de saber, assim como todo saber constitui novas relações de poder. O mecanismo básico do exercício do poder é a constituição de um saber. A disseminação de um determinado conhecimento em um dado grupo de pessoas cria mecanismos de produção de verdade, que por sua vez parametriza o exercício de relações de poder.

Foucault considera como uma visão esquelética do poder, defini-lo como algo que apenas diz não, impõe limites, ou castiga. As relações de poder não se passam fundamentalmente nem ao nível do direito, nem da violência, tampouco contratuais ou exclusivamente repressivas. Suas análises querem provar que o aspecto negativo do poder – repressão e limites, não é tudo e talvez nem seja o fundamental, uma vez que o poder tem o seu lado positivo, produtivo, transformador, o poder produz domínios de objetos e rituais de verdade. “O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso” (Machado *in* Foucault, 1984, p.8). O que interessa basicamente ao poder não é excluir o homem do convívio social, mas controlá-lo em suas ações, para que seja possível e viável usá-lo ao máximo, ou melhor explicando, transformar o homem em força de trabalho, dando-lhe uma utilidade econômica máxima e diminuindo a sua capacidade de revolta.

Embora não exista em Foucault uma teoria geral do poder, uma vez que para o autor o poder não tem uma natureza, uma essência a ser definida por suas características

universais, não existe algo unitário e global chamado de poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação. O poder não existe, o que existe são práticas ou relações de poder, não é um objeto, mas algo que está disseminado por toda a estrutura social. Deste modo, não existe de um lado aqueles que tem poder e de outro aqueles os quais tiveram o seu poder usurpado.

Por outro lado, por meio de sua Genealogia do Poder o autor quer escapar da concepção jurídica de poder, na qual está a raiz das teorias contratualistas do século XVIII, que definem o poder como direito originário que se cede em nome da soberania e que tem como instrumento privilegiado o contrato, bem como as teorias que caracterizam o poder como uma violência legalizada exercida pelo Estado.

O autor destaca em *Vigiar e Punir*, que a partir do século XVII e XVIII desenvolveu-se uma nova economia do poder, por meio de procedimentos que substituíam as técnicas até então utilizadas, que repousavam numa mistura de tolerâncias mais ou menos forçada e a cara ostentação de intervenções espetaculares e descontínuas do poder cuja forma violenta era o castigo exemplar; por procedimentos que faziam circular os efeitos do poder de forma contínua ininterrupta e adaptada ao corpo social. Deste modo, a punição e a repressão deveriam ser uma função regular, para que se possa não punir menos, mas punir melhor, com uma severidade atenuada, mas uma punição universal inserida mais profundamente no corpo social. Assim, a primeira grande “economia do poder de punir” foi a substituição da coação física pela vigilância exaustiva e diária (GARCIA, 1989).

Neste contexto, o sistema complexo justiça-polícia-prisão desempenha um papel fundamental, na verdade um triplo papel: primeiro, coagir o povo a aceitar o seu estatuto de proletário e conseqüentemente as suas condições de exploração; segundo, isolar os elementos mais agitados, os violentos, aqueles que estavam mais dispostos a passar para uma ação imediata e armada; por fim fazer com que a plebe não proletarizada aparecesse aos olhos do proletariado como marginal perigosa, imoral, até mesmo ameaçadora para a sociedade como um todo.

A punição deve ter um efeito pedagógico, de forma a universalizar a idéia de que o cumprimento da ordem é de fundamental importância para a sociedade. A idéia é que o indivíduo absorva decodifique o sistema de punição em potencial face a um “crime” cometido, no sentido de que a representação da penas e suas desvantagens sejam mais vivas que a do crime com seus prazeres (GARCIA, 1989)

Este poder que não está subscrito a uma determinada instituição, mas que perpassa todo o tecido social e permite o controle minucioso das operações do corpo, de modo a produzir uma relação de “docilidade-utilidade”, ficou caracterizado como poder disciplinar. A disciplina é o conjunto de técnicas pelas quais os sistemas de poder vão por alvo e resultado os indivíduos em sua singularidade, que permite distribuir os indivíduos, julgá-los, medi-los, localizá-los e, por conseguinte, utilizá-los ao máximo.

O poder disciplinar possui quatro elementos básicos: (I) organização do espaço, (II) controle do tempo, (III) vigilância e (IV) registro contínuo de conhecimento.

(I) A organização do espaço: é uma técnica de distribuição dos indivíduos, através da inserção dos corpos em um espaço classificatório, combinatório, hierarquizado.

(II) Controle do tempo: Impor ao corpo uma sujeição ao tempo, no sentido de alcançar maior eficiência e rapidez, o controle se exerce não sobre o resultado de uma ação, mas sobre o seu desenvolvimento.

(III) Vigilância: é um olhar permanente aos indivíduos de modo que os mesmos se sintam expostos a uma vigilância contínua, perpétua, capaz de penetrar nos lugares mais recônditos.

(IV) Registro Contínuo de Conhecimento: a transferência de informação de baixo para cima, de modo, que no cume da pirâmide disciplinar, nenhum detalhe, acontecimento ou elemento disciplinar escape a este saber, ao mesmo tempo que se exerce um poder produz-se um saber.

Embora Motta (1986) afirme que não seja viável trazer para a unidade de análise empresa os resultados dos estudos feitos por Foucault sobre a genealogia do poder punitivo, nas prisões, hospitais psiquiátricos e casernas, esta perspectiva não é compartilhada por esta dissertação, assim como por Fernando Coutinho Garcia (1989) que procura

“inverter o veio de compreensão do fenômeno organizativo, passando de uma análise funcionalista – onde a ênfase é dada ao conflito de papéis – e estruturalista – ênfase na comparação de variáveis (Bosch e Salinas, 1975) para uma análise centrada na historizada institucionalização da disciplina, do controle e da punição, como os elementos centrais na explicação de um maior ou menor produtividade, de uma maior ou menor “eficácia” organizacional, constitui a principal questão a ser enfrentada neste trabalho.” (GARCIA, 1989, p.10)

Garcia (1989) defende a idéia de que os ganhos de produtividade alcançados a partir da aplicação dos “Princípios da Administração Científica”, estão diretamente associados a uma maior eficiência na técnica de controle e de dominação, transferida das prisões, que permite não só a obtenção de docilidade dos corpos, como também a extração máxima das forças e do tempo.

O poder disciplinar não substituiu as outras formas de poder, mas se infiltrou entre elas servindo de intermediária, ligando-as e principalmente conduzindo seus efeitos até os elementos mais tênues e profundos (Foucault, 1996). Deste modo pode se perceber alguns pontos de contato entre as idéias sobre poder apresentadas, tanto de Weber, como de Habermas com a teoria de Foucault.

Como dito anteriormente, o poder para Weber é a possibilidade que alguém ou algum grupo tem de realizar sua vontade, mesmo quando esta vai contra a dos demais agentes da ação social de modo que a imposição corresponde uma obediência. A distribuição de poder nas relações sociais depende, portanto, da probabilidade de impor a própria vontade e verifica-se “a disciplina quando a obediência é imediata e está estruturada independentemente das estratégias e instrumentos de dominação que interfiram no momento da ação, significando que já houve internalização da ordem” (CECÍLIO, 2002, p. 94), neste ponto verifica-se a aproximação entre as idéias de Weber e Foucault.

Por outro lado, quando Habermas (1980) afirma que a violência estrutural, que não se manifesta como violência, ela bloqueia imperceptivelmente aqueles processos comunicativos nos quais se formam e se reproduzem as convicções dotadas de eficácia legitimadora. Tal hipótese sobre os bloqueios, inobservados, mas eficazes, do processo comunicativo, pode explicar a formação das convicções graças às quais os sujeitos se iludem sobre si mesmo e sobre a sua situação - a ideologia. Neste ponto, Habermas se aproxima do pensamento de Foucault.

3.2.2.4. Elementos para uma análise multifacetada do poder

Nesta seção será apresentado o quadro de referência desenvolvido a partir da análise dos textos estudados, para que na seção seguinte possa se relacionar em um único quadro as abordagens sobre política e poder, construindo um instrumento de análise para uma abordagem política nas organizações multifacetada e dialética.

			Dimensões	Elementos	Política
O poder da Burocracia	Weber	O poder é amorfo e significa a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social.	1º dimensão O poder sobre recursos.	Racionalidade Legitimidade, tipos ideais de autoridade carismática, tradicional e burocrática. Dominação que mantém a coesão social e garante a permanência das relações sociais.	Contratualismo
				O sucesso da ação social consiste em modificar o estado das coisas de modo a alcançar o objetivo proposto. Modelo teleológico de ação	Maquiavel
O Poder Comunicativo	Hanna Arendt	Poder como processo de formação de uma vontade comum. Poder consensual não necessita de justificação, sendo inerente a própria existência da comunidade política	2º dimensão O poder sobre o processo	Acordo quanto a ação comum, comunicação livre de violência. Ação Comunicativa.	Platão e Aristóteles.
				O poder nunca é de determinado indivíduo, mas de um grupo, enquanto permanecer unido.	Locke e Rousseau
			3º dimensão O poder sobre a consciência	Violência, como a capacidade de dispor de meios (ameaças, recompensas, ou manipulação) para forçar um sujeito com capacidade decisória a tomar determinada ação.	Marx
	Habermas	O poder estaria radicado no reconhecimento factual de expectativas de validade, concretizáveis de forma discursiva, fundamentalmente criticáveis.	1º dimensão	Divisão entre gestação (<i>práxis comunicativa</i>), aquisição e preservação. Acrescenta a ação estratégica, tão presente nas lutas pelo poder e no próprio exercício do poder legítimo. O sistema político não pode dispor arbitrariamente sobre o poder.	Idealismo greco-romano e realismo
			2º dimensão		
			3º dimensão		
O Poder do Sistema	Foucault	O poder não existe, o que existe são práticas ou relações de poder. O poder intervém materialmente sobre o indivíduo, por meio do controle detalhado do seu corpo (gestos, atitudes, comportamentos, hábitos e discursos).	4º dimensão O poder do sistema	O poder se situa no próprio corpo social e não acima dele. Não existe poder dissociado de alguma forma de saber (mecanismos de produção de verdade). Os aspectos negativos do poder (impõe limites, castiga, reprime) não representam o todo, uma vez que o poder também tem um lado positivo, produtivo, transformador. Este sistema que perpassa toda a estrutura social visa produzir uma relação de docilidade-utilidade. Poder disciplinar: Organização do espaço, Controle do tempo, Vigilância, Registro Contínuo de conhecimento.	

Quadro 10: Elemento para uma Análise sobre o Poder

Fonte: O próprio autor

3.3. Relacionando Poder e Política

Tendo em vista a complexidade do fenômeno político se fez necessário a análise de diversas matizes teóricas tanto sobre poder como sobre política, afim de que se possa analisar o fenômeno de maneira mais ampla e multifacetada. Desta forma, as diversas correntes sobre política podem ser relacionadas com os conceitos de poder estudados, sobretudo, no que tange a predominância de uma ou outra dimensão do poder. Neste sentido apresenta-se o quadro a seguir, que representa um esforço para a construção de um instrumento de análise que relacionasse poder e política de forma mais ampla, ao mesmo tempo que apresentasse alguns dos fundamentos teóricos destes elementos.

		Política	Poder	Elementos Comuns	
1ª Dimensão	Contratualismo	Contrato Social. Política como uma atividade autônoma, que visa garantir os direitos individuais do indivíduo.	O poder é amorfo e significa a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social. Foco: tomada de decisão Conflito real e observável O poder é intencional, causal e visível.	Racionalidade, legitimidade, tipos ideais de autoridade carismática, tradicional e burocrática. Dominação que mantém a coesão social e garante a permanência das relações sociais.	Poder sobre recursos
	Maquiavel	A atividade política está centrada na habilidade de adequar os meios para alcançar os fins desejados.		O sucesso da ação social consiste em modificar o estado das coisas de modo a alcançar o objetivo proposto. Modelo teleológico de ação	
	Marx	Política como forma de exploração entre as classes		Exploração, avanço tecnológico x escravização do homem, reificação do homem	
2ª Dimensão	Platão e Aristóteles, Hanna Arendt	A arte de governar com o consentimento, de forma a alcançar o bem comum.	Poder como processo de formação de uma vontade comum. Foco: processo de decisão. Conflito não evidente.	Acordo quanto a ação comum, comunicação livre de violência, ação comunicativa, bem comum, regime justo, igualdade de fala. O poder nunca é de determinado indivíduo, mas de um grupo, enquanto permanecer unido.	Poder sobre o processo de decisão
	Habermas	Política envolve duas dimensões: o reconhecimento do outro como igual, assim como a possibilidade do debate crítico.	Acrescenta a ação estratégica, tão presente nas lutas pelo poder e no próprio exercício do poder legítimo.	O sistema político não pode dispor arbitrariamente sobre o poder.	
3ª Dimensão	Marx	Política como instrumento de massificação que justifica a exploração das classes operárias.	Não há conflito observável. Símbolos como forma de moldar a percepção, cognição e preferência das pessoas.	Alienação, ideologia, fetiche, poder sistêmico.	Poder sobre consciência
	Habermas e Arendt	Política como forma de questionar o processo de formação da vontade comum.		Intersubjetividade, co-autoria nos objetivos sociais, possibilidade de emancipação.	
4ª Dimensão	Foucault	Economia do poder de punir. O poder se situa no próprio corpo social e não acima dele. Poder disciplinar: Organização do espaço, Controle do tempo, Vigilância, Registro Contínuo de conhecimento.	O poder não existe, o que existe são práticas ou relações de poder. O poder intervém materialmente sobre o indivíduo, por meio do controle detalhado do seu corpo (gestos, atitudes, comportamentos, hábitos e discursos).	Os aspectos negativos do poder (impõe limites, castiga, reprime) não representam o todo, uma vez que o poder também tem um lado positivo, produtivo, transformador. Este sistema que perpassa toda a estrutura social visa produzir uma relação de docilidade-utilidade.	O poder do sistema

Quadro 11: Relacionando os elementos de política e poder

Fonte: O próprio Autor

3.4. Poder e Política nas Organizações

Nesta seção primeiramente serão apresentadas algumas considerações sobre o poder e a política nas organizações. Enquanto na primeira subseção aborda-se-á alguns elementos considerados como fonte de poder nas organizações. Na subseção seguinte, acrescenta-se uma perspectiva comportamental a discussão sobre o tema. Para que na terceira subseção possa se analisar a política e poder nos processos de implementação técnico organizacional.

Ocorre um senso de descrença quando os gerentes pretendem tomar decisões em termos racionais, quando a maioria dos observadores e participantes sabe que as personalidades e políticas desempenham um papel significante, se não preponderante. Onde está o erro? Na teoria, que insiste que as decisões deveriam ser racionais e impessoais? Ou a prática, que trata as organizações empresariais como estruturas políticas? (ZALEZNIK, 1986, p.33)

De um ponto de vista puramente econômico, as organizações existem para atender uma determinada demanda do mercado, de modo a produzir receitas excedentes em relação ao custo de produção. Por outro lado, as organizações podem ser consideradas como estruturas eminentemente políticas, cujo objetivo principal é encontrar formas de criar ordem e direção entre pessoas com interesses potencialmente conflitantes.

Embora a teoria organizacional tradicional apresente idéias como estilos de liderança, autoridade, comando, controle, autonomia, participação e relações de trabalho em termos relativamente neutros, tais tópicos não são tão neutros quanto possam parecer a primeira vista. E se assim são tratados, deve-se a intenção de camuflar uma realidade, visto que “a escolha organizacional sempre implica em uma escolha política” (MORGAN, 1984).

Autores como Taylor (1976) chegam a negar a existência de conflitos de interesses entre patrões e empregados (ambos teriam interesse em alcançar prosperidade financeira), este conflito é inegável e muitas vezes evidente quer seja observado pelo prisma da contradição existente no próprio modo de produção capitalista, quer seja pela observação dos diversos interesses que permeiam uma organização. As modernas organizações fomentam vários tipos de manobras políticas, à medida que necessita de sistemas de competição e colaboração coexistindo num mesmo ambiente. Ou seja, os

indivíduos competem por recursos escassos (dotações orçamentárias, posições hierárquicas, etc) e ao mesmo tempo devem cooperar na execução de objetivos organizacionais comuns. Como se não bastasse, mesmo quando as pessoas reconhecem a importância de se trabalhar junto, freqüentemente o sistema de trabalho combina elementos contraditórios que criam vários tipos de conflitos de papéis. O poder muitas vezes é o meio pelo qual os conflitos de interesses são resolvidos.

O ideal de organizações racionais, nas quais os membros procuram interesses comuns, dificulta o reconhecimento de que o jogo político e a política formam um aspecto fundamental da vida organizacional e não algo disfuncional, que se pode aceitar ou rejeitar. As relações de poder que se desenvolvem dentro de uma organização influenciam os resultados dos processos de tomada de decisão. Estas relações de poder se expressam através da coerção, manipulação, autoridade, persuasão e formação de redes de influência. As fontes de poder podem ser variadas, mas freqüentemente estão relacionadas com a habilidade de controlar a incerteza, o conhecimento, bem como o acesso e o contato com pessoas que ocupam cargos de alto escalão, conforme será observado na seção 3.4.1.

Ao se analisar o fenômeno das relações de poder na vida organizacional, poder-se-ia agrupar diversas teorias em dois grandes grupos: (I) O poder como manifestação de fatores estruturais profundamente instalados; (II) O poder como fenômeno de comportamento interpessoal. Ainda que este trabalho utilize-se de um referencial teórico, mais voltado para as ciências políticas e sociais mais próximas a primeira vertente, será apresentada rapidamente outra abordagem deste problema, descrita por Zalesnick (1986), claramente voltada para a segunda e fundamentada na Psicologia organizacional.

3.4.1. Fontes de Poder nas Organizações

Embora existam numerosas fontes de poder, é difícil delimitar exatamente em que reside o fenômeno. Sabe-se que está ligado a padrões assimétricos de dependência, assim como relacionado à habilidade de definir a realidade dos outros de maneiras a

levá-los a perceber e representar o tipo de situação que se deseja. Em geral os autores divergem ao elencar as fontes de poder nas organizações, neste caso serão citadas apenas algumas que, sobretudo se coadunam com o referencial teórico adotado. Esta discussão entre possíveis fontes de poder tem como objetivo oferecer idéias que auxiliem no processo de decodificação dos jogos de poder e da dinâmica política nos contextos organizacionais.

No quadro 12, será as fontes de poder, que dão aos membros da organização uma variedade de meios para ampliar os seus interesses, resolvendo ou perpetuando os conflitos organizacionais Morgan (1996):

Fonte	Comentários	
Autoridade Formal	A primeira e mais clara fonte de poder nas organizações e está relacionado à posição hierárquica que alguém mantém	(I) visão pluralista
Controle sobre recursos escassos	Como bem descreve Jeffrey Pfeffer o uso de poder está intimamente ligado com a habilidade que determinados membros da organização possuem em controlar o fluxo de recursos	(I) visão pluralista
Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos	O tamanho e o <i>status</i> de um grupo ou departamento dentro de uma organização normalmente oferecem uma indicação de poder dentro da estrutura global, por outro os regulamentos podem ser usados como meio para atribuir vantagem a alguém, de forma que “aos amigos tudo, aos inimigos a lei (regulamento)”.	(I) visão pluralista
O Controle do processo decisório	A possibilidade de influenciar o processo decisório é uma fonte de poder muito reconhecida. Morgan, porém, vai além ao reconhecer que uma estratégia política eficaz nas organizações baseia-se no controle de assuntos e outras premissas, evitando uma discussão explícita.	(II) Bidimensional e (III) visão radical
Controle do conhecimento e da informação	Desde o império romano já está bastante clara a relação entre poder e conhecimento, pois manipulando este recurso chave poder-se-ia definir as realidades organizacionais, exercer controle e criar padrões de dependência e subserviência. Por outro lado, o sistema de informações atuais permite um controle sempre presente sobre os subordinados.	(I) Visão pluralista e (IV) Dimensão do sistema
Controle das Fronteiras	Controlando as interfaces entre os departamentos e entre a organização e o ambiente torna-se possível monitorar as mudanças, que pode tanto ajudar no processo de integração, como pode ser usada para isolar determinado grupo, ou unidade.	(I) visão pluralista
Habilidade de lidar com incertezas.	Compreender o impacto da incerteza sobre a maneira de como uma organização opera, permite avaliar a criticidade das outras fontes de poder.	(I) visão pluralista
Controle da tecnologia	As organizações quase sempre se tornam vitalmente dependentes de alguma forma de tecnologia. O domínio de determinada tecnologia permite ao usuário manipular a força de produtiva, fazendo-a mais eficaz.	(I) visão pluralista
Alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”	Amizades bem posicionadas hierarquicamente, coalizões, redes informais representam uma significativa fonte de poder, uma vez que tais relações podem facilitar o acesso a recursos, até então indisponíveis Zaleznik descreve coalizões imperfeitas ou conluios incoscientes como formas de alianças interpessoais.	(I) visão pluralista
Controle das contra-organizações	Sem fazer parte da estrutura de poder estabelecida, o controle da “contra-organização”, a medida que este controle garante acesso a um poder compensatório.	(II) Visão Bidimensional

Simbolismo e Administração das relações entre os sexos	Imagens, linguagens e símbolos são ferramentas que podem ajudar a delinear as relações de poder na vida organizacional. Uma vez que através do simbólico, pode se exercer uma influência sobre a forma de como as pessoas percebem a realidade.	(IV) Dimensão do Sistema
Sexo e administração das relações entre sexos.	Muitas organizações são dominadas por valores preconceituosos e distorcidos em favor de um sexo em relação com outro. De modo que muitas vezes ser homem, ou mulher pode representar formas diferentes de poder.	(I) visão pluralista, (II) visão bimensional e (IV) Dimensão do sistema
Fatores estruturais que definem o estágio da ação	Embora existam tantas fontes de poder, este muitas vezes se encontra limitado pelas estruturas. Como, por exemplo, a lógica da acumulação de capital, a própria estrutura da indústria, os níveis de emprego, os padrões de crescimento econômico entre outros fatores estruturais que restringem as possibilidades de ação.	(III) Visão Radical e (IV) Dimensão do sistema
O poder que já se tem	O poder atrai e mantém pessoas que desejam estar próximas do poder, o que serve para aumentar o poder dos próprios detentores de poder. “O poder é como o mel, é uma fonte perpétua de sustento e atração para as abelhas trabalhadoras”.	(III) Visão Radical

Quadro 12: Fontes de Poder

Fonte: O próprio autor, adaptado a partir de Morgan (1996)

Pfeffer (1992) apresenta outra lista de fontes estruturais de poder em muitos aspectos semelhantes à lista apresentada por Morgan (1996), são elas: posição formal e autoridade na estrutura organizacional; habilidade de cultivar alianças; acesso e controle sobre a informação, importância e alcance da atividade, unidade ou seção no negócio da organização; papel na resolução de problemas críticos. Por outro lado, o autor destaca ainda algumas fontes individuais de poder, que incluem vigor físico e mental para se dedicar a uma causa; habilidade de focar a energia de forma a evitar esforços desnecessários, sensibilidade e habilidade para compreender e relacionar-se com outras pessoas e flexibilidade de selecionar os meios para atingir as metas.

SCIANNI (2002) cita outra perspectiva interessante sobre as fontes de poder apresentados por French e Raven (1958):

1. Poder de Recompensa: baseado na crença de que o agente da mudança pode recompensar os seguidores com algo de valor tangível ou intangível em resposta ao comprometimento firmado entre as partes;
2. Poder de coerção: baseado na crença de que o agente da mudança pode impor penalidades e sanções aos não seguidores.
3. Poder de referência: baseado na crença de que o agente de mudança tem personalidade e habilidades desejáveis e deve ser seguido.
4. Poder legítimo: baseado na crença de que o condutor de mudança tem autoridade para dar instruções e ordens dentro dos limites da organização.

3.4.2. O poder e Política na Vida Organizacional por Abraham Zaleznik

Abraham Zaleznik (1986) considera a medida que a pirâmide organizacional produz uma escassez de posições quanto mais se sobe na hierarquia, mais se desenvolve um ambiente de competição por poder nas organizações numa economia de escassez. Neste ambiente, os indivíduos participantes devem lidar com sentimentos de perda, comparação e escassez, haja visto que os jogos de poder nas organizações em alguns momentos podem ser representados pelo ganho de poder de alguns indivíduos às expensas de outros, enquanto em outros momentos, o ganho de poder pode não se fazer em detrimento de outros. Mas, como o ser humano tende a fazer comparações como base para o seu senso de auto-estima, esta mudança na distribuição do poder pode ser percebida como um desgaste em sua base de poder, ou uma perda em sentido mais amplo.

As fontes primárias de poder, para Zaleznick (1986): (I) a quantidade de autoridade formal outorgada a sua posição em relação às outras; (II) a autoridade outorgada a sua experiência e reputação de competência; (III) os atrativos de sua personalidade para os outros (uma combinação de respeito e estima). Deve-se destacar que sob este prisma, as fontes de poder são sempre relacionais, ou seja, de certa forma o indivíduo detém poder uma vez que outros indivíduos reconhecem este poder, ou que a relação de poder está em constante processo de comparação com os demais indivíduos.

Embora as indicações e decisões em sua maioria venham de cima, a afirmação da posição vem de baixo, a autoridade se torna mais eficaz quando os níveis mais baixos dão legitimidade a esta, de modo que os subordinados apóiam e afirmam o chefe e se necessário podem retirar o seu apoio isolando o chefe, ainda que cientes de todas as consequências dolorosas que isso possa trazer. Para o autor, a única diferença entre a política partidária e organizacional está na sutileza do processo de votação.

O autor destaca, em termos psicológicos, três “dramas da vida” para os indivíduos inseridos em conflitos de poder nas organizações, que muitas vezes tornam os negócios

mais políticos e menos ideológicos e racionais. São os seguintes “dramas”: (I) a figura paterna; (II) pensamento paranóide e (III) cerimonial ritual.

(I) Demonstra o despojamento do poder da figura paterna. O executivo chefe, assim como líderes religiosos e chefes de Estado tornam-se objetivo para outras pessoas.¹³ O detentor do poder aparece como depositário de uma série de expectativas e projeções por parte do subordinados, que muitas vezes não podem evitar a fantasia de ser o nº1 da organização. Tais fantasias, além de proverem prazeres fugazes, ajudam a regular a ambição, além de propiciar formas imaginativas e construtivas para a solução de problemas. Entretanto, o conflito de interesses pode emergir numa organização, cujo protótipo seja a família despertando ciúmes, inveja, amor e ódio no seu ímpeto e expressão originais.

(II) Pensamento paranóide é uma forma de distorção da realidade, muito comum para aqueles indivíduos que em seu trabalho estão preocupados com a consolidação e o uso do poder. Os indivíduos desprendem muita energia analisando complôs e motins, desconfiando dos demais membros da sua equipe, porém o que torna muitas vezes as situações reais de tomadas de decisões mais complicadas, é que em alguns casos pode haver um fundo de verdade, nas suspeitas levantadas. O pensamento paranóide vai além das suspeitas, da desconfiança, ele pode assumir forma de idéias grandiosas e da superestimação do poder e do controle da pessoa, que muitas vezes tem o seu humor oscilante entre a onipotência e o abandono. A vida organizacional é particularmente vulnerável ao pensamento paranóide, uma vez que estimula comparações, ao mesmo tempo em que evoca expectativas de um poder adicional, ou medo de seu poder ser reduzido.

(III) Qualquer experiência coletiva com a vida organizacional pode provocar a formação e elaboração de estruturas, procedimentos e outros cerimoniais

¹³ Objeto, neste ponto tem o significado da psicologia, no qual uma pessoa que é o recipiente de fortes ligações emocionais de outras é considerado objeto. O que conduz às fortes ligações emocionais é tanto a necessidade do sujeito quanto às qualidades do objeto. Estas ligações emocionais contêm normalmente misturas de sentimentos positivos e negativos. Numa organização, além destes fatores, o executivo chefe é quem controla o fluxo de recompensas e punições.

que criam a ilusão de resolver os problemas, mas na realidade somente dão as pessoas algo para desempenhar, para descarregar energias que poderiam ser valiosas. O maior exemplo da abordagem ritualista aos problemas reais são as famosas, comissões, que de acordo com a moda do momento, podem se chamar grupos de melhoria contínua, força tarefa, grupos interdisciplinares. Não que reunir as pessoas para discutir e buscar soluções para o problema seja ruim, mas o que acontece em muitos casos é a crença ingênua que a simples instituição da equipe já representa parte da solução do problema. Os efeitos negativos do ritualismo estão precisamente no dispêndio de energia para a execução dos rituais e na expectativa infantil de que fórmulas mágicas substituem o diagnóstico e enfrentamento da situação problemática. Em outros momentos os rituais representam simbolicamente as dificuldades dos executivos em responder as demandas do problema. (ZALEZENICK, 1986)

Durante o caso estudado foram observados alguns fatos, que de certa forma bem exemplificam a teoria desenvolvida por Zalezenick (1986), conforme poderá ser visto mais a frente na sub-seção 5.2.1.8. desta dissertação.

3.4.3. Dimensões Políticas no Processo de Implementação de Mudanças Técnico-organizacionais.

Nesta sub-seção serão analisadas algumas contribuições teóricas, sobre política e poder no processo de implementação de mudanças técnico-organizacionais, em especial Buchanan e Badham (1999), em razão não só da especificidade de sua obra, que também trata de política, poder e mudança organizacional, como também por sua abordagem multifacetadas sobre o tema.

Tudo é fluxo escreveu Heráclito, a única constante é a mudança diriam os filósofos atuais da administração. Mas a mudança nem sempre é planejada, ou desejada, de modo que muitas vezes é preciso desenvolver forças que induzam o processo de mudança. Neste sentido, Kanter (1992) propõem a utilização de três forças que contribuem neste

processo. A primeira força é a relação entre a organização e o ambiente; a segunda é orgânica, depende do “crescimento” através do ciclo de vida, que considera a idade (experiência) e tamanho das organizações; enquanto a terceira é política, marcada pela constante luta pelo poder. O autor considera que a diferença de valores e interesses colocam em dificuldade o critério de racionalidade burocrática, baseada na universalidade e objetividade do processo de tomada de decisão.

A literatura administrativa tradicional considera a política como uma força disruptiva, que interfere na capacidade da organização de alcançar seus objetivos (geralmente o objetivo da coalizão dominante) (KANTER, 1992).

Nadler (1998), por exemplo, defende que as incertezas presentes no processo de mudança organizacional levam a três problemas principais: (I) disputa de poder, grupos, departamentos, pessoas começam uma luta pelo poder, gerando intensas atividades políticas totalmente improdutivas; (II) ansiedade, que em demasia pode provocar uma redução de performance e (III) tarefas que normalmente executadas são simplesmente paralisadas em períodos de transição. Este autor, como diversos outros, apenas foca o lado negativo do poder e conflitos.

Porém, recentemente, a literatura tem dado crédito a um tipo de política que desenvolve conflitos construtivos. Deliberadamente provoca-se um desequilíbrio para que as pessoas questionem e busquem novas idéias e possibilidades. A inovação surge com a intensificação do processo político, visto que o surgimento de novas idéias envolve os interesses já estabelecidos e provocam conflitos, quer seja pelo uso de recursos, quer seja entre os proponentes da mudança. Portanto, quem propõe as mudanças deve ter o poder, ou o suporte necessário para implantar suas idéias (KANTER, 1992). No mesmo sentido:

Quem advoga a mudança vê-se obrigado a superar as forças negativas. Muitas vezes, não é a pessoa que teve a primeira idéia de mudança. Muitas pessoas brilhantes, criativas, não têm a habilidade política para guiar uma mudança, passados os obstáculos. O leme passa para as mãos do novo defensor que tem a audácia política (MORGAN, 1974, p. 106).

Como se pode perceber, ao contrário do apontado por alguns autores, a atividade política não é perda de tempo, mas pode ser usada como instrumento capaz de manter os

indivíduos comprometidos e motivados. O alargamento da arena política envolve a emancipação dos indivíduos que podem não só participar do processo de mudança, mas ainda de algum modo redirecioná-lo. Por outro lado, estruturas menos burocráticas e enxutas exigem dos profissionais maior responsabilidade, capacidade de improvisação e habilidades políticas.

Harrison (1987) (*apud* Buchanan e Badham (1999)) destaca alguns pontos positivos que o comportamento político pode provocar no processo de legitimação das ações, envolvidas na implantação das mudanças: (I) como táticas de defesa contra o uso de argumentos legítimos para fins ilegítimos, evitando o que assertivas irracionais prevaleçam simplesmente em função da autoridade do gerente; (II) o sistema político não só torna visível a capacidade política dos membros da organização aplicadas no processo de transação, como também as desenvolve; (III) os debates políticos explicitam dimensões, às vezes, obscuras do argumento apresentado, incluindo novas fundamentações e encorajando a legitimação do sistema; (IV) ações políticas muitas vezes requerem a remoção da burocracia; (V) táticas políticas podem ser usadas como facilitadoras do processo de implementação, uma vez que as decisões são legitimadas pelo sistema.

Mudança gera incerteza e ambigüidade. Pessoas imaginam como seu trabalho vai mudar, como a carga de trabalho vai mudar e se o relacionamento com colegas vai ser melhorado ou prejudicado. Em condições de alta incerteza, quando as decisões não são estruturadas, ou são ‘não-programáveis’, as escolhas/decisões chaves são resolvidas por meios políticos. Isto porque os argumentos racionais e a evidência empírica são fracos devido às incertezas que cercam essas decisões, ou porque ‘razão’ e ‘fatos’ não são coerentes (BUCHANAN e BADHAM, 1999).

Tushman (1977) (*apud* Buchanan e Badham (1999)), os processos políticos emergem devido à natureza dos processos organizacionais e da tomada de decisão sob incerteza. Haja visto que no processo de mudança organizacional, muitas decisões devem ser tomadas em situações onde não há informação suficiente ou em casos onde existem vários objetivos a serem alcançados ao mesmo tempo, então métodos não-burocráticos aparecem para resolver diferenças de preferências, valores e crenças.

Segundo Buchanan e Badham (1999), as mudanças aumentam a vulnerabilidade política das organizações em função de duas razões principais: (I) extensão: o grau de envolvimento da organização; (II) profundidade: o grau de modificação necessário nas

práticas de trabalho já estabelecidas. Em relação a estes dois elementos, o processo de mudança cria demandas e aumenta a interdependência entre os setores, que muitas vezes tem diferentes metas, percepções e modos de operação, de forma que as diferentes unidades têm visões distintas das iniciativas a serem tomadas e buscam diferentes resultados.

Em virtude desta variedade de percepções, os projetos podem conter objetivos conflitantes, demandas imprecisas de recursos, mudanças freqüentes na direção e prazo, além de aumentar a dependência da motivação e envolvimento dos participantes. Desta forma, o processo de implementação de mudanças é complexo e multifacetado, no qual as decisões são tomadas mediante negociação, coalisão e exercício de influência entre os seus membros ou grupos, o que aumenta o grau de incerteza a respeito do que e como fazer (BUCHANAN e BADHAM,1999).

Pfefer (1992) considera que o poder é mais usado sob condições de interdependência, sendo que esta é a essência da organização, pois as organizações necessitam de um esforço conjunto para a consecução de seus objetivos. Para tanto, esta impinge a seus membros a necessidade de desenvolver trabalhos em conjunto, estabelecer objetivos comuns e coordenar as atividades.

Tendo em vista a diversidade de interesses e a interdependência, o processo de implementação de mudanças deverá ampliar o acesso às informações, melhorar as comunicações internas, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder, além de uma grande tarefa de negociação interna e de solução de conflitos (MOTA 2001). No mesmo sentido, Buchanam e Badham (1999) defendem que num ambiente já tenso, como o ambiente de implementação de mudanças, é necessário gastar mais tempo e recursos com a melhoria da comunicação, com o direcionamento das percepções, com o aumento da flexibilidade e ou a geração constante de envolvimento em face de novos problemas e oportunidades.

Como visto anteriormente a mudança técnico-organizacional, segundo Pettigrew e Whipp (1990), é um processo composto por três dimensões essenciais: (I) conteúdo – os objetivos, suposições e avaliações do que está sendo mudado, (II) processo de mudança

em si – o estilo gerencial adotado, o modelo de implementação e formulação do processo, por fim (III) contexto – condições do ambiente interno e externo, que de alguma forma interferem no processo de mudança. Sendo que o êxito da mudança dependerá de interações entre as três dimensões essenciais.

O processo de mudança é complexo e não é um processo estritamente racional, uma vez que seus resultados não dependem somente de variáveis objetivas e bem definidas, quer sejam tecnológicas, quer sejam organizacionais. Pelo contrário, o processo de implementação de mudanças, depende da persuasão com base em dados ambíguos ou tênues e de julgamentos e interesses (HARDY, 1996).

O processo de mudança organizacional amplia as incertezas e conseqüentemente as atividades políticas, assumem um papel chave na análise da dimensão de contexto. Os fatores externos moldam o conteúdo da mudança e os fatores internos facilitam ou restringem as propostas de mudança em particular. A interação entre contexto, substância e fatores políticos moldam o processo de mudança organizacional (BUCHANAN e BADHAM, 1999).

Kumar e Thibodeaux (*apud* Buchanan e Badham (1999)) defendem o uso de estratégias políticas para mudanças organizacionais planejadas em três níveis: (I) melhorias pontuais em seções ou unidades departamentais; (II) Criação de novas perspectivas em subsistemas ou unidades organizacionais; (III) mudanças mais radicais nos valores e práticas de trabalho da organização. De forma que as mudanças do primeiro e segundo níveis são de complexidade menor e requerem apenas a conscientização e eliminação de barreiras para implementação. Entretanto, as mudanças de terceiro nível são muito mais complexas, necessitando da intervenção política direta de grupos ou indivíduos detentores de poder na organização.

O papel do poder e da política nas mudanças organizacionais está associado à gestão de aspectos intangíveis do processo de implementação de mudanças técnico organizacional, ou seja, envolve questões relacionadas a valores, visões de mundo, o uso simbólico da tecnologia, métodos de trabalho e, sobretudo, negociação.

No mesmo sentido, Kakabase e Parker (*apud* Buchanan e Badham (1999)) afirmam que a mudança é certamente sobre renegociação dos valores e atitudes organizacionais, para que se possa introduzir novos sistemas e subsistemas. O sucesso dos processos de mudança envolve uma pessoa, ou grupo capaz de influenciar a organização de acordo com os novos valores.

Ainda que o processo de mudança, como no caso em questão tenha sido a introdução de uma nova tecnologia, o processo político mantém a sua importância, uma vez que a seleção, desenvolvimento, disposição e uso da tecnologia envolve aspectos de poder. A mobilização deste poder através da atividade política pode ser o agente que impulsiona o processo de mudança (MCLOUGHLIN, 2000).

O recurso tecnológico é um produto cultural que é socialmente construído no contexto da organização. As capacidades e limitações da tecnologia não devem ser tratadas separadamente do contexto sócio-político, mas fazem parte do mesmo e estão abertas à discussão e contestação a respeito da adequação, disponibilidade e uso. Esta perspectiva reconhece que os resultados advindos de um processo de mudança tecnológica não podem ser previstos *a priori*, pois a resposta de cada grupo ou departamento não é espontânea e só pode ser avaliada no decorrer do tempo (MCLOUGHLIN, 2000).

Buchanan e Badham (1999) defendem que o gestor da mudança deve se tornar um empreendedor político que trabalha de maneira criativa e proativa dentro e em conjunto com o sistema político. Deve-se ultrapassar poderosos interesses velados e a impotência, de forma a “clarear” o processo político.

Para isso, além do exercício de autoridade e iniciativa formal, deve-se trabalhar as questões de conteúdo e controle, bem como os processos políticos de construção de influência e legitimação que determinam se uma iniciativa tem espaço e recurso organizacionais. Deve-se querer e poder tratar as interdependências entre as diversas sub-unidades. Reconhece-se então a importância em estabelecer relações com a alta gerência, com a média gerência e a gerência de projetos, com a gerência inferior e o chão de fábrica (BUCHANAN e BADHAM, 1999).

A relação com a alta gerência é mantida fornecendo as informações necessárias, mantendo uma reputação de dependência e honestidade, e usando o tempo e os recursos desta alta gerência de maneira seletiva. A relação com os pares se baseia na informação detalhada das relações sociais e numa compreensão dos diversos grupos existentes. O estabelecimento de bons relacionamentos é uma parte essencial para a descoberta e eliminação de fontes de resistência (BUCHANAN e BADHAM, 1999).

Falhas em atingir benefícios previstos através de inovação e mudança são várias e regularmente confirmadas por pesquisas. De acordo com Buchanan e Badham (1999), uma das razões da falha de iniciativas de mudança se refere à predominância de abordagens tradicionais à política organizacional. Dentre estas abordagens cita-se: (I) a gestão de projeto tradicional; (II) o desenvolvimento organizacional, e (III) a visão cínica.

(I) A abordagem da gestão de projeto tradicional focaliza o conteúdo (conhecimento técnico) e o controle (estabelecimento, monitoração e controle de recursos e prazos) da mudança. Esta abordagem falha em reconhecer a política por duas razões: Primeiramente os processos são vistos como instrumentos neutros para atingir metas comuns, e a reorganização é interpretada como uma forma de melhorar a eficiência organizacional. Esta abordagem legitima as propostas de grupos dominantes, invalida a discussão de opções políticas, e não reconhece limites na aplicação de meios para o alcance de metas. Em segundo lugar, esta abordagem ainda tem que trabalhar o conflito e a resistência a que encontra. Apesar de tentar criar uma utopia apolítica, ela recomenda o uso do poder da alta administração para o alcance de resultados. Quando os fatores políticos são negligenciados, a resposta é quase sempre mecânica e autoritária.

(II) O modelo do desenvolvimento organizacional é mais sutil na sua abordagem à política. Os processos organizacionais não são vistos como instrumentos neutros e há uma ênfase na importância do envolvimento, da troca de informação, da construção de confiança, e da comunicação. Aspectos positivos e negativos da política são apresentados. Líderes

apolíticos são vistos como necessários nas posições de gerência média, sênior e líderes de equipe para prevenir disputas que levem a perda de recursos. Esta abordagem incorpora uma postura política traiçoeira. Ao sugerir que as iniciativas de mudança só ocorrem pela razão e racionalidade, ela procura persuadir as pessoas afetadas pela mudança. Critica-se que uma ênfase no envolvimento, consenso e alinhamento pode impor um conformismo que interrompe a imaginação e a criatividade, impedindo a organização de se adaptar a circunstâncias mutáveis. Há também evidência de que este modelo não funciona em ambientes conflituosos ou em que haja necessidade por rápidas mudanças. Além disso, o uso extensivo de técnicas de persuasão podem consumir muito tempo.

(III) O modelo cínico da política prevê que sempre haverá contestação da mudança, ganha por um conjunto de interesses sobre outro, e que representa o triunfo de grupos e interesses particulares sobre outros. Lutas de poder destrutivo, e batalhas burocráticas estarão presentes em todos os lugares por todo o tempo. Duas falhas são apontadas neste modelo. A primeira reside na subestimação do significado dos processos racionais e colaboradores. A outra reside na superestimação do conflito inevitável e na atenuação do potencial por colaboração eficiente.

Deve-se observar que embora a abordagem de gestão de projetos tradicional considere-se neutra e apolítica, não prescinde do poder da alta administração, que é responsável pelo controle e acompanhamento do processo de implementação de mudanças. Destarte, pode-se verificar que esta utopia apolítica, de fato, apenas procura camuflar e tornar inquestionáveis os processos políticos. Nesta abordagem, o processo político baseia-se principalmente na 1º dimensão do poder (poder sobre recursos) e 2º dimensão do poder (poder sobre o processo de discussão). Em relação à 1º dimensão, os membros da alta administração, alicerçados em seu acesso privilegiado aos recursos disponíveis (quer sejam financeiros, quer sejam informacionais), definem e controlam o processo de mudança de forma quase unidirecional. Esta “roupagem” neutra da intervenção se mostra um meio bastante adequado para alcançar um fim específico e totalmente político, que é a quietude política, à medida que o processo de tomada de decisão tido

como racional e objetivo, embora não seja explícito e fica sob controle atento da alta administração (2º dimensão de poder). Concluindo, a postura tida como apolítica, apenas dissimula seus interesses de modo a alcançar mais facilmente seus objetivos, o que em muito se assemelha às propostas políticas de Maquiavel (1999).

O modelo de desenvolvimento organizacional, por sua vez, à medida em que escora seus preceitos na racionalidade, como forma de alcançar envolvimento, consenso e alinhamento, aproxima-se do ideal greco-romano de política e aos contratualistas. Porém, esta concepção de racionalidade estreita, bem como o uso extensivo de técnicas de persuasão procura exercer a 3ª dimensão de poder (poder sobre a consciência), de modo que o processo político muitas vezes não passa de um simulacro de participação, cuja finalidade principal é apenas legitimar as decisões previamente tomadas.

A abordagem cínica do processo político e sua crença na inevitabilidade do conflito encontram suas raízes nas contradições próprias dos sistemas de produção. Esta constatação eminentemente marxista, todavia, é usada como forma de repressão, pois se o conflito é inevitável, melhor desenvolver instrumentos de controle social (4ª dimensão) no sentido de alcançar maior produtividade e diminuir a resistência.

Como não existem receitas de bolo, uma das grandes dificuldades no processo de implementação de mudanças organizacionais sob a perspectiva política, é estabelecer os processos de adaptação de modelos genéricos para resolver uma necessidade específica de um sistema organizacional complexo do ponto de vista estrutural. Sendo assim, o comportamento político desempenha um papel crucial na tradução de pacotes genéricos em soluções locais.

Porém, a literatura gerencial tradicional, ancorada em seus pressupostos de objetividade e racionalidade estirpam do fenômeno organizacional, qualquer elemento político, em nome de uma racionalidade estreita e objetivista. Enquanto a literatura que trata sobre poder e política nas organizações muitas vezes restringem sua análise ao lado negativo do poder, o lado repressor, esquecendo-se que como escreveu Foucault (1987), o poder também tem algo de produtivo, transformador. E mesmo autores, como Buchanan e Badham (1999), que possuem uma análise com mais faces, em alguns momentos, não

escapam dos “conselhos maquiavélicos” sobre carreira, ou da defesa de um herói empreendedor.

O exercício do poder se manifesta através de interação normal entre as pessoas. Influência, debate crítico de idéias ou manipulação são faces da mesma moeda e num ambiente de incertezas e ambigüidades característicos dos processos de implementação de mudanças ambas as faces são necessárias.

Desta forma, ao se analisar alguns dos fundamentos teóricos sobre política e poder, buscou-se acrescentar “novos” elementos a esta discussão, além das perspectivas normalmente utilizadas. Neste sentido, a introdução do poder comunicativo desenvolvido por Arendt e Habermas, bem como a perspectiva política a este relacionada, abre uma outra dimensão para a pesquisa sobre política e poder nas organizações. À medida que esta teoria admite tanto o “lado negativo” da política (opressão, alienação, dominação) relacionados ao agir estratégico e ao agir racional com respeito a fins, como o “lado positivo”, que produz legitimidade e participação, por meio do agir comunicativo. Porém esta pesquisa deverá ser melhor aprofundada em um outro momento.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA – ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como objetivo esclarecer a orientação metodológica da presente dissertação, bem como a escolha da estratégia de pesquisa, estudo de caso, a opção pela pesquisa qualitativa, de modo a evidenciar a correlação entre a pesquisa proposta e as escolhas metodológicas.

4.1. Metodologia de Análise e Dados obtidos

4.1.1. Orientação Metodológica

Burrell e Morgan (1982) apresentam um “mapa”, capaz de auxiliar na identificação de similaridades básicas e diferenças de trabalho dos vários teóricos, além de situar os quadros de referência subjacentes. Para os autores, a teoria social poderia ser concebida em termos de quatro paradigmas chaves baseados em diferentes conjuntos metateóricos sobre a natureza da ciência social e da sociedade especificamente. Os quatro paradigmas são fundamentados em visões do mundo social mutuamente excludentes, gerando per si sua própria análise distintiva da vida social, suas teorias e perspectivas que fundamentalmente são opostas entre si. Estes paradigmas são assim denominados: funcionalista, interpretativo, humanismo radical e estruturalismo radical.

Os autores apontam os pressupostos filosóficos que são subjacentes às diversas abordagens da ciência social, ou seja, pressupostos relativos à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia, que pode ser sintetizada no quadro 13. Cujas posições extremas estão refletidas nas duas tradições intelectuais que tem dominado a ciência social de um lado o idealismo germânico e sua abordagem subjetiva e do outro o positivismo sociológico e sua abordagem objetiva.

Quanto aos pressupostos sobre a natureza da sociedade os autores se baseiam em duas linhas de conduta: a regulação e a mudança radical substituindo as noções de ordem e conflito até então discutidas por vários teóricos das ciências sociais.

Abordagem Subjetiva		Abordagem Objetiva
Nominalismo Produto da consciência e cognição do indivíduo. Mundo social construído de nomes, conceitos e títulos.	Ontologia O ser enquanto ser.	Realismo Realidade “dada”, externa ao indivíduo. Mundo social existe independente da apreciação pelo indivíduo. Existência sólida concreta.
Anti-positivismo Conhecimento tem que ser experimentado pessoalmente Subjetivismo e relativista	Epistemologia Como entender o mundo e transmitir este conhecimento	Positivismo Conhecimento sólido, real, capaz de ser transmitido de modo tangível. Regularidade e relações causais
Voluntarismo Completamente autônomo, livres dessa influência Livre arbítrio	Natureza Humana Relação entre os seres humanos e seu ambiente	Determinismo Resposta mecânica ou determinista ao ambiente Determinado pelo meio
Ideográfico (singular) Valorização da informação em detrimento do procedimento, análise de constatações subjetivas. O subjetivo revela a sua natureza durante o processo de investigação	Metodologia Como investigar e obter conhecimento	Nomotético (leis universais) Pesquisa como procedimentos e técnicas sistemáticas Influência das ciências naturais Pesquisa de dados, questionários, testes, instrumentos de pesquisa padronizados.

Quadro 13: Orientação Metodológica

Fonte: Adaptado pelo autor de Burrell e Morgan (1982)

A Sociologia da regulação é essencialmente interessada na necessidade de regulação dos afazeres humanos, enfatiza a unidade subjacente e a coesão como explicação para os movimentos sociais; já a sociologia da mudança radical, preocupa-se em descobrir explicações para o conflito estrutural profundamente arraigado, para os modos de dominação e das contradições estruturais que os teóricos vêem como caracterizando a moderna sociedade. A sociologia da mudança radical está mais interessada no que é possível modificar, do que com a aceitação do *status quo*.

Estas duas dimensões vão nortear os quatro paradigmas: o Humanismo radical, o Estruturalismo radical, o Interpretativo e o Funcionalismo.

A presente pesquisa está inserida no denominado paradigma Humanista Radical, uma vez que é marcada por uma orientação eminentemente crítica. Além disso, seu quadro de referência está envolvido com uma visão da sociedade que enfatiza a importância de destruir ou de transcender as limitações dos arranjos sociais existentes, mais do que na simples manutenção ou eficientização do sistema. A principal ênfase é na consciência humana e nas formas de libertação da mesma da dominação ideológica das superestruturas.

O Humanismo Radical (Lukacs, Gramsci, Habermas, Marcuse) busca explicar a mudança através do subjetivismo, ou seja, dos modos de cognição e consciência individual. Portanto o mundo individual é visto dentro de uma perspectiva que tende a ser nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica.

4.1.2. A Pesquisa Qualitativa

Esta pesquisa procura analisar um processo de mudança técnico organizacional sob uma abordagem política, o que a aproxima da pesquisa qualitativa, mais apta a lidar com as especificidades de fenômenos complexos. Este caso não pode ser tratado pelo instrumental quantitativo, visto a incapacidade da estatística de lidar com contextos e com a interpretação dos fatos não quantificáveis tão fundamentais para esta pesquisa. “O que interessa é o desenrolar do jogo, acompanhado de seu resultado” (RIBEIRO, 1981).

Lazarsfeld (citado por Haguette (1992, p.64)) identifica três situações onde se presta atenção particular a indicadores qualitativos:

a) situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas; **b) situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referências etc.,** c) situações, nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta. (grifos)

4.1.3. A Estratégia de Pesquisa – Estudo de Caso

A estratégia de Estudo de Caso é preferencialmente utilizada em pesquisas cujas principais indagações seriam: “Como?” e “ Por quê?” determinados eventos aconteceram, como também em pesquisas nas quais os pesquisadores tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos estudados, e quando a separação entre o fenômeno e o contexto não é evidente, uma vez que os fenômenos estudados estão inseridos na vida real. Justamente esta possibilidade de evidenciar e analisar estas inter-relações destes

fenômenos complexos e muitas vezes contemporâneos é o principal propósito desta estratégia (YIN, 2001). Nesta pesquisa, busca-se analisar o poder em ação, no processo de inter-relação entre os membros da organização e como esta inter-relação influencia no processo de tomada de decisões e por consequência no processo de implementação de mudanças organizacionais, deste modo, a estratégia de pesquisa mais adequada é o estudo de caso.

Esta pesquisa não procura ser a análise de uma “amostra”, que poderia ser generalizada para um universo maior, mas analisar a teoria sobre mudança organizacional diante de uma situação real observada durante dois anos. No intuito de minimizar os resultados indesejados, foram adotadas algumas estratégias como: procedimento de validação da coleta e análise dos dados, grande levantamento documental (principalmente atas de reuniões), delimitação do nível de análise do caso.

4.1.4. Coleta de Dados:

O trabalho de pesquisa foi elaborado da seguinte forma:

a) Observação Participante Natural, uma vez que o pesquisador trabalhou no Operador Logístico, durante o período em questão, participando do grupo que se pretendia estudar. A observação participante é o método por excelência dos interacionistas. Neste caso, a observação participante constituiu-se a forma mais apta à captação da situação prática, pois propiciaria ao pesquisador “assumir o papel do outro” e ver o mundo através “dos olhos dos pesquisados”, vivenciando *in locu* e envolvido nas atividades cotidianas da organização. Como afirma Morgan (1996), “a atividade política se manifesta mais claramente nos conflitos, jogos de poder e intrigas interpessoais, que seriam invisíveis a todos, exceto aos diretamente envolvidos”.

1ª Fase: Realização de entrevistas semi-estruturadas com a diretoria e o corpo gerencial da empresa.

2ª Fase: Realização de entrevistas não estruturadas com três dos funcionários mais antigos e com três funcionários admitidos após julho de 2002.

3ª Fase: Validação da descrição do estudo de caso por meio de três das pessoas ouvidas na pesquisa. Este procedimento foi adotado no intuito de mitigar os problemas de confiabilidade e validação dos resultados

b) Análise de Documentação Indireta, por meio de pesquisa exploratória bibliográfica e documental.

1ª Fase: Análise da documentação disponibilizada pelo Operador Logístico: Organograma, Fluxograma das principais atividades, diversas atas de reuniões entre outros documentos coletados.

2ª Fase: Pesquisa exploratória bibliográfica

5. ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a organização estudada, assim como relacionar a teoria apresentada com os fatos observados. Na primeira seção será apresentada sumariamente a história do grupo econômico, assim como a influência desta na constituição do novo empreendimento (Operador Logístico). O processo de implementação desta nova atividade envolveu vários processos de mudanças, todavia este trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de implantação do ERP *Enterprise Resourcing Planning*, que será feito na segunda seção. Esta seção possui uma parte introdutória, que apresenta brevemente a história da organização pesquisada, bem como descreve o processo de implementação utilizado. Posteriormente, retoma-se os principais erros descritos por Kotter (1997) no processo de implementação de mudança, que servirão como fio condutor para a análise do caso apresentado. Enquanto na terceira seção apresenta-se uma síntese para discussão dos principais pontos observados durante o estudo de caso.

Este estudo de caso pretende relacionar o uso do poder, estruturas de poder, atividades políticas e elementos técnicos no processo de implementação de mudança. A abordagem proposta multi-facetada e não reducionista do processo constitui a maior dificuldade para a análise deste caso, ao mesmo tempo em que representa a maior contribuição da presente dissertação ao conhecimento existente sobre implementação de mudança técnico-organizacionais.

Deve-se destacar que algumas características do caso foram modificadas de modo a não permitir a identificação da organização estudada, assim como camuflar todas as informações consideradas sigilosas.

5.1. Histórico da MCS

Nesta seção primeiramente será apresentado alguns dos fatos relevantes para a análise do processo de implementação técnico organizacional sob a perspectiva política.

Com intuito de facilitar a compreensão e análise do caso foram delimitadas seis fases, conforme o quadro abaixo. Este estudo pretende se focar no período referente ao final de 1999 até setembro de 2002, ou seja, as fases II, III, IV e V.

	Período		Principais Fatos
Fase I	1960 - 1998	Crescimento no Varejo	
Fase II	10/99 – 02/00	Transição	Venda das Operações Escolha do ERP
Fase III	03/00 -12/00	Início das operações Logísticas	Início da Implementação do ERP. Força Tarefa
Fase IV	01/01 –12/01	Desenvolvimento do negócio	Comitê Executivo
Fase V	01/01 – 08/02	Crescimento Operacional	Aumento da complexidade das operações
Fase VI	09/02 – 12/02	Fim das operações logísticas	

Quadro 14: Fases do estudo de Caso

Fonte: Autor

A organização foi fundada na década de sessenta, inicialmente atuando no varejo, sobretudo alimentar, sendo uma das primeiras organizações mineira a adotar o auto-serviço. Nos anos 70, esta empresa foi uma das pioneiras do Brasil ao implementar um novo conceito: as lojas de sortimento limitado, que adotavam um sistema racionalizado de comercialização, de modo a eliminar os custos supérfluos do supermercado convencional e possibilitar o oferecimento de preços mais baixos ao consumidor. Esta rede de supermercados atingiu mais de vinte lojas, tendo sido vendida no início dos anos noventa. Ainda em 1982, a organização volta a inovar, quando inaugura o seu Clube de Compras (lojas *cash and carry*), três unidades presentes em dois estados bastante significativos da região sul do país. Em 1987, o grupo empresarial diversifica suas atividades com lojas que atuam na linha de produtos farmacêuticos - *drugstore*, chegando a possuir 35 lojas neste segmento.

Embora, as unidades fossem espalhadas pela região sul, os setores administrativos de ambos os negócios eram centralizados e dividiam o mesmo prédio. Alguns relatos de funcionários que trabalharam durante este período e “sobreviveram” assim descreviam a organização:

- Existia uma certa competição entre as duas equipes, uma vez que os funcionários mais antigos, que estavam concentrados nas lojas *cash and carry*, sentiam-se muitas vezes preteridos pela alta administração em relação à operação de *drugstore*, que em geral era composta por ‘jovens promissores’. – (Auxiliar de Compras 1, 2000)

- Havia uma alta rotatividade na alta e média gerência (funcionários mais qualificados), existiram diretores que não chegaram a durar um mês no cargo, enquanto na base havia uma certa estabilidade. – (Auxiliar de Contabilidade 1, 2000)
- A equipe era muito boa. Embora a escolaridade média fosse relativamente baixa, 2º grau completo. Com o negócio de *drugstore* o perfil dos funcionários foi mudando, jovens, mais qualificados, porém sem experiência e como muitos destes não davam o resultado esperado, a rotatividade aumentou muito. – Auxiliar de Contabilidade (2, 2000)
- Todo o controle de processos e de informática ficava nas mãos do Diretor Y (chamado pelo empreendedor de Professor Pardal), que teve uma participação muito ativa no desenvolvimento do software próprio utilizado para as duas operações. Este diretor era muito eficiente na confecção dos mais diversos tipos de relatórios. – (Técnico de Informática 1, 2000)

Estes depoimentos já apresentam alguns dos fatores que influenciaram o desenvolvimento da atividade logística, como a existência de duas culturas distintas em competição, a alta rotatividade na média gerência, bem como a centralização do desenvolvimento dos processos de informática.

Durante a fase I, como foi apresentado, a organização possuía dois negócios principais:

		Faturamento Anual-Médio	Observações
Lojas <i>cash and carry</i> – Clube de Compras	3	R\$ 25.000.000,00	Apresentavam resultados financeiros positivos e havia entre os colaboradores um sentimento que “esta operação sustentava a outra”.
Lojas de Medicamentos – <i>Drugstore</i>	35		Devido ao tamanho da rede e a concorrência acirrada este negócio era deficitário, embora apresentasse “um futuro promissor” no entendimento do empreendedor.

Quadro 15: Faturamento Anual Médio

Fonte: Dados fornecidos pela empresa adaptados.

Tendo em vista, os resultados econômicos obtidos pela área de *drugstore*, e as pequenas margens apresentadas pelo setor (cerca de 3%, contra 16% do *cash and care*), o empreendedor optou por vender a operação. No decorrer desta negociação, o grupo recebeu uma oferta muito interessante na operação *cash and care*, quando esta negociação foi finalizada, a negociação da operação de *drugstore* acelerou-se, uma vez

que o comprador era um concorrente, que de certa forma “temia um concorrente, agora capitalizado”.

Então em 1999, ambas as operações, clube de compras (3 Unidades) e a rede de drogarias foram vendidas a grupos diferentes, porém já atuantes no mercado de varejo. Deste modo, esta organização muitas vezes pioneira no seu desenvolvimento encontrava-se, no que Nadler (1998) chama de período de transição, “isto é quando deixam de ser o que eram, mas ainda não são o que irão ser”. Este autor apresenta três pontos característicos desta fase: instabilidade, que leva a paralisação das atividades rotineiras; incertezas, ausência de informações e decisões concretas; assim como o stress, que de certa forma é alimentado pelas características anteriores.

Alguns outros pontos ajudam a traçar um cenário desta organização:

- I) A organização havia transacionado suas operações anteriores, portanto encontrava-se altamente capitalizada;
- II) A figura central desta organização é o sócio fundador, que desde 1964 vem “comandando esta nau”;
- III) Vários colaboradores vão sendo contratados e somam-se aos que ainda permanecem das operações anteriores.

O novo empreendimento desta organização é se tornar o maior operador logístico¹⁴ na região sul, o que em um primeiro momento poder-se-ia considerar uma meta extraordinariamente elevada, mas alguns pontos esclarecem esta decisão estratégica e demonstram que esta meta seria factível. Primeiramente, os ativos fixos remanescentes das operações anteriores, em que se destaca um notável Centro de Distribuição situado em um ponto estratégico em relação à malha rodoviária. Alguns números devem ser destacados como forma de exemplificar a situação.

O Centro de distribuição possui cerca de 250.000 m², que deveria ser ocupado da seguinte forma:

	Construído	A construir
Armazém para produtos Secos	12.500 m ²	35.525 m ²
Armazém Frigorificado e Resfriado	3.040 m ²	10.600 m ²
Armazém para não alimentos		25.875 m ²
Armazém para produtos químicos		9.170 m ²
Total Geral		96.710 m²

Quadro 16: Projeto de Armazém

Fonte: A própria empresa

O armazém de produtos secos, já construído, possui pé direito de 10 m, 14.000 posições paletes (PBR 1000 x 1200), 10 docas cobertas para recebimento e 30 para expedição. O armazém frigorificado, que foi todo construído no ano de 2001, com tecnologia de ponta e totalmente financiado por capital próprio, possui 2.032 posições paletes de congelados e 2.032 posições paletes para refrigerados. Além do prédio para escritórios de 2.742,86 m².

Outro fator considerado, refere-se a suposição de conhecimento técnico da atividade, uma vez que nestes 40 anos esta organização já atuava como seu próprio operador logístico. Por fim, o empreendedor tinha a percepção estratégica que este ramo de atividade deveria se desenvolver e se tornar muito importante para os sistemas de distribuição do varejo, sobretudo alimentar. Esta percepção baseava-se, sobretudo em observações pessoais coletadas em diversas viagens, sobretudo internacionais e contatos com especialistas do setor, embora não tenha sido feito nenhum estudo técnico formal sobre a viabilidade do negócio. Esta percepção originou-se não só do *know how* do empreendedor como de suas observações sobre o mercado Europeu e principalmente o mercado norte-americano, onde o conceito de operador logístico já estava bastante disseminado.

Com base no conceito de *core competence*¹⁵ desenvolvido por Prahalad e Hammel (1990) (*apud* Mintzberg, 2000)), foi construído o esquema contido na figura 4, que procura descrever o desenvolvimento desta organização em torno da sua competência

¹⁴ Operador Logístico, neste texto pode ser entendido como a organização responsável pelas atividades de transporte, manutenção de estoque, armazenagem, manuseio de materiais e o fluxo de informações decorrente destas atividades.

¹⁵ Prahalad e Hammel desenvolvem: “A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócios, as folhas, as flores e as frutas são produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrientes, sustento e estabilidade é a competência central.” (Mintzberg, 2000, p.162)

central: conhecimento da operação de varejo. Para estes autores, estas competências que permitem a organização se diversificar em novos mercados através da reaplicação e reconfiguração daquilo que se faz melhor.

Tomou-se como ponto de partida a experiência do empreendedor como representante comercial como nascedouro da organização. O quadro procura delimitar o objeto deste estudo. Pode-se notar que além de amplo conhecimento de varejo, o grupo econômico já era o seu próprio operador logístico a cerca de vinte anos, cuidando da armazenagem, transporte e fracionamento das suas 35 lojas *drugstore* e 3 unidades de clube de compras, presentes em dois estados da região sudeste.

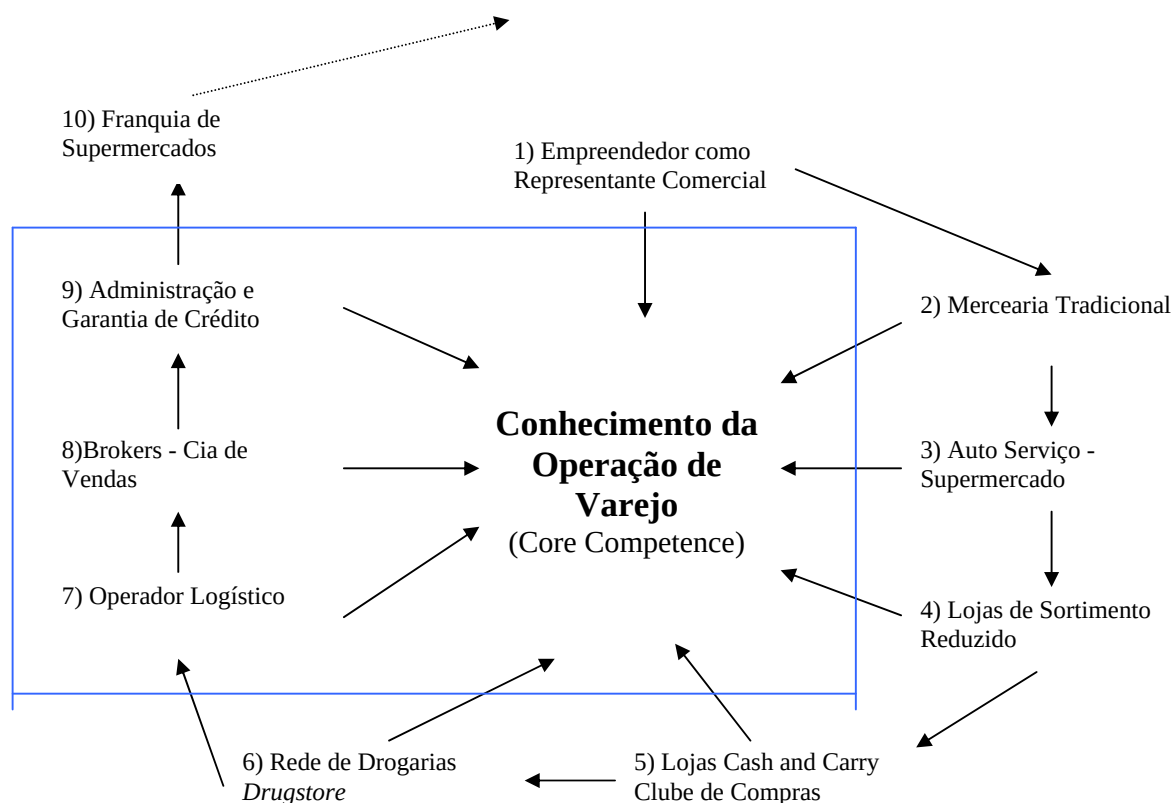


Fig. 4 Core Competence

Fonte: O autor

Simplificando, a lógica do negócio poderia ser descrita da seguinte forma, o mercado varejista vinha passando por um processo de concentração em torno de grandes redes,

que em suas negociações com os agentes produtivos tendem a reduzir as margens dos mesmos devido ao seu alto poder de barganha. Este processo de concentração já havia ocorrido nos Estados Unidos e na Europa, nas quais os médios e pequenos varejistas tiveram que buscar novas estratégias, no sentido de garantir a sua sobrevivência. A indústria, todavia, se encontrava num dilema, de um lado as grandes redes, com as suas margens de contribuição reduzidas e de outro os independentes com seus problemas relacionados à distribuição. Problemas como alto fracionamento da carga, custos financeiros de emissão das notas fiscais e boletos bancários, aumento no número de paradas e dificuldades no recebimento paletizado afastavam a indústria do pequeno e médio varejo e tornavam o atacado e o distribuidor autorizados alternativas no canal de distribuição.

O operador logístico surge como uma nova alternativa de canal de distribuição apresentando como vantagens principais:

- I) Economia tributária, visto que ao se excluir uma operação de compra e venda da cadeia, exclui-se também pelo menos 4,03% (PIS, COFINS e CPMF)¹⁶;
- II) Maior qualidade do serviço, uma vez que o atacadista tem que desenvolver tanto as tarefas de logística, como as tarefas comerciais. Por outro lado o operador logístico é especializado nesta prestação de serviço e possui padrões operacionais mais elevados;
- III) Economias de escopo e escala, pois o operador logístico consolida a carga de várias indústrias, de modo a propiciar a entrega direta da indústria ao pequeno e médio varejo.

De uma entrevista com principal executivo (empreendedor) desta organização, pode-se extrair algumas informações, que embora não constituíssem um planejamento estratégico formal, podem nos ajudar a inferir as bases estratégicas deste projeto:

¹⁶ Conforme legislação tributária vigente à época.

Missão:

Ser um operador Logístico especializado na distribuição de produtos, de modo a propiciar que os produtos (bens de consumo duráveis) que saiam da linha de produção das fábricas e possam chegar aos comerciantes (varejistas) no menor tempo e custo. “Ser o correio da carga”.

Objetivos:

“Aumentar a participação no mercado de seus clientes, diminuição de estoques na cadeia produtiva, eliminação das faltas no varejo, redução da poluição e dos acidentes nas estradas”. “Estruturar três centros de distribuição de modo a atingir 70% do mercado de consumo brasileiro nas regiões sul e sudeste, em torno de 30.000 pontos de vendas”.

Estratégias:

“Alto grau de consolidação de cargas e especialização, garantia de uma frequência mínima de uma vez por semana de visitas aos varejistas, estímulo ao surgimento de *brokers* e administradora de crédito, **altos investimentos em tecnologia, sobretudo tecnologia de informação**”.

Quadro 17: Estratégias Fonte: Entrevista com o Presidente da Empresa em 10/07/00

Como pode-se observar, os altos investimentos em tecnologia da informação constituía uma das estratégias principais da organização para a implantação da sua nova operação. Embora, o conceito de operador logístico não fosse novo na Europa e nos Estados Unidos, não foi simples apresentá-lo as indústrias, que muitas vezes se mostraram lentas no seu processo decisório. Desta interação com os possíveis clientes, foram identificadas algumas necessidades dos clientes que deveriam ser atendidas para o sucesso do empreendimento. Para substituir o atacado no canal de distribuição as tarefas de vendas e concessão de crédito também deveriam ser feitas, uma vez que a estrutura da indústria se mostrara muito cara para o desenvolvimento destas atividades para os pequenos e médios varejistas.

Como não se conseguiu identificar no mercado empresas já consolidadas, que prestassem este tipo de serviço: agenciamento de vendas (*brokers*) e administração e concessão de crédito, esta organização optou por fomentar duas empresas de vendas, por meio de participação societária e o desenvolvimento da administração de crédito por uma das suas unidades de negócios.

Na tentativa de esclarecer como a organização visualizava o mercado e a sua própria área de atuação neste mercado, está citado abaixo parte de um relatório que seria enviado a um banco de fomento. Este relatório deveria ser parte do processo de

financiamento para a construção do armazém frigorificado, todavia, este documento nunca foi entregue, pois a organização considerou ser a melhor alternativa a construção do mesmo usando 100% de capital próprio. Este documento exemplifica bem o que na seção 2.1 desta dissertação, chamou-se de fetiche da mudança (GREY, 2004), uma vez que a mudança é considerada um imperativo ambiental, auto-evidente e de complexidade crescente. Ainda assim é um dos poucos documentos que descrevem a intenção estratégica da empresa em relação sua percepção do mercado:

1 - O MERCADO

1.1 - ANÁLISE DO SETOR

Em todo o mundo, o ambiente econômico e empresarial tem passado por grandes transformações, que vem se acelerando nos últimos 15 anos. Como resultado, as operações logísticas têm se tornado mais complexas (o que tende a gerar mais custos), mais sofisticadas tecnologicamente, (implicando em maiores e mais freqüentes investimentos) e mais importantes sob o ponto de vista estratégico.

A combinação de crescente complexidade operacional e sofisticação tecnológica tem contribuído de forma decisiva para aumentar a demanda por operadores logísticos. Ao prestar serviços para um substancial número de terceiros, geram economias de escala, que viabilizam investimentos contínuos em ativos, tecnologias, e capacitação gerencial e operacional. Além disso, por estarem prestando serviços para um variado conjunto de empresas, pertencentes a diversos setores, tem a oportunidade de aprender com a experiência de terceiros, através de um processo contínuo de benchmarking. Como resultado, os operadores logísticos têm o potencial de operar com menores custos e oferecer melhores serviços do que operações executadas internamente.

O desenvolvimento tecnológico, assim como a difusão do conceito de diferenciação, tem induzido as empresas a um processo contínuo de lançamento de novos produtos, resultando daí numa proliferação de produtos. Para a logística, cujo papel é disponibilizar o produto certo, na hora certa, no local correto, a proliferação representa mais complexidade e maiores custos, o que requer a consolidação de cargas como instrumento de redução de custos.

A globalização, que implica na compra e venda de produtos em qualquer país, resulta em maior número de clientes e fornecedores, maior número de locais para suprimento e distribuição, maiores distâncias a serem percorridas.

As inovações tecnológicas, combinadas com a política de lançamentos freqüentes de novos produtos, têm como uma de suas conseqüências a diminuição de vida dos produtos. Ciclos de vida mais curtos aumentam o risco de obsolescência do estoque, criando para a logística a necessidade de diminuir os tempos dos ciclos de produção e distribuição, assim como os níveis de estoque.

Os movimentos *just-in-time* na indústria, e ECR no varejo são sinais evidentes de uma pressão por maior consistência, freqüência e velocidade na entrega. No caso dos consumidores finais, a demanda é pela facilidade de poder fazer compras remotas (telefone, internet, catálogo) e receber no local desejado, na hora conveniente.

Além das vantagens básicas de custos e qualidade de serviços acima enlucadas, os operadores logísticos têm o potencial de gerar vantagens competitivas para seus contratantes em três dimensões adicionais: redução de investimento em ativos, foco na atividade central do negócio, e maior flexibilidade operacional.

Deve-se considerar ainda a situação do varejo alimentar, no qual inserimos os produtos resfriados e congelados objeto do presente projeto, que é caracterizado pela agressividade na concorrência, alto giro de estoques e margens reduzidas. O mercado favorece as empresas bem capitalizadas e as grandes cadeias, tornando inevitável uma maior concentração no setor de distribuição. Isto posto, o operador logístico tem papel fundamental na permanência no mercado dos pequenos supermercados e varejos em geral, uma vez que permite o produto chegar até estes estabelecimentos a um preço competitivo, conforme vantagens acima enumeradas, e ainda, sem a intermediação do atacadista distribuidor.

2 - ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1- Presença no Mercado

Hoje a empresa possui um CDA (Centro de Distribuição Avançado) na região metropolitana de Curitiba, estrategicamente localizado junto ao eixos viários que permitem acesso aos principais mercados. A área total do terreno é de 206.000 m², com área construída de 15.575 m².

2.2.2 – Armazenagem

Com a instalação do WMS (Warehouse Management System), software desenvolvido pela S & A, nosso processo operacional passa a possuir o que existe de melhor em tecnologia para controle avançado de armazéns, permitindo assim trabalhar com EDI-Transmissão Eletrônica de Dados, coletores de dados com rádio frequência, códigos de barras. Através do fornecimento de informações precisas, este software nos garante o controle sobre toda a operação, o que significa segurança e agilidade no tratamento das informações de nossos clientes.

2.2.2 - Comercialização

A Organização com objetivo de agregar valor a sua operação logística, oferece aos seus clientes-indústrias o serviço de venda de seus produtos ao varejo, através de empresas de vendas nas quais cada uma atende a indústrias não concorrentes. As vendas podem ser realizadas de diferentes formas:

- Portal Internet da organização: no qual o varejista acessa a(s) indústria(s) para a(s) qual(is) está cadastrado visualizando os produtos e seus respectivos preços permitindo a colocação de um pedido de compra. O portal disponibiliza ainda, informações das últimas compras do cliente, consiste dados de crédito e de estoque de acordo com as quantidades e condições de pagamento especificadas no pedido. Através de um calendário simplificado o varejista terá uma visão geral dos dias em que haverá entrega e o tipo de carga a ser entregue.
- Palm Tops: Os nossos vendedores possuem Palmtops que disponibiliza informações sobre os clientes, os planos de visitas, dos produtos e seus respectivos preços. Os pedidos serão transmitidos diariamente, com de sincronização de dados com o Sistema Operacional da Organização, através de conexão via 0800 exclusivo para tráfego de dados;
- Telemarketing: A nossa Central de Telemarketing está preparada para captar pedidos dos varejistas ainda não automatizados, sem conexão com a Internet, e nos casos em que ocorrer necessidades fora das datas de visitas de nossos vendedores;
- ECR (Reposição Contínua de Estoques): Consiste no reabastecimento automático sempre que o estoque atingir o ponto de reposição definido pelo varejista. A metodologia de ECR permite fazer esta operação de duas formas: o pedido colocado

pelo próprio varejista, ou a organização recebendo dados de estoque inicial e, diariamente, a partir das vendas realizadas apurar o ponto de reposição e gerar o pedido automaticamente. Em ambos os casos o pedido será enviado para o Sistema Operacional da organização para que o processo se complete.
--

As vendas são realizadas conforme preços e prazos estipulados pelas indústrias. A organização oferece ainda a opção de concessão de crédito ao varejista, permitindo a redução do risco de crédito por parte da indústria e ampliação de seu <i>market-share</i> (vendas + crédito).

Quadro 18: Análise do ambiente externo

Fonte: Documento Interno

Como pode ser observado pela descrição do quadro 18, este processo de implementação de mudanças enquadra-se no paradigma da mudança como imperativo ambiental, descrito por Mota (2001), uma vez que a mudança organizacional é apresentada como uma consequência das alterações ambientais.

A abordagem para implementação da mudança adotada foi a gestão tradicional de projetos, descrita na seção 3.4.3, que focaliza o conteúdo (técnica) e o controle (estabelecimento, monitoração e controle de recursos e prazos) sob uma perspectiva tida como apolítica, o que será melhor examinada nas próximas seções.

5.2. Implantação do sistema ERP *Enterprise Resourcing Planning*

5.2.1. Apresentação do Estudo de Caso

Segundo Clark e Wilkinson (1998) *apud* Scianni (2002), todo processo de mudança tecnológica envolve basicamente cinco estágios:

- (I) Iniciação ou Exploração da tecnologia a ser adotada;
- (II) Adoção da tecnologia e disponibilização de recurso para adquiri-la;
- (III) Seleção do sistema a ser implantado (pode ser um sistema personalizado, ou pacotes fechados de sistemas adquiridos por fornecedores externos);
- (IV) Implementação do processo tecnológico;
- (V) Operação do mesmo.

Neste caso, estar-se-á analisando principalmente a (IV) fase, implementação do processo tecnológico.

Na implantação de um sistema ERP, existe uma estrutura básica como visto na seção 3.5., mas na maioria das vezes, os processos relacionados ao negócio das empresas precisam ser redefinidos para que seus requisitos se aproximem das funcionalidades do sistema. Então, a primeira medida de implementação é a seleção dos módulos que serão instalados. A característica modular permite que cada empresa utilize somente os módulos que necessite e possibilita que módulos adicionais sejam agregados com o tempo. Em seguida, para cada módulo, são feitos ajustes nas tabelas de configuração para que o sistema se adeque da melhor forma possível aos novos processos de negócio. Mesmo com a customização, a solução pode não atender a alguns requisitos específicos das empresas. Nesses casos, as empresas precisam utilizar outros sistemas complementares ou abandonar seus requisitos específicos e adotar processos genéricos.

Como o investimento em informática era uma das principais estratégias para esta organização tornar-se o maior operador logístico da região sul, este projeto foi o primeiro passo, que se iniciou com a escolha do software. Durante a fase II (Transição), foram avaliados diversos softwares tanto nacionais como estrangeiros, diversas visitas técnicas foram feitas, assim como uma planilha comparativa de funcionalidades entre os principais softwares disponíveis no mercado. Esta primeira fase demorou cerca de seis meses. Durante este processo de tomada de decisão participaram ativamente três membros da empresa: O Diretor Presidente, que embora tivesse pouco conhecimento de tecnologia, participou ativamente do processo de negociação comercial, o Gerente de

Desenvolvimento Organizacional e um Consultor Técnico, que depois deveria participar da implantação do sistema. Embora o Consultor Técnico não fizesse parte dos quadros da empresa, sua opinião estava diretamente vinculada a posição do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, sendo muitas vezes a sua atuação no sentido de justificar as decisões do principal envolvido neste processo de escolha: o Gerente de Desenvolvimento Organizacional.

A decisão de implantação de um sistema ERP só deveria ser tomada após uma análise detalhada dos processos da empresa e das funcionalidades dos sistemas ERP. Além disso, é muito importante que as empresas considerem, desde o início da implantação, os impactos que a redefinição dos processos e a introdução do sistema terão na estrutura, cultura e estratégia da organização.

Deve-se ressaltar que a informatização de qualquer atividade pressupõe o conhecimento e a descrição dos processos a serem informatizados, o que para uma organização que inicia a suas atividades e que de certa forma não tem muitos parâmetros para se inspirar, pode ser uma grande fonte de incertezas, dificuldades e, sobretudo, uma tendência ao delírio organizacional, ou melhor a descrição de processos perfeitos, que não encontram qualquer tipo de restrição, o que no presente caso representou grandes dificuldades na fase pré-implantação.

O ERP escolhido tinha como característica técnica principal a flexibilidade e a capacidade de assistência técnica, optou-se por uma software house, que está posicionada como a terceira empresa neste setor no mercado nacional. Ao posicionar o fornecedor do software pretende-se demonstrar que embora tenham existido problemas de ordem técnica, estes não podem ser considerados como fundamentais no desenvolvimento do projeto, uma vez que estas ferramentas são utilizadas com sucesso em diversas organizações. Por outro lado, o fornecedor do *software* vislumbrara a possibilidade de estar desenvolvendo os seus produtos para atender este mercado nascente e se mostrara bastante flexível no que tange ao desenvolvimento de soluções personalizadas.

Deste modo, este processo tecnicamente tinha boas chances de alcançar êxito, segundo as idéias de Barton (1998) sobre projetos de implementação bem sucedidos. Pois os dois processos gerenciais apontados como importantes para a obtenção do sucesso, (I) o envolvimento do usuário na criação do sistema e a (II) possibilidade dos participantes poderem alterar a tecnologia estão presentes. Poder-se-ia argumentar, entretanto, que, por exemplo, o software escolhido não se adapte de forma adequada a atividade principal da organização, porém a decisão de utilizá-lo neste, naquele ou em todos os setores da empresa é uma decisão estratégica, de forma que a importância das dificuldades técnicas deve ser abrandada.

A utilização de sistemas ERP busca otimizar o fluxo de informações e facilitar o acesso aos dados operacionais, favorecendo a adoção de estruturas organizacionais mais achatadas e flexíveis. Além disso, as informações deverão tornar-se mais consistentes, possibilitando a tomada de decisão com base em dados que reflitam a realidade da empresa. Um outro benefício da implantação pode ser a adoção de melhores práticas de negócio, suportadas pelas funcionalidades dos sistemas, que resultam em ganhos de produtividade e em maior velocidade de resposta da organização.

Desta forma, tendo em vista a complexidade do projeto, bem como a posição do fornecedor do *software*, a estratégia de implementação utilizada foi o co-desenvolvimento (Barton, 1998), em que os usuários participaram do desenvolvimento do projeto de implementação, principalmente por meio da equipe multi-funcional, chamada de força tarefa.

Isto posto, pretende-se analisar como os elementos políticos influenciaram no fracasso da implementação deste ERP, tendo em vista que: (I) o ERP era uma das principais estratégias para implantação da operação de logística; (II) a importância dos fatores técnicos deve se abrandada, como já foi dito; e por fim (III) a organização estava altamente capitalizada.

Como elemento ligação entre os diversos pontos de análise, serão utilizados os oito erros mais comuns nos processos de implementação de mudança, descritos Kotter

(1997). Desta forma os erros formam o fio condutor da narrativa, que será entrecortada pela análise de alguns dos processos políticos relacionados ao erro. Ou seja, a partir destes erros, pretende-se ressaltar a influência dos aspectos políticos e de poder nos resultados alcançados por este projeto de implementação, relacionando, quando possível, questões eminentemente técnicas a elementos políticos.

Principais Erros	Comentários
Não Estabelecer um grande senso de urgência	Para o autor, a maioria dos esforços bem sucedidos de mudança tem início com a transmissão de forma abrangente de informações drásticas, principalmente quando se trata de crises em potencial ou oportunidades, que dependem do momento certo para que alcancem o sucesso.
Não criar uma aliança de orientação forte o suficiente	Alguém precisa reunir um grupo forte, envolvendo não só o principal executivo, o gerente geral e a alta gerência, mas também, em alguns casos, até mesmo os membros do Conselho, ou representantes de clientes importantes, de modo a ajudá-los a desenvolver uma avaliação compartilhada dos problemas e oportunidades da organização e criar um nível mínimo de confiança e comunicação.
Falta de visão	A visão tem como principal função unir os esforços e inspirar a mudança. Em projetos fracassados, há vários planos, diretrizes e programas, mas falta visão.
A visão é dez vezes menos divulgada do que deveria	A comunicação ocorre por meio de palavras e atos, nada prejudica mais a mudança do que o fato de indivíduos importantes se comportarem de forma incoerente com aquilo que pregam.
Não retirar os obstáculos que atrapalham a nova visão	Durante o processo de mudanças as organizações têm que ser capazes de se livrar dos obstáculos à mudança, tanto para investir os outros de <i>empowerment</i> quanto para manter a credibilidade do esforço de mudança como um todo.
Não planejar e criar de forma sistemática vitórias de curto prazo	Sem ganhos de curto prazo a maioria das pessoas desiste, ou acabam se unindo àquelas que vêm resistindo à mudança.
Cantar vitória cedo demais	Até que as mudanças criem raízes profundas na organização, sempre há a possibilidade de regressão, portanto ao se cantar vitória antes do tempo se abre espaço para as forças poderosas da tradição.
Não embutir as mudanças na cultura da empresa	É preciso mostrar as pessoas que as novas abordagens, comportamentos e posturas ajudaram a melhorar o desempenho, como também garantir que geração seguinte da alta gerência personifique a nova abordagem.

Quadro 19: Erros no processo de implementação

Fonte: Adaptado de Kotter 1997

5.2.1.1. Erro N° 1: Não Estabelecer um grande senso de urgência:

Embora o programa tenha sido escolhido desde novembro de 1999 e o contrato assinado em fevereiro de 2000. Até o mês de agosto de 2000, nove meses após a decisão de utilização da tecnologia pouco se tinha evoluído no sentido da implantação do sistema, embora a esta altura todas as parcelas referentes ao direito de utilização do software já tivessem sido pagas, o que não contribuiu para o estabelecimento do senso de urgência.

A equipe de projeto, responsável pela implementação, era composta inicialmente pelo Diretor Presidente, Gerente de Desenvolvimento Organizacional e Consultor Externo de Informática, todos os envolvidos e responsáveis, como já dito anteriormente, na escolha do software. Com a assinatura do contrato e início da implementação somou-se a esta equipe um Consultor da empresa fornecedora do software. Este grupo reúne várias das fontes de poder descritas por Morgan (1996), apresentadas no quadro 12: desde a autoridade formal e controle dos recursos do Presidente até o controle do conhecimento, da informação e da tecnologia do Consultor de informática, passando pelo controle do processo decisório e o uso da estrutura organizacional do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, de modo que este será um importante elemento de poder durante todo o processo de implementação.

Embora o processo de gerenciamento da implementação fosse a gestão de projetos, não se pode deixar de relatar que em nenhum momento do período estudado houve um plano formal de implantação do ERP, com datas e responsabilidades. A primeira estratégia de implementação adotada estabelecia que a implantação se daria em paralelo nos diversos módulos do sistema, tendo em vista principalmente a pouca operação existente na organização e a necessidade premente de a qualquer momento o “empreendimento começar a decolar”. Deste modo, foi disponibilizado na rede interna o manual do programa com todos os módulos disponíveis e caberia a cada área cuidar “dos detalhes de implantação”, ou seja a execução do processo de implementação ficaria na responsabilidade dos próprios funcionários do setor operacional, muitas vezes desassistidos.

Observando-se os fatos, resta duas questões, por que não foram adotados critérios específicos para controle do processo de implementação e por que optou-se por uma estratégia marcada pelo sectarismo? Poder-se-ia argumentar que por uma questão de economia de tempo, os processos deveriam ser feitos em paralelo, mas por que por cada área isolada. Uma outra hipótese também viável seria que esta estratégia de implementação, embora tecnicamente trouxesse algumas desvantagens, oferecia dois aspectos bastante proveitosos, no que tange a 1º dimensão do poder (poder sobre recursos). O primeiro se refere à manutenção da estrutura de poder inicial, uma vez que à medida que esta estratégia obscurecia o processo de implementação, dificultava o

acesso dos demais colaboradores às fontes de poder anteriormente mencionadas. Por outro lado, ampliava o poder da equipe de projetos, que passa a controlar as fronteiras organizacionais.

Deve-se lembrar que o software não era um programa especialista em logística, tão pouco se tratava de uma solução customizada para aquele processo e como as áreas não se sentiam comprometidas com a escolha do software, tem-se aí os principais ingredientes para as primeiras dificuldades no processo de implementação. O grupo de projeto pressionava as áreas para que estas fizessem os treinamentos recomendados pelo fornecedor do software, porém estes treinamentos não puderam ser devidamente aproveitados, conforme foi explicado por alguns dos participantes:

- Os responsáveis pelas áreas eram, em sua maioria, eminentemente técnicos e muitas vezes não acompanhavam este processo de perto, delegando esta atividade para subordinados que não tinham nenhum poder de decisão e tinham como principal estratégia para justificar a suas falhas operacionais, alegar problemas de software. - Consultor Externo, 2000.

- Como a nova operação ainda só possuía um cliente e relativamente pequeno, os processos operacionais eram muito incipientes e em muitos casos inexistentes, durante o processo de implementação do software, muitas vezes a equipe de implementação (área + projeto) era conduzida a impasses, de um lado a área, que ora não tinha definido os seus processos operacionais, ora se entregava a construção de processos perfeitos, porém inexecutáveis; do outro lado a equipe de projetos que procurava não só defender a sua escolha, como também culpar os operadores do sistema e a sua falta de conhecimento; - Auxiliar de Operação 1, 2000.

- Os responsáveis pelo treinamento (fornecedor do software), muitas vezes chegavam à empresa despreparados, ou descontextualizados das peculiaridades daquele cliente e muitas vezes eram “engolidos” pela avalanche de objeções e necessidade de customizações ao sistema. Controller xx , 2000.

Durante a fase II e início da fase III, a organização ainda não estava com o seu quadro de colaboradores completo, apenas mantinha alguns colaboradores remanescentes das operações anteriores (principalmente nas áreas de cobrança, financeira e armazenagem), enquanto a cada semana novos colaboradores eram contratados. Alguns avanços mais significativos, como definição de parâmetros e procedimentos a serem utilizados no processo de implantação, só foram alcançados com o ingresso de novos profissionais que comporiam a média gerência desta organização e a substituição do *Consultor da empresa de software*.

Conforme sugestão do novo Diretor de Recursos Humanos, estes profissionais formaram um grupo força tarefa multi-disciplinar e multi-funcional, que tinha como principal atividade a implementação deste *software*. Cada participante deste grupo foi denominado como piloto de determinado módulo do sistema a ser implantado, financeiro, crédito, contábil, transporte, vendas e *call center*. Deste modo, a estratégia de implementação modificou-se para uma co-implantação, contando com maior apoio da equipe de projeto, que teve como um reflexo importante a diminuição dos conflitos entre as áreas e a equipe de projeto, além de aumentar o comprometimento das áreas, que adotaram o pressuposto de implantar pelo “menos o básico, de forma a começar a usufruir das qualidades do sistema, para que num segundo momento sejam sugeridas customizações”. Desta forma, pode-se confirmar as afirmações de Mota (2001) e de Buchanan e Badham (1999), que reconhecendo a diversidade de interesses e a interdependência presentes no processo de implementação, acreditam que ampliar o acesso a informação, as comunicações internas e desenvolver critérios mais claros de uso do poder aumentarim o comprometimento dos envolvidos no processo de implementação. Todavia, no presente caso este envolvimento foi declinando, à medida que os colaboradores foram desacreditando neste processo de discussão política, chamado de força tarefa.

O processo de implementação do ERP passa a contar com duas equipes: (I) A equipe de projetos formada pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional, um Consultor Externo e um Auxiliar, que tinham como principais atividades: interface entre o fornecedor e as áreas, resolução dos problemas cotidianos relacionados ao sistema, controle e acompanhamento das customizações; (II) Equipe Força Tarefa formada por pilotos, representantes de diversos setores da empresa que, como dito anteriormente, tinham como principal objetivo cuidar da implementação em suas áreas, levantando as dificuldades e repassando para a equipe de projetos que deveria avaliar as possibilidades de solução e, se for o caso, negociar com o fornecedor do *software* a customização.

Segue uma síntese das atas de reunião deste grupo de força tarefa. Esta síntese pretende apresentar os principais temas discutidos, bem como descrever alguns aspectos do processo político envolvido na implementação do ERP, que serão abordados não só

nesta seção como também nas seguintes, em função da sua possível relação com os erros de Kotter (1997).

	Assunto	Observações
21/08/00	Apresentação da equipe e motivação	Esta reunião foi a única que foi presidida pelo Diretor de Recursos Humanos. As demais deveriam ser presididas pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional secretariado pelo Gerente Financeiro.
22/08/00	Reafirmação da necessidade e da prioridade de implementação do ERP	Determinou-se que cada piloto definiria pelo menos em nível macro os seus procedimentos operacionais e apresentaria para a equipe de força tarefa
24/08/00	Definição de um cronograma básico de implantação	Neste momento os setores ligados as áreas administrativas, contábil e financeiras começam a tomar liderança no processo de implantação.
28/08/00	O Diretor Comercial apresenta como o Projeto esta sendo vendido	A pauta desta reunião foi bastante discutida, porque o Gerente de Desenvolvimento Organizacional acreditava, que isto não era necessário, uma vez que todos já tinham conhecimento do projeto. Fica definido que o Diretor Comercial deverá implantar o sistema para depois começar a customizar. (esta implantação não ocorreu). Ou seja, caberia ao Diretor Comercial implantar o sistema como estava definido, para que posteriormente as customizações que se fizerem necessárias, sejam implementadas.
30/08/00	A equipe de projeto solicita da Operação a formatação básica do seu fluxo de processos	Ficou definido que este Fluxo deveria ser “validado” pelo Diretor de Finanças. Este documento embora tenha ficado pronto em alguns meses, nunca foi utilizado, em função do seu viés eminentemente contábil/fiscal.
31/08/00	Reafirmação da escolha do sistema e centralização do processo de definição de prioridades de implementação no Presidente.	O Presidente que até então só esteve presente na primeira reunião, volta a participar desta em função da apresentação de algumas inseguranças do Diretor de Transporte em relação ao as possibilidades do sistema em atender as necessidades da operação. O Gerente de DO, visivelmente emocionado, pediu “carinho com o software, pois foi o escolhido e devemos ter disposição para sermos surpreendidos pelo mesmo”.
04/09/00	Definiu-se alguns treinamentos em módulos específicos e criou-se uma pasta para que facilitasse a comunicação dos membros da força tarefa.	O Presidente afirma que “não devemos dizer que o software não tem, mas como devemos customizar, ou se for o caso desenvolver na mão para que possamos atender as necessidades do projeto”.
12/09/00	“Reunião para questionar qual o procedimento devemos adotar considerando que sempre que há um problema a culpa tem sido atribuída ao ERP”.	Primeiro, as críticas que se referiam ao sistema, passaram a ser atribuídas as pessoas, que não conheciam o sistema. Dois membros da equipe apresentaram propostas de trabalhos para a força tarefa em conjunto, o que em ambos os casos foi rejeitado, sob a argumentação de que cada membro deveria focar a sua área naquele momento. Consultor (Fornecedor) faz uma apresentação do sistema e suas funcionalidades (o processo utilizado como exemplo é fictício).
19/09/00	Discussão de alguns problemas técnicos: Cadastro de Fornecedores Problemas no vale frete Financeiro informa que a partir de outubro estará operando no sistema novo	Foi instituído um cartão amarelo, para os membros que chegassem atrasados. Um colaborador não ligado a força de vendas, afirma que determinado módulo atenderia a força de vendas. Durante a implantação esta será uma constante discussão. Deve ser ressaltado que após as últimas três reuniões, cujo principal resultado foi o fortalecimento da equipe de projeto e da escolha do sistema, os membros da força tarefa, não estavam

		muito dispostos discutirem problemas do sistema.
25/09/00	Reafirmação do avanço da área administrativa e financeira. Informação que o sistema atende perfeitamente a área de Telemarketing. Revisão dos documentos fiscais. Acerto de cadastros e centralização dos mesmos.	Nesta reunião já está bastante claro a divisão entre as áreas, Financeira e Contábil, portadora das boas notícias e a operação, que continuava ser um poço de problemas.
02/10/00	O Operacional apresenta alguns problemas reais e tem como resposta que a <i>Software House</i> estaria desenvolvendo um novo módulo que atenderia esta necessidade.	A organização já estava operando com dois pequenos clientes e vários problemas apareciam, porém todos 'solucionáveis' segundo a equipe de projeto. Quando esta solução tardava, a operação começou a desenvolver processos paralelos, ou manuais, visto que a gerência operacional tinha pouco poder político para ficar brigando com o sistema e a sua principal preocupação era colocar a mercadoria na rua.
09/10/00	Problemas com vale frete persistem. Documentos fiscais precisam de ajustes. Problemas referentes ao número de usuários. Problemas na entrada de Notas Fiscais e na confecção da folha de pagamento. Problemas com cálculos para o faturamento.	Deve-se destacar que problemas tidos como solucionados a três reuniões continuam apresentando problemas. (Primeiro, porque a operação era nova e novos problemas, ou hipóteses não planejadas aconteciam constantemente, segundo, porque a reunião de força tarefa passou a ter um caráter muito mais controlador das tarefas, que colaborativo no sentido de buscar soluções conjuntas). Financeiro e contábil adiam sua entrada no sistema para 16/10. O cálculo para o faturamento era muito complexo e na maioria dos casos variava de cliente para cliente. Este processo não foi informatizado. E a existência de erros nos cálculos e discussões sobre os mesmos provocava um constante desgaste nas relações comerciais.
16/10/00	Finalizado os documentos fiscais e apresentação dos avanços em relação ao vale frete.	Mudança na rede e aquisição do direito de uso para um número maior de usuários. Deve ser destacado que os problemas que dependiam exclusivamente de questões financeiras eram rapidamente solucionados (1 semana). As reuniões passaram a ser quizenais
06/11/00	Foram apresentadas dificuldades para o faturamento e vários erros em relação aos documentos fiscais.	O sistema financeiro e contábil ainda não estavam implantados, muitas atividades ainda rodavam no sistema antigo (a primeira promessa foi para outubro/00).
11/12/00	Os módulo financeiro e contábil ainda não estão aptos ao funcionamento. O treinamento do novo módulo (02/10) foi muito ruim, sendo necessário novo treinamento.	Novos adiamentos. Novos problemas com a entrada de uma operação um pouco maior que as operações existentes até o momento. Todas as pendências em relação ao sistema deveriam ser listadas para um orçamento e confecção de um cronograma.
08/01/00	Alteração no processo de solicitação de serviços de informática	Finalmente, financeiro e contábil já operam, ainda que com algumas pendências, sobretudo no que tange a relatórios.

Quadro 20: Atas de Reuniões

Fonte: Síntese das Atas de Reuniões

Após a reunião que apresentou a equipe de força tarefa, foram planejadas e distribuídas as atividades de cada piloto. Como primeira etapa, ficou definido que cada participante deveria descrever e determinar seus processos focando conceitos e a integração com as

demais áreas da organização, para que num segundo momento se analisasse o software e as ferramentas oferecidas pelo mesmo.

Deve-se destacar que não foram solicitados estimativas de custo de implantação, tampouco foram estabelecidos prazos para cada etapa deste processo, o que representa que mesmo apesar da mudança de estratégia de implementação, os fundamentos do uso de poder não foram modificados, pois o equipe de projeto, continuava detendo o poder formal, o acesso a recursos privilegiado, como também o poder sobre as informações e tecnologias. De forma que várias vezes durante o projeto, quando estes fundamentos estão abalados, a equipe de projeto, em especial, o Gerente de Desenvolvimento Organizacional, agiu no sentido de manter a estrutura de poder vigente.

Como todos tinham conhecimento da situação financeira da organização (altamente capitalizada), os custos das operações eram ignorados e incapazes de estabelecer o senso de urgência necessário. De fato, ainda que os custos diretos de implantação sumariamente considerados (horas de treinamento fornecedor do software + custo da mão de obra direta da área de informática), tenham ultrapassado a cifra de R\$ 625.000,00 (seiscentos e vinte e cinco mil reais) durante o período estudado, a situação financeira da organização no curto prazo era muito interessante, uma vez que lhe restavam receitas oriundas das operações a crédito das atividades anteriores (clube de compras e *drugstore*), assim como as receitas financeiras garantidas pelo grande ativo circulante. De modo que, embora o prejuízo operacional fosse bastante elevado, era abrandado por estas receitas. A estratégia da empresa seria suportar esta situação financeira no curto prazo, para que no médio prazo, com a ampliação da carteira de clientes o resultado operacional se tornasse positivo, o que nunca aconteceu.

Por outro lado, embora existisse uma grande ansiedade por parte da alta administração em relação à implantação deste projeto, esta ansiedade não se traduzia em prazos e senso de urgência. Como tudo era para ontem, já estava atrasado mesmo, então um dia a mais ou um a menos pouco importava e os novos colaboradores, que iniciavam entusiasmados sentiam paulatinamente o seu ritmo de trabalho vir decrescendo. Ainda que muitas negociações estivessem em andamento, o início da operação já havia sido anunciado e adiado por diversas vezes, de modo que poderia ser a qualquer momento,

mas ninguém tinha claramente a convicção da data, afastando do horizonte dos colaboradores a perspectiva de objetivo a ser alcançado. A prospecção começou no início do ano de 2000 e como resultado inicial conseguiu-se dois clientes (oriundos de relacionamentos pessoais do Presidente), que serviam como balão de ensaio para a operação. Somente em outubro de 2000, surge a primeira operação que pode ser considerada mediana, dentro das expectativas da organização. Uma grande empresa transnacional chegou a demorar cerca de 12 meses entre a demonstração do interesse e o início das operações. Estes adiamentos eram provocados basicamente por quatro fatores: (I) as negociações eram complexas, porque envolviam novos conceitos e mudanças em diversos setores das empresas; (II) normalmente os acordos comerciais para posteriormente o pessoal operacional de ambos os lados comesçassem ajuste fino necessário entre as operações, o que muitas vezes demorava muito tempo; (III) a área comercial com intuito de apresentar resultados, muitas vezes “maquiava” os efeitos de suas prospecções; (IV) lentidão das empresas (clientes).

A ansiedade da alta administração, muitas vezes traduzida em demissões sumárias, não conseguiu representar um senso de urgência adequado, que fosse capaz de mobilizar as pessoas em torno do processo de implementação. Enquanto a dificuldade de iniciar as operações, que poderia ser utilizada como motor, apenas alimentava a ansiedade e insegurança dos colaboradores, sejam os recém chegados, que abandonaram as suas carreiras muitas vezes já consolidadas em grandes empresas; sejam os colaboradores remanescentes das operações anteriores, que já viviam um longo processo de desestruturação de suas atividades.

Fazendo uma analogia com as formas de repouso descritas pela física, a organização se encontrava em equilíbrio dinâmico, ou seja, movimento retilíneo uniforme (ainda que no caso específico, o movimento não tenha sido nem um pouco retilíneo), que precisaria de um esforço capaz de mobilizar a organização para escapar de sua inércia.

5.2.1.2. Erro N° 2: Não criar uma aliança de orientação forte o suficiente:

Esta equipe de força tarefa era formada em sua maioria por membros da média gerência. Todavia, o poder de influência destes participantes era muito disforme e variava na proporção direta da qualidade de relacionamento com o principal executivo da organização (3º dimensão do poder – a dimensão simbólica). O grau de intimidade neste relacionamento representava simbolicamente o poder de determinado indivíduo nesta organização, de forma que o Gerente de Desenvolvimento Organizacional era extremamente hábil em demonstrar esta intimidade em todos os momentos, em que fosse possível, de forma a não deixar dúvida aos demais colaboradores, sobre o seu poder de influência sobre o Presidente. Neste sentido, o Gerente de Desenvolvimento Organizacional se arroga o papel de verdadeira voz do Presidente, muitas vezes participando de pequenas discussões em público com o mesmo, cujo principal resultado era demonstrações inequívocas de poder e o seu fortalecimento político. Em decorrência disto, alguns funcionários, antes de conversar com o Presidente, e temendo a sua reação, muitas vezes consultavam o oráculo conhecido como Gerente de Desenvolvimento Organizacional.

A criação desta força tarefa teve participação do recém chegado Diretor de Recursos Humanos. Sendo que a primeira reunião do grupo foi por este conduzida e contou com as participações do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, Gerente de Transporte, Operadora do *Call Center*, Gerente de Informática, Gerente de Controladoria, Gerente Financeiro, Diretor Comercial, Analista de Custos, Gerente de Crédito e Cobrança, Gerente de Armazém, Gerente de uma outra Unidade de Negócio do Grupo, além da presença do Diretor Presidente.

Num primeiro momento, influenciado pelo Diretor de Recursos Humanos, optou-se pela não participação direta dos membros da alta administração, uma vez que as presenças dos mesmos poderiam prejudicar o andamento do trabalho do grupo. Ao ser entrevistado após a sua demissão o Diretor afirma, que por meio da “força tarefa pretendia modificar estrutura de poder vigente a época, afastando o Gerente de Desenvolvimento Organizacional do Presidente e permitindo que este busque novos fundamentos para a sua autoridade”. Por outro lado, tencionava também oferecer ao Presidente acesso direto a outros profissionais da organização tão competentes quanto o Gerente de Desenvolvimento Organizacional. Desta informação pode se depreender que

o Diretor de RH procurou alterar a 2ª dimensão do poder (poder sobre o processo de decisão), modificando o acesso a recursos (1ª dimensão).

Entretanto, em virtude dos relacionamentos entre alguns membros da força tarefa e a alta administração, esta ainda que não estivesse presente em todas as reuniões, mesmo que veladamente estava representada. Alguns gerentes em especial o Gerente de Desenvolvimento Organizacional e o Gerente Financeiro atuavam como *alter ego* do Presidente e do Diretor de Controladoria e Finanças, respectivamente. Por outro lado, o Presidente insistiu em manter o acesso privilegiado do Gerente de Desenvolvimento Organizacional.

O Presidente, em comum acordo com o Diretor de Recurso Humano, atribuiu a liderança do grupo ao Gerente de Desenvolvimento Organizacional, que era responsável pela parte de desenvolvimento organizacional, que envolvia não só a parte de informática, como também a “racionalização e organização de processos”.

Com base nas observações das reuniões, confirmadas pelas entrevistas e utilizando das terminologias de Buchanan e Badhan (1999), pode-se traçar de forma sumária, porém bastante ilustrativa um mapa em relação aos *Stakeholders*, cujas colunas representam o interesse no projeto e o poder político.

- (I) O Puritano: Não se envolve em nenhum nível porque é um jogo sujo, antiético e perigoso.
- (II) O lutador de Rua: O “puro político”, que participa do jogo em busca dos seus interesses pessoais e gosta disso.
- (III) O Comentarista Esportivo: Entende e conhece o jogo, comenta e faz julgamentos apropriadamente, mas não se envolve pessoalmente no jogo.
- (IV) O Empreendedor Político: Adota de forma criativa os métodos necessários conforme as circunstâncias.

Diretor Presidente	
“O Herói Empreendedor” Centralizador, não admite erros. Quer ver o seu projeto se concretizar. Ansioso e agitado.	Interesse no projeto Poder Político
Diretor Financeiro e Controladoria	
“O Comentarista Esportivo” Sócio da Organização, mas não contribuiu com capital; Ex- Diretor de uma grande empresa de Auditoria (Aposentado); Teve grande importância na estruturação financeira da venda das operações anteriores; Procurava não se envolver em questões que poderiam abalar a sua condição.	Interesse no projeto Poder Político
Diretor de Recursos Humanos	
“O empreendedor Político” Ex-Diretor de uma grande empresa Muito competente, porém rapidamente entrou em conflito com a estrutura dominante e foi expurgado da organização com cerca de três meses de trabalho.	Interesse no projeto Poder Político
Diretor Comercial	
“O Lutador de Rua” Conhece o projeto; Utiliza o projeto de implantação do ERP para atacar o seu adversário político; Possui grande habilidade política, visto que conseguiu resistir a diversos ataques, só sendo demitido já no final do processo.	Interesse no projeto Poder Político
Diretor Operacional I	
Pouco conhecimento técnico e em informática; Possuía uma amizade com o Presidente o que aumentou a sua sobrevida. (6 meses)	Interesse no projeto Poder Político

Consultor Técnico de Informática	
“O Puritano” Embora, tivesse um perfil muito fleumático, muitas vezes era utilizado pelo Gerente de Desenvolvimento para legitimar as suas decisões. Nunca o contrariava em público, agia como um fiel escudeiro. Só se desligou da empresa por vontade própria no fim de 2002.	 Interesse no projeto  Poder Político
Consultor de Recursos Humanos	
“O Empreendedor Político” No início tinha grande credibilidade com a Presidência e juntamente com o Diretor de Recursos Humanos tinha uma estratégia para reduzir o poder do Gerente de Desenvolvimento Organizacional. Atuou durante cerca de um ano na organização.	 Interesse no projeto  Poder Político
Gerente Comercial	
“O Puritano” Muito competente tecnicamente, trabalhava anteriormente numa grande transnacional. Entrou em conflito com o Gerente Organizacional. Trabalhou menos de 30 dias. Voltou para o emprego anterior.	 Interesse no projeto  Poder Político
Diretor Operacional II	
“O Comentarista Esportivo” Possuía bons conhecimentos técnicos, teve dificuldades para se adaptar ao estilo do Presidente, que deveria paulatinamente se afastar da operação para que ele assumisse. Trabalhou seis meses.	 Interesse no projeto  Poder Político
Diretor de Armazém	
“O Puritano” Tecnicamente competente, porém como tinha pouco conhecimento de informática ficou dependendo muito de seus subordinados no processo de implantação do sistema. Não entrava em conflitos (12 meses)	 Interesse no projeto  Poder Político

Gerente de Des. Organizacional	
“O lutador de Rua” Foi o principal responsável pela escolha do software; Considerado a pessoa de confiança do Presidente.	 Interesse no projeto  Poder Político
Gerente Financeiro	
“O Comentarista Esportivo” Agia como cúmplice do Gerente de Des. Organizacional, tinham sido colegas de Pós Graduação e foi indicado pelo mesmo para vir integrar a Organização; Sua trajetória na organização foi suceder o Gerente de Des. Organizacional, encobrendo as falhas que porventura existissem.	 Interesse no projeto  Poder Político
Gerente de Controladoria	
“O Puritano” Chegou à empresa em 07/2000, muito ativo e atuante, mas procurava não se envolver em conflitos políticos. Em 09/2001, devido a falta de perspectivas de crescimento profissional deixou a empresa.	 Interesse no projeto  Poder Político
Gerente de Transporte	
“O Puritano” Possuía bons conhecimentos técnicos, mas pouca habilidade gerencial; Teve muita dificuldade em organizar o setor, tentava alcançar soluções paliativas para as falhas do sistema, sem causar conflitos, sendo muitas vezes responsabilizados pelas falhas.	 Interesse no projeto  Poder Político
Gerente de Armazém	
Muito infantil Embora fosse indicação do Gerente Organizacional, logo entrou em conflito com o mesmo, quando o substituiu em um período de férias e não soube “reconhecer o seu lugar”.	 Interesse no projeto  Poder Político

Este mapa permite analisar individualmente a participação dos principais envolvidos no processo de implementação relacionando o seu nível de interesse no projeto, bem como o seu poder político para concretizar o seu interesse. De forma que o Diretor de Recursos Humanos, embora tivesse grande interesse no processo, tinha muito pouco poder para usufruir, assim como diversos outros. E, por outro lado, indivíduos como o Presidente, com grande interesse e grande poder, que também não conseguiu utilizar este poder em favor da implementação do projeto, conforme será exemplificado em vários momentos durante a apresentação deste caso.

Deve-se destacar, por outro lado, que durante todo o período estudado houve uma verdadeira “dança das cadeiras”, sempre girando em torno do núcleo de poder: Diretor Presidente e Gerente de Desenvolvimento Organizacional e seus “protegidos” conforme os fatos, descritos no quadro 22, podem exemplificar. Além disso pode-se detectar que muitas vezes o processo de implementação do ERP, cedia espaço, quase ocupando um segundo plano, em razão de disputas de poder representadas abaixo:

	Conflitos de Poder Observados
Diretor de Recursos Humanos é demitido e suas funções atribuídas ao Diretor Presidente com o auxílio do Gerente de Desenvolvimento Organizacional;	❑ Este Diretor, em conjunto com o Consultor de Recursos Humanos, traçaram duas estratégias iniciais: - Afastar o Presidente para o Conselho, distanciando-o da operação; - Contratar bons profissionais capazes de atender o Presidente, diminuindo a dependência técnica do Gerente de Desenvolvimento Organizacional. Este no início tentou se mostrar frágil e contar com a ajuda do Diretor e Consultor para superar este momento delicado na carreira, enquanto nos bastidores, sugeriu ao Presidente que enviasse o Diretor para dois cursos seguidos em São Paulo, afastando-o da empresa por quinze dias (1/4 do período entre admissão e demissão). Este conflito terá o seu ápice no episódio envolvendo o Diretor Comercial, que será detalhado no item 5.2.2.5.
Diretor Comercial, inimigo político quase declarado, é transferido para outra unidade de negócio (Broker), suas funções passam a ser atribuições do Diretor Presidente;	❑ Esteve envolvido no nascimento da idéia do novo empreendimento, parecia ter bastante contatos com o mercado, mas internamente tinha uma postura bastante agressiva e estava constantemente em conflito com o Diretor de Desenvolvimento Organizacional. Um exemplo bastante interessante referia-se ao cigarro, o Diretor Comercial era um dos poucos que fumava entre a Diretoria e Gerência, numa reunião, com a presença do Presidente, ele jogou uma “gimba” de cigarro pela janela, o Gerente de Desenvolvimento começou uma discussão sobre a necessidade da Diretoria dar exemplo, em relação a manter o ambiente agradável da empresa, a discussão finalizou-se com o Diretor tendo que ir lá fora do prédio buscar a “gimba” para jogá-la no lixo, interrompendo a reunião por quase 20 minutos. Ainda a este respeito à empresa tinha várias normas sobre a utilização de cigarro em suas dependências todas produzidas sobre medida pelo

	Gerente de Desenvolvimento Organizacional para provocar o Diretor Comercial. ❑ O episódio de sua transferência como já foi tido, será detalhado no item 2.2.2.5.
Com a saída do Diretor Comercial Operacional, é contratado um novo Diretor de Transporte, uma vez que a parte referente à armazenagem já estava atribuída ao Diretor de Desenvolvimento Organizacional.	❑ Este Diretor havia sido funcionário de um cliente da organização e já havia negociado com o Presidente por muitas vezes. Este tinha um perfil muito parecido com o Diretor de Desenvolvimento Organizacional e rapidamente entrou em conflito direto com este apontando as diversas falhas que existiam no sistema e no projeto. Em menos de quatro meses o Diretor é demitido e o quadro da organização passa a contar apenas com o Diretor Presidente, o Diretor de Desenvolvimento Organizacional e o Diretor Financeiro, que pouco atuava fora do estrito cumprimento das atividades de sua área.
O Gerente de Desenvolvimento Organizacional é transformado em Diretor de Desenvolvimento Organizacional.	❑ Durante o processo de reestruturação corporativa o Presidente, com intuito de institucionalizar o que todos na empresa já sabiam eleva o Gerente ao nível de Diretor. Esta atitude deveu-se principalmente à chegada do novo Diretor de Transporte.
É contratado um novo Diretor Comercial Operacional.	❑ A idéia inicial era que este Diretor sucederia o Presidente na condução desta unidade de negócio, enquanto o Diretor Presidente faria parte do Conselho Administrativo. Todavia, “na prática o Presidente nunca se afastou” o que não permitiu ao novo Diretor assumir as funções sem que fosse necessário entrar em conflito com o Presidente. ❑ Após o terceiro mês, conflito com o Diretor Presidente se torna imanente e vai culminar com a sua demissão antes de seis meses de atuação.

Quadro 22: Conflitos de Poder

Fonte: Observações diretas feitas pelo autor, assim como análise das atas de reuniões da Força Tarefa

A demissão do Diretor de Recursos Humanos foi a primeira grande demonstração de força do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, que, percebendo as estratégias do Diretor, aproveitando de seu acesso privilegiado ao Presidente (1ª dimensão de poder), afastou-o do cotidiano da organização, de forma a tornar a sua presença desnecessária. Já em relação ao Diretor Comercial é um confronto por poder típico, enquanto o Diretor controlava as interfaces com os clientes, o Gerente de Desenvolvimento Organizacional controlava as interfaces internas, resumindo trata-se de uma briga por zona de influência e fonte de poder.

O terceiro e quarto episódios apenas consagram o poder do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, que num momento é surpreendido com a contratação de um novo Diretor de Transporte. Mas, assim que o mesmo se recupera do impacto inicial, rapidamente consegue formalizar o que todos na organização já conheciam, o seu *status* de diretor.

O último conflito de poder, ilustra uma situação muito comum a diversos fundadores, que no discurso, afirmam que desejam sair da operacional, deixar com que seus funcionários assumam o controle, mas que, talvez até por razões inconscientes não consegue se afastar do poder.

Em relação à implementação especificamente, havia uma grande identificação entre o sistema escolhido e a equipe do projeto, sobretudo o Gerente de Desenvolvimento, que havia sido o principal responsável pela escolha do software. Neste sentido, começou um processo de transferência no qual o sistema se comporta como objeto transferencial (3ª dimensão do poder), ou seja, os indivíduos que desejariam atacar o Gerente de Desenvolvimento Organizacional, passam a criticar sistematicamente um símbolo, o software, uma vez que não se sentiam comprometidas por tal escolha. Algumas destas críticas eram infundadas, fruto, sobretudo, do desconhecimento das funcionalidades do sistema. Outras críticas recebiam uma resposta básica: “Claro que o sistema faz, somente é preciso customizar, portanto especifique a customização, que o pedido será avaliado e julgado, se procedente faremos funcionar”. Esta estratégia deslocava o problema relacionado ao software para a incapacidade do usuário em conhecer o sistema (ainda que tanto se tenha gasto em treinamento) e ainda em definir o seu processo.

Estes conflitos políticos aumentaram a ansiedade e incertezas existentes na organização, alguns membros do grupo começam a apontar críticas ao software e demonstrar a sua insatisfação de forma mais contundente. Quando, em uma visita nada casual do principal executivo participa (sem ser convocado oficialmente) de uma reunião da força tarefa para reafirmar a escolha do software e demonstrar a confiança que a área de informática possui diante a diretoria. Após esta demonstração clara de força, a diretoria assumiu o papel de bombeiro e começou a reagir, de forma muitas vezes dura, qualquer reação de insatisfação dos usuários, que em princípio é responsabilizado pela inadequação dos seus processos ao sistema, quer seja pelo seu desconhecimento, quer seja pela sua incapacidade de definir processos claros e adequá-los ao software.

As diversas dificuldades na implantação foram transmutadas em resistência dos usuários e falta de conhecimento do software. Todavia, a insatisfação ainda se expressava

principalmente nas reuniões em que a diretoria não estava diretamente representada, seja através de críticas ácidas e diretas ao ERP, ou como na maioria das vezes, nos corretores em meio ao sarcasmo e ironia que de certa forma se disseminaram na equipe de implementação.

Mesmo que a equipe da força tarefa tenha sido constituída com a intenção de modificar a estrutura de poder vigente, esta modificação não possuía poder suficiente para alterar o *status quo*, de forma que mudou-se a estratégia de implementação, sem modificar as bases políticas envolvidas no processo. À medida que o grupo ia percebendo que esta nova estratégia não passava de um simulacro de discussão e participação, os membros da força tarefa foram restringindo suas funções, conforme pode ser percebido pela síntese das atas já apresentadas. Este grupo foi se enfraquecendo paulatinamente e foi substituído no final do ano 2000 por reuniões de um Comitê Executivo, que existiu até agosto de 2001. Este grupo tinha como principal diferencial em relação à força tarefa, a participação da diretoria e foco não mais em um processo específico, mas na apresentação dos resultados dos negócios. O Comitê executivo fazia parte de um processo de reestruturação da empresa e desenvolvimento de Governança Cooperativa, que nesta dissertação não será analisada. Esta sucessão de “nomes” para equipe responsável pela implementação representa um fato muito comum entre as organizações brasileiras em relação à implementação de processos de mudanças técnico organizacionais, a sobreposição de projetos inacabados, muitas vezes mal sucedidos, que tem como principal função dar a organização a auto-imagem de empresa inovadora, o que Caldas (1999) chama de mudança “para inglês ver” (seção 2.4. desta dissertação).

Embora, tenha se formado uma equipe tecnicamente capaz de implementar o projeto, estas interferências externas ao grupo minaram a aliança necessária ao processo de implementação de mudanças.

5.2.1.3. Erro N° 3: Falta de visão

O estabelecimento de uma visão adequada permite a organização esclarecer a direção geral da transformação, motivar as pessoas a tomarem as decisões apropriadas e coordenar as ações (KOTTER, 1997).

A falta de visão em relação a este processo específico faz parte de um processo maior, esta organização como um todo, possuía uma característica bastante interessante, por se tratar de uma idéia inovadora, os conceitos, objetivos e estratégias estavam pouco sedimentados e muitas vezes até mesmo escondidos na cabeça do principal e executivo, que não relutava nem um segundo antes de modificá-la, o que em muito coaduna com o seu comportamento de homem de ação e não de reflexão.

De fato várias modificações são necessárias num processo de implantação de um novo negócio, mas a visão e a constância de propósitos são fundamentais para se manter a unidade da organização em busca do objetivo maior. Estas constantes mudanças demonstram que nem mesmo para o Diretor Presidente esta visão estava bem desenvolvida. Segue abaixo algumas modificações ocorridas na visão durante o processo de implementação de mudança, deve-se destacar que estas mudanças refletiam em mudanças no escopo dos trabalhos a serem oferecidos, conforme pode ser visto na figura 5.

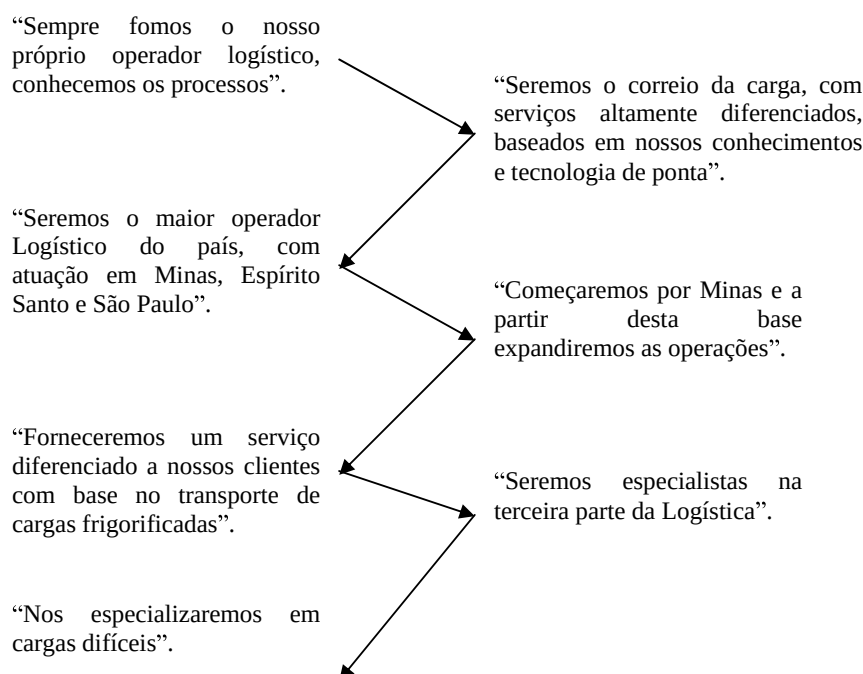


Figura 5. Mudanças na visão

Fonte: O próprio autor

Muitas destas mudanças foram provocadas pelo desconhecimento das reais necessidades dos clientes neste setor. De fato a organização tinha muita experiência operando a sua própria logística, mas sua visão estava muito identificada com a posição dos varejistas, em detrimento aos interesses e desejos da indústria que contrata um operador logístico. Por outro lado, o seu sistema de informação oriundo das operações anteriores, especializado em seus negócios (clube de compras e *drugstore*) e descentralizado tecnicamente não poderia atender várias empresas, o que criou a necessidade de implantação de um sistema ERP.

A segunda visão tinha no sistema ERP a sua vantagem competitiva, a terceira reforça a necessidade de integração entre os diversos centros de distribuição em diversas regiões do país, bem como o desenvolvimento de implementações de sistemas em paralelo. Quando a visão seguinte restringe o foco das atividades e concentra o processo de implementação. A quarta, quinta e sexta visão corroboram a necessidade de diferenciação do sistema e seus aplicativos.

Algumas destas mudanças são bastante ilustrativas, no sentido que as visões eram modificadas em função de atividades políticas. Uma delas ilustra bem, a hipótese proposta por Buchanan e Badham (1999), que considera que devido ao alto grau de incerteza e a ambigüidade aumenta a importância dos aspectos políticos, uma vez os argumentos racionais e a evidência empírica são fracos e as decisões são tomadas, portanto, por meios políticos.

Quando a organização estava prestes a criar um novo centro de distribuição num outro estado brasileiro, já havia inclusive fechado o negócio com um grande cliente, a empresa recuou mudando a sua estratégia de modo a só expandir sua base de atuação após a consolidação das atividades no sul do país. As restrições técnicas não se constituíam um óbice intransponível uma vez que não havia restrições orçamentárias. Havia uma demanda já garantida para a nova unidade, enquanto as operações no sul engatinhavam e não davam demonstrações de mudarem rapidamente, muitos clientes pressionavam no sentido da indicação de um cliente grande, que já tivesse aderido ao sistema de logístico proposto. Se por um lado, a divisão em duas unidades poderia

representar uma perda de foco, por outro sem dúvida representava um grande risco aos detentores atuais de poder, que poderiam ver o seu poder dividido à medida que novos participantes entrassem no jogo e estivessem longe dos seus olhos. Depois do negócio fechado e várias reuniões internas a organização optou por não ampliar a sua base neste momento, o que gerou um grande prejuízo comercial. É claro que outros fatores concorreram para esta tomada de decisão, como o risco de assumir uma operação deste tamanho, longe da sua base de origem; a divisão dos esforços de desenvolvimento, mas não é de se estranhar o grande esforço da Gerência de Desenvolvimento Organizacional neste sentido, afinal foi o primeiro a defender esta posição, que por fim acabou prevalecendo.

Em relação ao processo específico de implantação a visão, do Presidente alternava entre “um processo fundamental para o sucesso das operações” e “já operamos este centro de distribuição em carga máxima, na base do cardex, portanto o sistema não pode ser colocado como um empecilho”. Esta segunda posição era muitas vezes colocada como forma de defender o sistema, de modo que nenhuma área operacional poderia justificar suas falhas, ou dificuldades em função de problemas do sistema. Fica evidente a falta de uma visão que pudesse aglutinar as pessoas em torno deste projeto de implementação.

Pode parecer bastante óbvia a necessidade de se implantar um ERP para uma empresa que pretende ter como vantagem competitiva o uso das tecnologias de informação mais modernas e eficientes. Entretanto a própria equipe de força tarefa não construiu uma imagem congruente deste projeto, deve-se implantar, porque tem que implantar, porque é moderno, é integrado e pronto. Todavia, o processo de implementação de mudança é um processo de construção coletiva de significado, no qual a discussão política da visão poderia ser um instrumento eficaz para minimizar os efeitos do processo centralizado de escolha do *software*.

Por outro lado, não há dúvidas da dificuldade de motivar pessoas em um projeto que promete resolver todos os seus problemas, mas que na prática não atende as mínimas expectativas da operação. Muitas vezes os usuários chegavam a acreditar que o ERP nunca iria funcionar e nestes momentos a ausência de uma visão foi crucial para o desenvolvimento do projeto.

5.2.1.4. Erro N° 4: A visão é dez vezes menos divulgada do que deveria

O processo de escolha do software, que como já foi dito durou cerca de seis meses, envolveu basicamente apenas duas pessoas da organização: o Gerente de Desenvolvimento Organizacional e o Diretor Presidente, deste modo, por um lado poucas pessoas se sentiam comprometidas com o sucesso desta implantação e por outro, a maioria dos usuários desconheciam as ferramentas disponíveis no *software*. O processo de divulgação desta visão era muitas vezes insuficiente e incapaz de acompanhar as diversas mudanças ocorridas no projeto.

Quando a visão não está bem desenvolvida, não há como se divulgar. Como a idéia era inovadora e abstrata, ficou difícil a sua compreensão pelas pessoas da empresa, que não sabiam para onde estavam indo. O projeto estudado possuía graves problemas em relação à construção da visão e nenhuma estratégia para a divulgação desta visão, quer seja formal ou informal.

O que de fato existia, ainda que de forma bastante precária, era a divulgação das informações relativas às atividades que estavam sendo realizadas pela equipe de força tarefa, ou seja, existia um processo de controle disciplinar (4° dimensão de poder), que tinha como função principal desenvolver corpos dóceis e relativamente produtivos.

Cada membro da força tarefa, que era responsável por um setor da empresa, tinha como atribuição repassar o andamento do projeto a seus colaboradores. Entretanto, mesmo estas reuniões não aconteciam de forma regular e na maioria das vezes se transformavam na exposição de uma relação de atividades muitas vezes desconectadas de contexto e significado, apenas reforçando a idéia do controle sistemático.

A estratégia escolhida para a implementação, que procurava responsabilizar os usuários-chaves pela implantação, provocou um vácuo entre os que receberam treinamento direto do fornecedor do software e os que receberam o treinamento de “segunda mão”, ou seja,

foram treinados por usuários-chaves, que em muitos casos gerou um sentimento de que “eu nunca tive nenhum treinamento” e provocando mais um empecilho no processo de implementação.

A própria estratégia de treinamento utilizada, não favorecia a divulgação, de modo que muitos problemas de operacionalização, que poderiam ser evitados com a maior participação dos colaboradores diretamente envolvidos com a operação, só eram identificados no momento das atividades, o que aumentava o grau de insatisfação e a ansiedade das pessoas envolvidas no processo. Além de dificultar a construção de saberes próprios da organização, uma vez que o *expertise* sobre o *software* estava em constante conflito com o conhecimento técnico operacional.

Embora, alguns dos usuários chaves (pilotos) possam ter tido maior eficiência no seu papel de disseminador, deve-se destacar que este fato é consequência das características pessoais do piloto (representante de cada setor da empresa envolvido na força tarefa), uma vez que não havia nenhum auxílio quer seja da força tarefa, quer seja de qualquer outro setor da organização no sentido de divulgar a visão, ou seja, organizacionalmente, este papel ficou vazio. É de se destacar que após seis meses de atuação da força tarefa, ainda existiam funcionários, que não estavam capacitados a realizarem suas tarefas no “novo” sistema de informática. Estes profissionais se sentiam alijados do processo, e quando questionados sobre os problemas de implantação respondiam que eles “não participaram do processo”, ou que “não tinham tido nenhuma hora de treinamento” para a execução das mesmas.

Outro ponto que demonstra a falta de disseminação da visão até mesmo entre a média gerência é a pouca autonomia de decisão que a equipe de força tarefa detinha, pois suas decisões sempre precisavam ser validadas com os membros da alta administração, no sentido de garantir a sua consonância com a “visão” da mesma. O que ainda é mais significativo, houve muitos conflitos provocados por este processo de validação, uma vez que muitas vezes este processo se dava em particular, entre um membro do grupo e um determinado membro da alta direção dificultando o processo de decisões negociadas. Em alguns casos, após a validação e início da implantação, outro membro da diretoria se posicionava de maneira radicalmente contrária aquele procedimento, o

que comprova a existência de grandes divergências de visão até mesmo entre os altos executivos da organização.

O Diretor Presidente, embora reconhecesse a falta de divulgação da visão, este atribui este fato, mais a uma “irresponsabilidade gerencial”, que fruto das constantes mudanças sofridas durante o processo de mudança. Em uma determinada reunião chega a se queixar da apatia dos colaboradores com a seguinte frase: “Eles (os gerentes) se comportam como em uma excursão, sentam no ônibus e aproveitam a paisagem, se eu escolher um lugar ruim para almoçar, ou hospedar, parece que eles não estão nem preocupados”.

Embora tecnicamente possa parecer óbvia a necessidade de construção de uma visão e a sua divulgação, pode-se observar neste caso que a falha na consecução destes objetivos atendia a interesses políticos, pois mantinham o controle do processo de implementação sob a égide da estrutura de poder vigente.

O Presidente representa a principal fonte de poder, o “grande empreendedor” simboliza o único capitão capaz de conduzir esta organização ao sucesso, por isso todas as decisões deveriam passar por este capitão. Esta postura simbólica, embora seja verbalmente rechaçada pelo Presidente, que afirmava necessitar de colaboradores mais independentes e responsáveis, era muitas vezes reforçada pelos seus atos, como no episódio da demissão do Diretor Comercial e Operacional, que seria responsável por substituí-lo a frente do negócio. Esta dimensão simbólica do poder (3°), favorece o processo centralizado de decisão utilizado (2° dimensão do poder) e garante o acesso privilegiado aos recursos e informação, que é a fonte por definição da 1° dimensão do poder.

5.2.1.5. Erro N° 5: Não retirar os obstáculos que atrapalham a nova visão:

Baseado na classificação de Kotter (1997), pode-se destacar os seguinte obstáculos:

Tipologia dos Obstáculos	Observações no Caso
Estruturais	☐ Constantes interferências da Diretoria; ☐ Fragmentação e falta de Comunicação.
Obstáculos referentes a uma deficiência de habilidades	☐ Falta de ambiente para trabalho em grupo; ☐ Cobranças sem meios e prazos.
Sistêmicos (a equipe de pessoal e os sistemas de informações dificultam a ação)	☐ Falta de foco nos processos; ☐ Gerente Comercial.
Obstáculos causados pelas chefias que desencorajam ações que visam a implementação da nova visão:	☐ intolerância ao erro; ☐ grande <i>turn over</i> .

Quadro 23: Principais Obstáculos

Fonte: o próprio autor

No início da atuação da equipe de força tarefa, definiu-se que os membros da Diretoria não fariam parte da mesma, uma vez que as tarefas a serem desenvolvidas pela equipe seriam tarefas de implantação do sistema e a presença dos Diretores poderia dificultar este processo, assim como a dinâmica das discussões. Embora, os membros da Diretoria não participassem diretamente da força tarefa, muitas vezes tomavam conhecimento das decisões tomadas ou das discussões e intervinham no processo desautorizando a equipe. Exemplificando, a implantação do sistema implicou na modificação no processo de “montagem de carga”, a equipe discutiu e deliberou qual seria o processo a ser utilizado na implantação. Após o início do trabalho e das modificações a Diretoria intervém modificando novamente o processo e sobrepujando a decisão da equipe de força tarefa. A partir deste momento, durante o processo de implantação, muitas vezes os responsáveis pela implantação ouviam sempre a ironia: “Tem certeza que é assim que deve ser?”, sendo que em algumas destas vezes, ainda tinham que retornar e reformular todo o processo sob o olhar desconfiado dos usuários. Estas modificações advinham não só de problemas na implantação, mas também das constantes mudanças na visão da organização em relação a seus serviços.

Fica claro que ainda que a equipe de força tarefa detivesse uma missão específica, implantar o sistema ERP, os membros desta não possuíam autonomia para implementar as ações necessárias. Embora, a força tarefa fosse multifuncional e interdepartamental a comunicação assim como as responsabilidades permaneciam fragmentadas, pois o restante da organização se mantinha numa estrutura repleta de feudos, de modo que embora membro da equipe, o indivíduo continuava sendo um “financeiro”, um “operacional”, ou um “comercial”.

Outro grande obstáculo para o desenvolvimento deste projeto estava na falta de um ambiente propício para o trabalho em grupo. A estrutura organizacional incentivava a competição interna, mais que a colaboração, sendo muitas vezes incentivado que um colaborador “pisasse no calcanhar de outro” para que os objetivos da empresa sejam alcançados, ou seja, para diretoria era válido que os colaboradores passassem por cima de outros para garantir a consecução dos objetivos organizacionais. As cobranças eram feitas em nível individual obedecendo às relações feudais, de modo que em alguns momentos o rei – Diretor Presidente- transferia responsabilidades de um determinado feudo como o financeiro para colaboradores, mais próximos a sua interveniência. Esta opção pela competição interna, fornecia o ambiente adequado aos “lutadores de rua”, que praticavam o jogo político em busca de seus interesses pessoais.

Neste ambiente, as próprias discussões do grupo da força tarefa não eram claras e muitas vezes pasteurizadas, pois a maioria dos colaboradores não estava disposta a se expor, porque tinha medo das possíveis represálias. As idéias tinham valor pelo seu emissor e não pelo seu conteúdo racional criticável, uma vez que as discussões pautavam-se nas pessoas e não nas idéias apresentadas, em muitas circunstâncias a justificativa para determinado procedimento era: “Fulano é quem disse para fazer assim”. E a correção deste procedimento estava diretamente relacionada à posição hierárquica deste Fulano.

Observando os obstáculos encontrados, pode-se confirmar a perspectiva defendida por McLoughlin (2000), que as capacidades e limitações da tecnologia não podem ser tratadas separadamente do contexto sócio-político, mas que é preciso desenvolver mecanismos para a sua discussão, ou até mesmo para a sua contestação.

Talvez o único obstáculo deste processo, que foi retirado, refere-se ao Gerente Comercial. Todavia, o *modus operandi* desta exclusão foi mais maléfico que a sua participação.

O Gerente Comercial e o Gerente de Desenvolvimento Operacional eram inimigos políticos quase declarados. Como dito anteriormente, este conflito origina-se na disputa entre os dois pelo domínio das interfaces da organização, uma vez que o primeiro era

responsável pela interface entre a organização e o ambiente interno, enquanto o segundo dominava as interfaces internas da organização.

A postura adotada pelo Gerente Comercial muitas vezes “arrogante e prepotente”, que apenas apontava falhas e expunha as dificuldades do processo de implementação, facilitou o desencadeamento do processo de sua exclusão, liderado pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional.

Num primeiro momento, este Gerente, como líder da força tarefa levou suas reclamações ao Presidente, que influenciado pelo Diretor de Recursos Humanos, afirmou que caberia ao líder da força tarefa resolver este problema junto ao grupo. O Gerente de Desenvolvimento Organizacional, então entrevistou individualmente todos os membros da equipe individualmente, selecionando uma série de adjetivações sobre o comportamento do Gerente Comercial, culminando com o desejo do grupo em excluí-lo. Esta transcrição não correspondia literalmente aos fatos, uma vez que, conforme pode se verificar, muitos membros da equipe, ainda que tenham suas restrições ao Diretor Comercial, acreditavam que as soluções deveriam ser examinadas dentro do grupo. Com as informações fornecidas pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional o Diretor Presidente excluiu o Gerente Comercial como membro da força tarefa, ainda que sob os protestos do Diretor de Recursos Humanos e do Consultor desta área, que haviam entrevistado os demais membros e perceberam a estratégia. Por motivos desconhecidos, o Presidente nunca chamou nenhum membro da equipe de força tarefa para confirmar as informações. O uso político desta exclusão provocou no restante do grupo um sentimento de que o mesmo poderia ocorrer com qualquer um que se criticasse o sistema, ou apontasse falhas que precisariam ser sanadas.

De fato, a ironia e as críticas ácidas do Gerente Comercial questionavam o poder e a liderança do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, tampouco seu comportamento influenciava positivamente o processo de implementação do ERP. Mas o seu processo de exclusão, demonstrou a todos o poder do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, que saiu extremamente fortalecido deste episódio, que culminou, também, na demissão do Diretor de Recursos Humanos (seu outro desafeto).

Este episódio demonstrou a habilidade do Gerente Organizacional em direcionar as duas dimensões de poder (sobre recursos e sobre o processo de tomada de decisão), somada a 3º dimensão de poder que o Presidente lhe delega. Conforme se pode confirmar com uma frase bastante emblemática do Presidente: “o Diretor de Desenvolvimento Organizacional é o meu braço direito, quem está contra ele, está contra mim”.

Outro obstáculo refere-se a intolerância ao erro, a qualquer tipo de erro, ainda que fundamentado em premissas razoáveis. Um exemplo que descreve esta situação se refere a implantação do sistema na área operacional, logo no início da atuação da força tarefa, um dos membros sugere que todos os membros se voltem para a implantação das atividades que agregam valor ao processo, priorizando as atividades operacionais. Esta idéia foi prontamente rejeitada, talvez pelo desejo de que determinadas pessoas falhassem e conseqüentemente fossem excluídas da empresa, talvez porque cada participante estava preocupado demais com o seu umbigo para poder disponibilizar seu tempo precioso para priorizar atividades, que não estavam diretamente ligadas a sua responsabilidade. Por outro lado os próprios responsáveis recusavam a ajuda uma vez que neste contexto, seria reconhecer antecipadamente a sua incompetência. Desta forma, esta organização desperdiça uma das fontes importantes de aprendizado organizacional descrita por Barton (1988).

O *turn over* nesta organização era muito grande principalmente nos níveis de gerência e Diretoria, sendo um passatempo entre os colaboradores da base da organização, ao serem apresentados ao novo colaborador cheio de entusiasmo e repleto de idéias novas, assim que o novato virava as costas, apostavam quanto tempo este sobreviveria à organização. Muitos Diretores e Gerentes foram “tirados” de grandes empresas e antes de seis meses, após um “breve processo de fritura”, eram demitidos, ou de alguma outra forma afastados.

Não retirar estes fatores que dificultavam o processo de implementação de mudança, reforçava as forças defensoras do *status quo* e demonstra a falta de compromisso da alta administração com o sucesso deste projeto, enquanto por parte dos colaboradores há apenas um simulacro de participação, acompanhado de um comprometimento teatral.

Por outro lado, a manutenção destes obstáculos também atendia a interesses políticos de preservação da estrutura de poder reinante.

5.2.1.6. Erro N° 6: Não planejar e criar de forma sistemática vitórias de curto prazo:

Como já dito anteriormente, neste processo não foram estabelecidos prazos para o cumprimento das metas tanto de curto prazo como de longo prazo. O próprio grupo de força tarefa foi incapaz de desenvolver mecanismos de acompanhamento dos processos, a maioria das decisões do grupo não eram implantadas ou se quer era dado algum *feedback* aos participantes.

Quando um dos membros do grupo sugere que o andamento do trabalho deveria ser compartilhado e acompanhado pelo grupo, o setor de informática, nesta fase extremamente fortalecido, rechaça imediatamente a idéia e afirma que muito tempo seria perdido, sendo melhor que cada um deveria focar a sua área e se comunicar individualmente com cada piloto, quando fosse o caso. Neste ponto, observa-se o que Kotter (1997) já havia concluído, tentar queimar etapas só cria a ilusão de velocidade, visto que a falta de resultados satisfatório em alguma das etapas pode ter um efeito devastador, reduzindo o ímpeto e anulando algumas vitórias obtidas com muito esforço. Por outro lado, este episódio também ilustra, como todas as idéias que pretendiam compartilhar o processo de implementação e conseqüentemente representavam uma possibilidade de divisão de poder eram prontamente rechaçadas.

A organização em questão possuía uma estrutura de feudos, de um lado o Diretor Presidente e o Gerente de Desenvolvimento Organizacional, do outro o Diretor de Finanças e Controladoria, estes feudos eram separados inclusive fisicamente em duas alas da empresa, que será melhor explicada na análise da 4° dimensão do poder ao final desta seção. Esta estrutura de feudos, da mesma forma que escamoteava os conflitos políticos, também se mostra incapaz de comemorar os sucessos, uma vez que o sucesso poderia se transfigurar numa oportunidade de modificação da estrutura de poder vigente. Como dito na seção 5.2.1.5., existia na organização uma intolerância ao erro,

porém cada senhor cuidava da punição e premiação dos seus susseranos, porém existia uma crença que o feudo do Presidente e Gerente de Desenvolvimento Organizacional era mais competente que o outro, por isso erros, assim como a comemoração de sucessos, que não confirmem esta estrutura, coloca em risco as estruturas de poder vigente. De certo modo, a própria organização teme o desenvolvimento do grupo e as mudanças nas estruturas de poder existentes, de modo que apenas as falhas dos processos são apontadas, sem nenhuma valorização do progresso alcançado.

Os módulos administrativos e financeiros após três meses de trabalhos já estavam 80% implantados, só que este fato ao invés de ser valorizado como forma de motivar a busca de novos sucessos, foi utilizado para demonstrar que o problema não era do sistema, mas que bastaria a dedicação do piloto e sua equipe. Esta estratégia apenas acirrou o clima de competição interno, sendo que esta comparação era imprópria, pois os processos administrativos e financeiros variam pouco em relação às diversas outras empresas que utilizam o mesmo *software*, portanto estes módulos apresentam naturalmente dificuldades menores que a implantação de um processo para o qual o sistema ainda não estava totalmente preparado, tendo em vista as particularidades da operação.

Ninguém deve ter compromisso com decisões equivocadas, portanto alterações nos objetivos podem ser salutareis no processo de implementação de mudança. Por outro lado, como não existem metas de curto prazo, faltam parâmetros para as decisões de correção de rumo. A falta de um planejamento dos resultados esperados tanto de curto como de longo prazo, fez com que a organização se perdesse no meio de tantas mudanças de rumo, que muitas vezes aconteciam de forma atabalhoada.

5.2.1.7 Erro N° 7: Cantar vitória cedo demais:

No final do ano de 2000, a movimentação de cargas deste operador logístico aumenta sensivelmente, em função da chegada de um primeiro cliente “relevante”, que na realidade é o quarto, mas é o primeiro cliente que “compra” a operação em seu desenho mais completo: *Brokers*, crédito e logística. Neste momento, como já foi dito

anteriormente 80% dos processos administrativos, financeiros e contábeis já estavam implantados, todavia em relação à operação propriamente dita restava muito a se fazer tanto em relação ao processo de montagem de cargas (fundamental para expedição das mercadorias), como também o de recebimento das mercadorias. O que não impediu setor de informática declarar em reunião da força tarefa, com a presença do Diretor Executivo, que “80% do ERP estava implantado”.

Era um momento de grande incerteza para a organização, o momento esperado por cerca de dois anos chegou e ainda restava muito a ser feito, porém mais uma vez o processo político interfere de maneira contundente, à medida que apenas o poder político da área de informática poderia dar o mínimo de verossimilhança a esta afirmação. Visto que bastaria uma simples visita aos setores para constatar vários problemas ainda existentes principalmente na área operacional. Naquele momento de insegurança, quando o “poderoso” Gerente de Desenvolvimento Organizacional declara o feito diante da cúpula da empresa, nenhum dos representantes da área comercial teve condições de contradizê-lo.

O Gerente de Desenvolvimento Organizacional aproveitando-se de seu acesso privilegiado ao principal executivo, além do momento político bastante favorável, como já descrito anteriormente, pois seu poder estava consolidado e os demais membros da equipe, de certo modo, temiam criticar o sistema, ou a atuação da área de informática. Por fim após um longo período de hibernação, a chegada deste cliente anima os colaboradores, que acreditam que o ano que se inicia poderia realmente ser um ano novo.

Num primeiro momento esta informação tranqüiliza a diretoria sobre a operação que se inicia, mas em seguida serve de instrumento de pressão sobre os colaboradores, que não estavam preparados para o início das operações e que, sobretudo, eram obrigados a conviver com uma série de problemas relacionados à informática, que eram na maioria das vezes simplesmente negados pelo setor de informática, ou menosprezados, quando não podiam ser atribuídos às falhas dos usuários. Ora se todos estavam representados na reunião em que se afirmou sobre o sucesso em 80% da implantação, como poderiam num momento imediatamente posterior afirmar as deficiências do sistema. De outro

modo, neste momento (final de 2000), o Presidente já se encontra praticamente ilhado, tendo como único elo de ligação com o restante da organização o Gerente de Desenvolvimento Organizacional, que muitas vezes se comportava como um oráculo do todo poderoso presidente e em outros momentos como o elo deste com a organização, ele tinha o poder de filtrar as informações que chegavam a Presidência (2ª dimensão do poder) e soube utilizar isso muito bem a seu favor.

Tanto que no início de 2001, a organização já se sente pronta para começar a pensar no seu negócio de maneira mais macro. Então, começam as atividades do Comitê Executivo, que se por um lado substitui a equipe de força tarefa (os membros são quase os mesmos), por outro tem uma finalidade bastante diferente da força tarefa, apresentar os resultados do negócio, “uma vez que os problemas relacionados a informática estavam praticamente resolvidos”.

De fato, como já foi dito até o final do período estudado (setembro de 2002) o ERP ainda não atendia de maneira razoável, nem mesmo as áreas administrativa, financeira e contábil, que continuaram com os seus 80% implantados. O módulo fiscal, por exemplo, foi parcialmente implantado durante o primeiro semestre de 2002 e o módulo *distribution* apresentava problemas gravíssimos em relação ao estoque.

Neste aspecto específico, deve-se destacar que a organização que pretendia ser o maior operador logístico da região sul do país não foi capaz de manter a sua posição de estoque de forma confiável durante dois dias consecutivos por todo o período estudado, devido às falhas no sistema, assim como falhas no processo de entrada de dados no sistema.

5.2.1.8. Erro Nº 8: Não embutir as mudanças na cultura da empresa

Embora não tenha alcançado os objetivos esperados a formação de grupos multidisciplinares e multi-funcionais é uma interessante estratégia para implantação do processo de mudança. A força tarefa que se iniciou em agosto de 2000 e foi seguida

pelo comitê executivo que se extinguiu em dezembro de 2001 marca o fim desta estratégia e das possibilidades do amadurecimento deste grupo.

Este grupo específico sucumbiu às forças políticas contrárias, e à sequência de frustrações oriundas da falta de resultados de seus trabalhos. As várias interferências do Presidente em suas reuniões, assim como as demonstrações de poder do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, foram minando o comprometimento dos membros que começaram a simular participação, mas sem nenhum comprometimento. O controller xx afirma que “não vai mais ficar se desgastando em discussões, uma vez que a empresa (o Presidente), já vez a sua opção pela verdade e na maioria das vezes não escuta nenhuma outra pessoa”.

Deste modo, quando o comitê executivo é criado, os colaboradores já vivenciaram muitas situações como as citadas negativas (como a expulsão do Diretor Comercial, as visitas providenciais do presidente para “defender o *software*” e o gerente de Desenvolvimento Organizacional), de modo que não acreditam neste comitê. As reuniões do comitê executivo, por conseguinte, se tornaram excessivamente informativas desprovidas de qualquer conteúdo decisório. A autonomia que na força tarefa já era restrita somou-se ao descrédito dos participantes, que não se sentiam motivados a participar de forma efetiva deste projeto. A organização estava permeada por uma sensação de “jogo com cartas marcadas”, no qual os vencedores já estavam definidos.

Portanto, uma empresa que durante anos foi muito inovadora, seja em seus procedimentos administrativos e operacionais, como na prospecção de novos negócios, implantação de novos processos como o auto-serviço em supermercados, não foi capaz nem mesmo de institucionalizar os grupos inter departamentais e multi-hierárquico como instrumento de mudança, conforme se pode notar pela trajetória tanto da força tarefa como do comitê executivo.

Deve-se destacar o ritual da equipe de força tarefa, que depois foi substituído pelos rituais do comitê executivo, que em suas práticas eram muito semelhantes, inclusive no que tange à falácia da abertura dos indivíduos a buscar soluções conjuntas. Numa

organização, os indivíduos inteligentemente resistem a dizer tudo que pensam às outras, porque reconhecem que deste modo ficam super-expostas emocionalmente e muitas vezes demarcam um posicionamento o que facilita futuros ataques dos inimigos.

No caso pesquisado, não foi feito nenhum tipo de trabalho no sentido de desenvolver uma abertura entre os membros de modo que na grande maioria das vezes, as reuniões seguiam um ritual de informação do tipo “isso é o que eu estou fazendo no meu setor, se você achar que vale a pena pode fazer o mesmo no seu”, mas em nenhum momento do período estudado verificou-se a busca conjunta de soluções. Pelo contrário, em alguns casos os indivíduos se recusavam a receber ajuda de outros membros da equipe, temendo parecer fracos ou incompetentes.

5.3. Discussão sobre o caso apresentado

O presente caso procurou analisar a implantação de um sistema ERP, como um processo de implementação de mudanças técnico organizacional, uma vez que este processo estava intimamente relacionado à estratégia de criação e desenvolvimento de uma nova atividade. Para facilitar o processo de análise, utilizou-se o modelo de oito erros proposto por Kotter (1997) como fio condutor da narração, mas sempre relacionando estes erros, com elementos de política e poder, focos do presente estudo.

A implementação do ERP faz parte da estratégia da empresa estudada como forma de alcançar sua vantagem competitiva, à medida que este agiliza a transmissão e circulação de informações entre os setores da empresa, entre esta e seus clientes, bem como a integração dos dados, que são essenciais para o desenvolvimento da operação logística.

A estratégia de implementação utilizada foi o co-desenvolvimento, por meio do estabelecimento de um grupo de “força tarefa”, que juntamente com a equipe de projetos (Gerente de Desenvolvimento Organizacional, Consultor Externo e um auxiliar) e a *software house* eram responsáveis pela implementação deste processo de mudança organizacional.

Como Goshall (2000) havia constatado, a maioria das empresas, como a organização estudada, fracassou no seu processo de implementação de mudanças não porque tentaram mudar muito pouco, mas sim por tentarem mudar demais, imergindo a organização em um surto de atividades programáticas desconexas, de um modo quase aleatório. Neste sentido também merece críticas, a própria forma de gestão de projetos adotada no presente caso, que não foi capaz de integrar os diversos programas previstos para implantação da operação logística.

Conforme as dimensões de Pettigrew e Whipp (1994), o caso em questão pode ser assim analisado:

Dimensão	Comentários
Conteúdo	Implantação de um sistema ERP, que estava intimamente ligada a implantação de um novo negócio, no caso logística. Então trata-se de uma mudança <i>soft</i> , uma vez que lida com dados ambíguos e incertos em um ambiente altamente dinâmico (é um novo negócio), além de vários outros fatores intangíveis, como premissas valores e relações de poder.
Processo	Foi o principal foco de estudo, que será melhor comentado logo abaixo.
Contexto	Embora o ambiente seja turbulento, em virtude das vicissitudes do início de uma nova operação. Por outro lado, não existem restrições financeiras, nem técnicas ao processo de implementação, conforme pode ser confirmado em diversos momentos já citados, em que os problemas financeiros ou que poderiam ser resolvidos com investimento foram facilmente solucionados, enquanto os problemas relacionados ao processo de implantação se arrastavam.

Quadro 24: Dimensões de poder observadas no caso

Fonte o próprio autor

A organização estudada já era o seu próprio operador logístico há mais de vinte anos, além do conhecimento de varejo desenvolvida nos 35 anos de atuação neste setor. Por outro lado, a organização estava altamente capitalizada devido a venda de suas operações anteriores. A empresa tinha cerca de R\$ 2.000.0000,00 (dois milhões de reais) em aplicações financeiras, além das receitas oriundas das cobranças de títulos das operações anteriores. O *software* escolhido é o terceiro maior fornecedor de sistemas ERP do país em número de usuários. A equipe responsável pela implementação em sua maioria tinha grande experiência de mercado e nível técnico muito bom, conforme pode ser observado no gráfico da seção 5.2.2.2..

Observando todos estes fatores, em princípio, favoráveis ao processo de implementação do *software*, pode-se concluir pela importância dos aspectos políticos envolvidos no fracasso neste processo.

Com base nos fatores críticos de sucesso descritos na seção 2.3.1, pode-se observar:

(I) Ambientais: Neste caso, havia uma série de dificuldades para adaptar a metodologia em relação as duas principais culturas vigentes na organização (a cultura remanescente das operações anteriores e a cultura dos novos colaboradores que chegaram durante o ano 2000). Porém, apesar da primeira estratégia de implementação ser equivocada, o estabelecimento da equipe de força tarefa estava em consonância com o ambiente organizacional, pois em tese, os grupos multi-funcionais (a força tarefa especialmente) buscavam integrar os colaboradores, em torno do objetivo do projeto, a implantação do Sistema ERP.

(II) Comportamentais: Embora no início houvesse um grande comprometimento, quer seja por parte dos funcionários remanescentes e sobreviventes, que acreditavam no projeto de logística como o fim de um processo enxugamento e início de um novo desenvolvimento; quer seja os novos funcionários oriundos de diversas outras empresas, que depositavam neste projeto uma oportunidade de desenvolvimento de suas carreiras (80% dos novos colaboradores largaram as oportunidades em outras empresas, pela participação neste projeto). Neste aspecto, deve-se destacar a figura do Presidente, muito envolvente e capaz de “vender” o seu projeto de operação logística, demonstrando a sua grande habilidade em capitalizar a sua auto-imagem de empreendedor de sucesso, fazendo uso da 3ª dimensão do poder.

Todavia, durante o decorrer da implantação, este envolvimento dos membros da organização foi paulatinamente sendo prejudicado, por três fatores principais: (a) constante participação do presidente nas reuniões da força tarefa, no sentido de “proteger” o gerente de Desenvolvimento Organizacional; (b) a retirada do Diretor comercial da equipe de força tarefa, que representou o poder do Gerente de Desenvolvimento Organizacional em detrimento ao destino dos críticos ao sistema ERP; (c) a falta de autonomia para tomada de decisões, uma vez que toda decisão relevante precisaria ser validada pelos senhores feudais Diretor de Finanças e Controladoria e na maioria das vezes pelo Diretor Presidente, que na prática representava a influência do Gerente de Desenvolvimento Organizacional.

(III) Acompanhamento e suporte: Um dos pontos interessantes neste projeto é que, embora existisse um constante clima de tensão gerado pelo *turn over*, bem como pelo premente início das operações, durante todo o período estudado, nunca houve um plano de ação formal, com as responsabilidades descritas e cronogramas ajustados, que permitiriam o acompanhamento do projeto. O que se pode observar é que após um período de alguns meses os colaboradores, se acostumam com o clima tenso, e adotam uma postura que Schaffer & Thomson (1997) chamam de orientação para atividade, na qual se pressupõe que a realização de uma quantidade suficiente de atividades “corretas” de melhoria, ainda que esta atividade não tenha nenhum impacto nos resultados da organização (seção 2.3.3.).

Em relação à retirada dos obstáculos, deve-se destacar a capacidade que a empresa em remover os obstáculos que dependiam principalmente de investimentos, como a compra de novas licenças de uso, ou de um banco de dados melhor. Porém, o mesmo não foi observado em relação aos conflitos políticos.

(IV) Institucionalização: A dificuldade da organização em lidar com erros e promover o aprendizado, dificultou o processo de institucionalização das mudanças. Por outro lado, a organização observada possuía um histórico de implementação de mudanças, operacionais e no desenvolvimento de novos negócios, mas foi incapaz de implementar o operador logístico.

A partir de entrevistas com funcionários remanescentes das operações anteriores e profissionais novos, além da própria observação do pesquisador, percebesse que nos negócios anteriores, o negócio principal era a compra e venda de produtos, por meio de estratégias de baixo preço, o que implicava em um nível de diretoria bem qualificado sobre uma base da pirâmide organizacional marcada pela baixa qualificação, muitas vezes desenvolvida pela própria organização. Neste contexto, as estratégias de implementação dos processos de mudança eram centralizadas e algumas vezes autoritárias, nas quais os funcionários depositavam uma grande fé sobre os ombros do presidente, que pelo uso constante da 3ª dimensão reforça esta imagem de líder empreendedor.

Neste processo de implementação, um dos diferenciais competitivos da operação deveria ser a tecnologia das operações, como a qualificação dos funcionários. Porém, as estratégias de implementação já institucionalizadas, não se adaptavam ao novo contexto, por isso a empresa optou por um processo, mais participativo de co-desenvolvimento, que, todavia, em vários momentos entrava em contradição com os valores dos processos de implementação anteriores, como pode ser observado no caso apresentado.

(V) Política

Como pode ser observado durante o relato dos erros de implementação, os mesmos foram muitas vezes causados pelo interesse político em manter a estrutura de poder vigente.

O ideal de organizações racionais, nas quais os membros procuram interesses comuns, dificulta o reconhecimento de que o jogo político, que representa um elemento fundamental da vida organizacional e não algo disfuncional, que se pode aceitar ou rejeitar.

O caso estudado apresenta as vicissitudes do processo de implementação sob a perspectiva política, de forma a identificar como os processos políticos interferiram no processo de implementação do ERP. As relações de poder que se desenvolvem dentro de uma organização influenciam os resultados dos processos de tomada de decisão. Estas relações de poder se expressam através da coerção, manipulação, autoridade, persuasão e formação de redes de influência. As fontes de poder podem ser variadas, mas freqüentemente estão relacionadas com a habilidade de controlar a incerteza, o conhecimento, bem como o acesso e o contato com pessoas que ocupam cargos de alto escalão.

As diversas modificações na estrutura, que giram em torno do Diretor Presidente, Gerente de Desenvolvimento Organizacional e Diretor de Finanças e Controladoria, denotam a existência de três núcleos de poder, que, para manterem-se no poder,

incorreram em riscos que transformaram o fator político fundamental no fracasso deste projeto de implementação.

Embora o Diretor de Finanças e Controladoria também fosse sócio, não contribuiu com dinheiro, mas as quotas oferecidas foram parte de uma negociação para que ele largasse uma grande empresa de Auditoria e se transferisse para a organização estudada. No plano pessoal, este Diretor de sessenta anos possuía duas famílias (ele havia casado duas vezes), seis filhos, inclusive o mais novo de 10 anos, que dependiam financeiramente dele e conseqüentemente dos recursos oriundos desta operação. Como o Presidente era quem de fato tinha o poder sobre estes recursos, justifica-se de certa forma a sua conduta de extrema submissão ao Diretor Presidente e em alguns casos ao próprio Gerente de Desenvolvimento Organizacional (seu subordinado hierarquicamente).

Neste ponto, restou uma questão não respondida por este estudo, qual a fonte de poder do Gerente de Desenvolvimento Organizacional sobre o Presidente, para qual três hipóteses são possíveis: (I) o Presidente não tinha herdeiros intelectuais de modo que o Gerente representa um filho, ou sucessor; (II) ao final das operações anteriores, o Gerente teve um papel decisivo, na demissão das pessoas e na “limpeza da casa”, desvincilhando o Presidente de velhos laços, de modo que este por sua vez sentia-se em débito com o Gerente; (III) Como a imagem construída pelo Presidente não permitia o seu envolvimento em atividades políticas menores, ou de conteúdo ético duvidoso, “ele fazia vista grossa para o serviço sujo feito pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional”, que acabava desempenhando um papel importante na organização. As três hipóteses guardam em comum o acesso privilegiado, seja por que motivo for, do Gerente de Desenvolvimento a recursos políticos originados da Presidência.

Pode-se observar que este gerente possuía grande habilidade para lidar com a 1º e 2º dimensões, porém esta habilidade estava voltada para o seu interesse pessoal e a manutenção desta distribuição original de poder, ainda que isto custasse o sucesso da operação. Neste sentido o Gerente foi muito bem sucedido, uma vez que ao final de 2000, os três núcleos estavam mantidos, apesar do total fracasso da implantação do ERP e da operação logística, enquanto o Presidente traçava novos planos de investimento para os três.

Para finalizar a discussão do caso, analisar-se-á 4º dimensão do poder – o poder do sistema, que é a dimensão menos evidente do poder. Neste caso será destacado o uso do poder disciplinar como forma de conseguir a docilidade dos corpos, dando uma utilidade econômica máxima.

Em seu primeiro contato com a organização em questão chamou a atenção do pesquisador a as instalações físicas, assim como a organização dos diversos setores da empresa, principalmente porque os setores não possuíam paredes de alvenaria e as estações de trabalho não eram isoladas, o que num primeiro momento poderia ser visto como reflexo da flexibilidade da organização, bem como a inexistência de barreiras físicas que impediriam a comunicação entre os setores. Todavia no decorrer da pesquisa estas primeiras impressões demonstraram-se completamente equivocadas.

As instalações físicas eram constituídas por dois grandes galpões, o maior destinado a área de armazenagem e movimentação de mercadorias (onde se localizava o pessoal operacional), e o segundo galpão que tinha no seu andar térreo o refeitório, salão de jogos e vestiário para uso do pessoal operacional. O segundo andar tinha uma forma retangular, onde os dois lados maiores representavam duas áreas bastante distintas da empresa, um destes lados representava o “domínio” do Diretor Presidente e o “domínio” do Diretor Financeiro. O lado menor que servia de acesso ao andar tinha uma recepção e áreas para reuniões, enquanto no lado oposto ficava a copa e os banheiros do segundo andar.

Alguns exemplos observados dos elementos componentes do poder disciplinar:

a) A Organização do Espaço: Ambos lados tinham a mesma estrutura o “Diretor-rei” de costas para a parede de forma que da sua mesa via-se todo seu domínio. Um ponto interessante da arquitetura é que embora dentro de cada “domínio” houvesse escassez de divisórias, em ambos os lados havia uma grande divisória que não só criava um corredor de circulação como impedia que elementos externos ao domínio visualizassem o seu interior. A partir da mesa “Diretor-rei” ficavam as estações de trabalho dispostas de modo que quanto mais afastadas do “Diretor-rei” menor o seu poder, algumas vezes

contrariando até mesmo o organograma formal, como no caso do Gerente de Controladoria, que tinha uma posição hierárquica e remuneração superiores ao Gerente Financeiro, que, todavia exercia uma influência muito maior na organização e que não por acaso tinha a sua mesa em frente a mesa do Diretor Financeiro e Controladoria. Deve-se notar também que a área de influência do Diretor Presidente é bem maior que do Diretor Financeiro e as lacunas ocorrem porque só o fato de pertencer a um dos lados já tinha um efeito substancial no seu poder.

Diretor Presidente	
Gerente de Des. Org.	
Diretor Comercial	
Consultor Técnico em Informática	
Consultor em Recursos Humanos	
Diretor de Recursos Humanos	
Gerente Comercial	
Diretor Operacional	
Diretor de Armazenagem ¹	
Gerente de Transporte ¹	
Gerente de Armazém ¹	

Diretor Financeiro e Controladoria
Gerente Financeiro
Gerente de Controladoria
Contador

Figura 6: Lay-out do escritório

Fonte: O próprio autor

b) Controle do tempo: Embora, existisse um controle de ponto eletrônico, a principal técnica de controle do tempo estava relacionada ao “olhar” do “Diretor-Rei”. A empresa trabalhava vinte quatro horas na área operacional, enquanto a área administrativa tinha a jornada normal de 8:00 as 18:00. Todavia, tanto o Diretor Presidente como o Diretor Financeiro chegavam por volta das 7:00 e saíam por volta das 20:00, sendo que muitos funcionários consideravam como melhor horário para “conversar” com os mesmos durante o período que antecedia as 8:00, ou quando este não fosse possível após as 18:30. Com a presença dos “Diretores-reis” estava garantida até muito após o encerramento do expediente normal, muitos funcionários inclusive Diretores, ficavam

¹ Estes funcionários ficavam no andar térreo, longe do olhar dos “Diretores-reis” e dos seus próprios superiores

muitas vezes navegando na internet após as 18:00 até que fosse um horário adequado para sair da empresa, (no nível gerencial por volta das 19:00). Quando por algum motivo, o seu respectivo Diretor não estava a maioria absoluta dos funcionários cumpriam rigorosamente a sua jornada padrão. Muitas vezes, com o desenvolvimento das atividades não transcorria em conformidade com as expectativas do poder, o Diretor trazia para si a responsabilidade ou redefinia o responsável pela tarefa, sendo que o indivíduo despojado da tarefa tinha a sua “incompetência” posta a público, além de ficar desmoralizado diante da sua chefia.

Na área Operacional o controle do tempo era mais “frouxo” e muitas vezes se dava por meio dos responsáveis pelo turno, que acompanhava o desenrolar das atividades. Como esta área estava fisicamente distante do principal instrumento de controle, o olhar dos “Diretores-reis” o controle de tempo era mais flexível em relação a entrada e saída, porém muito mais rigoroso no que tange as pausas e intervalos intra-jornada e aos diversos procedimentos operacionais, tais como tempo de espera do caminhão na recepção, tempo de descarregamento, hora para começar a carregar, etc.

c) Vigilância: A posição estratégica das mesas dos Diretores Presidente e Financeiro, permitia criar em seus subordinados a sensação de estar sempre vigiado e não raro, se ouvia um urro, que implicaria na presteza imediata do subordinado a mesa do Diretor. O arranjo físico em tanto favorecia este elemento que seria impossível para um funcionário administrativo “se coçar, sem correr o risco de ser visto por alguém”.

Somente uma das salas de reunião era fechada, do modo que qualquer conversa que devesse ser sigilosa, deveria ser feita nesta sala, que por sua vez toda vez que era usada hesitava a curiosidade e alimentava os burburinhos da rádio peão.

Outro exemplo interessante, notava-se na mudança do clima, quando por algum motivo extraordinário, os Diretores-reis se ausentavam, o comportamento dos funcionários parecia mais leves e uma frase comumente ouvida era que “quando os gatos saem os ratos sobem em cima da mesa”.

Analisando os efeitos positivos ou produtivos do poder, poder-se-ia relacionar os constantes atrasos na implantação do ERP na área de produção, não só as deficiências técnicas de seus gerentes, como os mencionados anteriormente, mas também o enfraquecimento neste setor do poder disciplinar, que muitas vezes permitia desvios de conduta e negligência em relação aos objetivos a serem alcançados. Ora, a área operacional funcionava à parte, numa área restrita diante dos centros de poder e por isso muitas vezes negligenciada.

d) Registro de Conhecimento: Embora, neste caso o registro do conhecimento não ocorresse fora da cabeça do Diretor Presidente e do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, este elemento também era muito útil para a manutenção do poder disciplinar.

Raríssimas foram as decisões em que o Diretor Presidente atuava sem a participação do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, que sabia muito bem utilizar não só sua força política como também a sua própria presença física, próxima do centro de decisões para participar de praticamente todas as decisões. Muitos funcionários, que gostariam de ter suas idéias aprovadas pelo Diretor Presidente, pediam “conselhos” para o Gerente de Desenvolvimento Organizacional, de modo que suas idéias tivessem maior chance de êxito. Quando algum funcionário procurava estabelecer novos caminhos, o próprio Diretor Presidente pedia a participação do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, que muitas vezes com os mesmos argumentos conseguia a aprovação.

Uma vez questionado sobre o fato o Diretor Presidente disse que isto se dava em função do poder de argumentação deste gerente, mas o que se pode observar é que muitas vezes outros participantes do processo decisório não conseguiam a atenção necessária para expor seus argumentos. Ou como diria Foucault “a verdade não existe fora do poder”, uma vez que cada sociedade/organização teria o seu “regime de verdade”, ou seja, tipos de discursos, mecanismos e procedimentos que são valorizados por aqueles que tem o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro, criando uma “política geral sobre a verdade”.

O núcleo de poder Gerente de Desenvolvimento e Diretor Presidente estabelecia os critérios de verdade nesta organização. Como no episódio da informação de que 80% do ERP estava implantado, todos na organização sabia que está informação não encontrava correspondência nos fatos, porém a partir da declaração do Gerente de Desenvolvimento Organizacional, o poder estabeleceu a sua verdade, e soube se utilizar disso para pressionar os funcionários como dito nesta seção.

Como Kanter (*apud Champy & Nohria (1997)*) afirma a atividade gerencial está mudando e muitos gerentes estão sendo obrigados a reinventar a sua profissão, no sentido de adotar estratégias mais flexíveis de controle e negociação, o que implica em formas diferentes de obter e usar poder. O papel do Gerente de Desenvolvimento Organizacional é um contra-exemplo interessante, pois ainda que o mesmo possuísse habilidades técnicas e políticas interessantes, a sua fixação na manutenção do seu poder na organização, pode ser apontada como uma das principais causas para o fracasso do projeto de implementação do ERP.

O uso do poder, como fim em si mesmo, apenas como forma de auto-perpetuação, confirma a influência de Maquiavel nas organizações, ou a perspicácia de suas observações sobre o uso do poder em situações de conflitos reais. Todavia, estes elementos políticos apenas reforçam a idéia que política é uma força disruptiva, que deveria ser banida das organizações. Neste sentido, a observação do caso confirma a posição de Nadler (1998), que afirma que as incertezas e ambigüidades relativas ao processo de mudança geram três problemas principais: (I) disputa de poder – conforme descrito nas seções 5.2.2.2 e 5.2.2.5.; (II) ansiedade – 5.2.2.1; bem como (III) a paralisação de atividades que são normalmente executadas. Os dois primeiros problemas consomem muita energia da organização de forma que a paralisia das atividades é quase uma consequência do desperdício de energia, em atividades não produtivas.

Por outro lado, a instauração da equipe de força tarefa poderia significar a utilização de uma abordagem política mais voltada para o ideal greco-romano e o uso comunicativo do poder. Todavia, mesmo que formalmente existisse o espaço político, este espaço político não era tido como local de debate crítico de idéias, no qual os participantes

tinham oportunidades iguais de fala e ação, de modo a construir um significado comum para a ação coletiva. Como já foi mencionado a equipe de força tarefa não foi capaz de modificar a estrutura de poder dominante, de modo que em pouco tempo este espaço público se tornou apenas mais um instrumento de comunicação entre os detentores do poder e o restante da organização.

Ao contrário do que propõe a tradicional literatura gerencial, pode-se concluir que não se pode ignorar o fenômeno político, visto a importância do mesmo em relação a atividade organizacional. A observação deste caso, mostra a importância da perspectiva política para o entendimento do fracasso de processos de implementação de mudança. Porém uma análise unidimensional do poder (maquiavélica), voltada apenas para a consecução dos fins do próprio poder, é insuficiente, pois desconsidera ‘fatores positivos’ do poder como os citados por Harrison (1987) *in* Buchanan e Badham (1999), entre eles: proteção contra a prevalência de argumentos irracionais em razão única e exclusiva da posição hierárquica do seu prolator; a “clarificação” dos processos políticos; bem como a possibilidade de discussão crítica sobre o processo de implementação, que pode gerar aumento do comprometimento dos envolvidos.

A seguir apresenta-se o capítulo de conclusão, em que serão apresentadas as principais contribuições deste trabalho para os processos de implementação de mudança técnico-organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo principal analisar os processos de implementação de um sistema ERP *Enterprise Resourcing Planning* em um operador logísticos, sobretudo, em seu aspecto político, de modo a relacionar o mesmo com os resultados alcançados.

Desta forma, buscou-se analisar qual foi o papel das estratégias políticas no processo de implementação desta mudança, bem como as estruturas de poder que interferiram no processo de implementação de mudanças. No sentido de perceber como os processos políticos afetam a “racionalidade” das decisões nos ambientes marcados pela incerteza comuns aos processos de implementação de mudanças. No caso em estudado, o processo de implementação do ERP foi marcado por uma intensa atividade política à medida que:

(I) os argumentos racionais e a evidência empírica eram fracos. Como se tratava da implementação de um ERP em uma operação incipiente, a escassez de dados, bem como a necessidade de constantes interpolações dos dados disponíveis mantinham a organização em um clima de constante incerteza.

(II) o processo de implementação de um sistema integrado de gestão (ERP) criou várias demandas no sentido de integrar os diversos setores da organização, ampliando a interdependência entre os setores. Em contraponto a esta necessidade de interação, observou-se um conflito político entre os núcleos de poder no sentido de manutenção de um *status quo*, que de certo modo atendia aos ensejos dominadores de alguns setores como o representado pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional.

(III) como se pode observar no item 5.2.1.3., o projeto possuía várias demandas imprecisas, mudanças freqüentes de direção e prazo, que para serem esclarecidas demandavam atividades políticas.

Esta pesquisa, como orientação metodológica está inserida no denominado paradigma Humanista Radical (BURREL e MORGAN, 1982), uma vez que possui uma orientação eminentemente crítica, envolvida com uma visão da sociedade que enfatiza a importância de destruir ou de transcender as limitações dos arranjos sociais existentes, mais do que na simples manutenção ou efficientização do sistema.

Em relação à técnica de pesquisa optou-se pela pesquisa qualitativa, que se mostra mais apta a lidar com as especificidades de fenômenos complexos, em que o contexto e a interpretação dos fatos não quantificáveis são fundamentais para pesquisa. Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso, mais adequado em situações em que o pesquisador não tem nenhum controle sobre os fatos, são observados em seu ambiente real. Durante a coleta de dados, utilizou-se a observação participante natural, uma vez que durante o período de estudo, o pesquisador trabalhou no operador logístico, participando do grupo que se pretende estudar. Além disso, esta técnica de coleta de dados se justifica por ser mais apta à captação da situação prática, que permite o pesquisador vivenciar *in locu* as atividades cotidianas da organização.

Em virtude das escolhas metodológicas, deve-se destacar que esta pesquisa não procura ser a análise de uma “amostra”, generalizável para um universo maior; mas analisar a teoria sobre mudança organizacional diante de uma situação real observada durante dois anos.

A organização, que constitui o presente estudo de caso foi fundada na década de sessenta, inicialmente atuando no varejo, sobretudo alimentar. Foi uma das primeiras organizações mineiras a adotar o auto-serviço, posteriormente, foi uma das pioneiras do Brasil ao implementar as lojas de sortimento limitado, que buscavam eliminar os custos supérfluos do supermercado convencional e possibilitar o oferecimento de preços mais baixos ao consumidor. Em 1982, a organização volta a inovar, quando inaugura o seu Clube de Compras (lojas *cash and carry*), três unidades presentes em dois estados bastante significativos da região sul do país. Em 1987, o grupo empresarial diversifica suas atividades com lojas que atuam na linha de produtos farmacêuticos - *drugstore*, chegando a possuir 35 lojas neste segmento.

Este estudo refere-se ao período correspondente ao final de 1999 até o final do ano de 2002, quando ambas as operações, clube de compras (3 Unidades) e *drugstore*, foram vendidas e a organização pretendia se tornar um grande operador logístico para o país. Dentro desta implantação maior, o projeto de implementação de um sistema ERP assumiu grande destaque e relevância em relação aos resultados desejados. Neste sentido, procurou-se identificar as principais falhas neste processo, de modo a

compreender como uma organização pioneira ou inovadora, em diversos aspectos, como os acima citados, com abundância de recursos financeiros e técnicos, fracassou no processo de implementação de uma nova tecnologia ERP, tão importante para o seu projeto de implantação de um Operador Logístico.

Certamente o fracasso do processo não se deveu única e exclusivamente aos aspectos políticos relacionados ao projeto de implementação, mas como o estudo de caso deixa claro, a má gestão política do projeto em muito influenciou o resultado alcançado. Desta forma, buscou-se analisar qual foi o papel das estratégias políticas no processo de implementação desta mudança e como as estruturas de poder interferiram no processo de implementação desta mudança.

A pesquisa da literatura dividiu-se em duas partes: a primeira que analisou o processo de implementação das mudanças e a segunda referente à política e poder nas organizações e nos processos de implementação de mudanças.

Como afirma Wood (1995), a mudança organizacional tem sido muito explorada nos últimos anos em diversos artigos e livros de enfoques e qualidade bastante heterogêneos. Grande parte da bibliografia e dos artigos sobre este tema começam com uma apologia do processo de mudança ressaltando o aumento da sua velocidade, da profundidade e da complexidade destas mudanças. O processo de mudanças é tratado como auto-evidente, inevitável e conseqüentemente inquestionável afastando qualquer conteúdo crítico da discussão.

Esta perspectiva se apóia em pressupostos equivocados. Pois se por um lado existe o sentimento da crescente ampliação da velocidade das mudanças tecnológicas, por outro lado, não se pode negar que visto em retrospectiva, o passado parece mais estável do que o presente não só porque nos é mais familiar, como também porque o experimentamos de forma racionalizada e limpa, além de uma certa tendência de olhar o passado como uma “época de ouro” perdida agora pela ação do tempo (GREY, 2004). Ainda assim, textos laudatórios sobre o tema têm muita pouca utilidade, visto que apenas repetem constantemente que as mudanças atuais são sempre mais radicais, mais profundas e mais velozes, portanto adapte-se aos novos tempos ou morra. Deste modo,

o processo de implementação de mudanças não pode ser visto apenas como questão de adaptação a um imperativo ambiental, ou como uma necessidade da empresa em estar em consonância com as novas tendências gerenciais, aceito sem nenhuma análise crítica, apenas porque não se tem nada diferente a fazer.

Embora as críticas sejam pertinentes e os processos de mudança não sejam auto-evidentes, tão pouco inquestionáveis, as organizações encontram-se num ambiente altamente competitivo, no qual muda-se para atender a novos regulamentos, novas necessidades dos clientes, introduzir novas tecnologias. O que nos impede de desconsiderar uma pergunta fundamental neste processo: Como gerenciar este processo de implementação de mudanças?

Na busca de responder a esta pergunta, alguns autores apresentam receitas, que ensinam o “elefante a dançar” (BELASCO, 1992), outros oferecem a apresentação de seus casos de sucesso. Porém, muitas vezes estes autores são consultores, ou tem outros interesses em demonstrar o sucesso da implementação, negligenciando as “idas e vindas” muito comuns nestes processos. Desta forma, muitas vezes, o que é relatado, não mais é que uma versão pasteurizada e racionalizada do processo, muito pouco útil nos processos reais de implementação de mudanças. A não ser pela possibilidade de acreditar que se fosse na grande multi-nacional X, os funcionários colaborariam mais com o processo, as chefias estariam mais envolvidas, as reuniões seriam mais produtivas, tudo seria um mar de rosas.

Como o processo de implementação de mudanças é complexo, muitos estudos apontam a liderança como fator essencial para o sucesso do projeto. Transferem a responsabilidade pelo resultado a liderança exercida durante o processo, seja para ressaltar a importância da participação da alta administração, seja para ressaltar a importância da participação dos colaboradores no processo, como forma de aumentar o envolvimento dos mesmos.

Não se pretende negar a importância da liderança no processo de implementação, mas este é apenas um dos diversos elementos que compõe este processo complexo. Alguns podem ter a expectativa que o líder certo fará com que as iniciativas de mudança por

parte do topo da hierarquia inspirem aqueles que estão embaixo e como um passe de mágica o conflito desaparecerá. Esta esperança encontra eco em nossa cultura patriarcal e política, mas esta crença num super-heróis, que irá resolver todos os problemas da organização representa um risco para as organizações que pretendem institucionalizar os seus processos de mudança. Pois, se num primeiro momento o líder personifica a mudança e tem papel de direcionar os esforços, uma vez alcançado o resultado da mudança, sua posição, em decorrência da identidade do líder com a mudança proposta, se solidifica de tal forma que a próxima mudança neste processo encontrará não um líder, mas um ferrenho defensor do *status quo*. Por outro lado, dependendo da forma de liderança adotada, os liderados podem se sentir menos responsáveis em identificar oportunidades e ameaças, acreditando que o líder, detentor de um "dom superior" está mais apto a identificar estes fatores e liderá-los para a mudança, quando necessária.

Resta ainda outra questão, por que a liderança deve ser exercida por um único indivíduo, que deverá personificar a mudança com toda a sua carga de simbolismo? Afinal, a liderança compartilhada por um grupo permitiria a modificação dos papéis, ou seja, a liderança exercida de forma rotativa, baseada no poder dos argumentos pode ser muito útil para evitar o processo de cristalização dos papéis, que é apontada por muitos autores como um dos fatores impeditivos para a mudança, ou seja, esta estrutura permitiria a mudança interna das estruturas políticas, uma vez que líderes de um determinado projeto poderão ser liderados em outro.

Gerenciar o processo implementação, portanto, não significa fornecer uma receita única e indiscutível para a perfeita implementação, tão pouco controlar as mudanças ambientais, mas muitas vezes significa desenvolver modelos genéricos que possibilitem a organização modificar-se, quer seja de forma estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana, com o objetivo de tornar-se mais competitivas em relação ao mercado.

Como afirma Guzman (2002) não é possível definir *a priori* qual a estratégia de mudança é a mais eficiente e eficaz. Tudo depende do contexto, conteúdo e do grau de preparo dos usuários e das lideranças que sinalizam o 'processo' de mudança. Neste processo, muitas vezes as empresas se perdem e acabam tentando implementar vários

processos de mudança simultaneamente, ou preocupando-se em seguir modelos de projetos de implementação, sem se preocupar com o impacto deste processo no resultado do projeto. Um exemplo, muito interessante sobre este assunto, pode ser visto em várias organizações que quando pretendem, por qualquer motivo, implementar um processo de mudança, criam um grupo para ser responsável por esta mudança e marcam-se as datas da reunião, sem nenhum acompanhamento posterior, crê-se que a simples instalação do grupo de trabalho já é o primeiro passo para a solução do processo. Pode ser que a criação de um grupo seja o primeiro passo, mas se não houver outros elementos que relacionem este grupo com os objetivos a serem alcançados pela organização, talvez a empresa nunca saia do primeiro passo.

Outra dificuldade do gerenciamento do processo de mudança organizacional refere-se a necessidade de se tolerar a ambigüidade, reconhecer que não existe a “*one the best way*” (TAYLOR, 1917). Por isso se faz necessário integrar as diversas teorias sobre implementação de mudança através de uma análise de *trade-offs* e considerando, simultaneamente, o valor e a importância dos fatores políticos que permeiam os processos de negociação, colaboração e ‘administração’ de conflitos que acontecem em todo processo de mudança.

Este trabalho tem como pressuposto que as mudanças elevam a intensidade das atividades políticas, uma vez que o indivíduo procura reduzir as incertezas e ambigüidades comuns neste processo, de forma que os agentes envolvidos na mudança, independentemente da estrutura formal de hierarquia, procuram obter cooperação, por meio de táticas políticas de agrupamento, coalisão no sentido de influenciar e controlar as iniciativas.

A literatura acadêmica tradicional, baseada em seus princípios de objetividade e racionalidade, por outro lado, tem muitas vezes negligenciado o comportamento político na estrutura organizacional. O sucesso dos processos de mudança envolve uma pessoa, ou grupo, capaz de influenciar a organização de acordo com os novos valores, para a introdução de novos sistemas organizacionais. De forma que, a realidade dos processos de tomada de decisão nas organizações em muito se afasta dos critérios objetivantes desta racionalidade restrita defendida pela teoria gerencial tradicional.

A importância de uma abordagem política dos problemas organizacionais, bem como razões para o gerenciamento das atividades políticas pode ser confirmada por vários motivos, entre eles:

(I) A simples negação da existência de atividades políticas, não modifica a realidade organizacional, marcada pelo constante uso de poder, conflitos por recursos escassos, como também conflito de interesses;

(II) A mudança organizacional, a maioria das vezes, ocorre em ambientes complexos e a partir de dados ambíguos o que restringe o poder dos argumentos racionais;

(III) A mudança implica uma renegociação de valores e atitudes organizacionais;

(IV) O debate político aberto questiona os fundamentos de uma decisão, explicita dimensões obscuras dos argumentos apresentados, bem como inclui novas fundamentações, de forma a ampliar o envolvimento dos colaboradores no processo de implementação;

(V) A ampliação do acesso a informação, bem como a melhoria das comunicações internas oriundas do desenvolvimento do debate político, facilitam o processo de construção comum de significado para a mudança, bem como a geração comprometimento com o processo;

(VI) Ações políticas exigem flexibilidade e habilidade em lidar com ambigüidades, o que pode significar a remoção de entraves burocráticos para a organização;

(VII) O conflito de interesses na organização, existe e provavelmente, enquanto perdurar o sistema de produção capitalista, sempre existirá. Então, a questão em relação ao conflito se desloca para como são traçadas estratégias políticas para amenizar ou exacerbar estes conflitos;

(VIII) Mesmo as mudanças eminentemente tecnológicas não são construções culturais neutras e apolíticas (como o caso confirmou);

(IX) As capacidades e limitações da tecnologia não são tratadas separadamente do contexto social;

(X) A seleção, desenvolvimento, disposição e uso da tecnologia envolve mobilização de poder.

Por outro lado, recusar-se a gerenciar o processo político nos processos de implementação, na prática significa encobri-lo, camuflá-lo, mas jamais anulá-lo. De forma que ao se reconhecer as atividades políticas, não só “ilumina” os jogos de poder, como desenvolve habilidade política entre os participantes.

Todavia, a literatura sobre política e poder nas organizações, na maioria dos casos ignora os estudos desenvolvidos pelas ciências sociais em geral, retringindo-se muitas vezes a um receituário de como dissimular, trapacear e conseguir poder para alcançar seus interesses. Este não é o único objeto da política, como o caso bem demonstrou atores políticos competentes neste sentido, não representam necessariamente um elemento produtivo no processo. Como pode ser observado, o Gerente de Desenvolvimento Organizacional tinha muita habilidade política, neste sentido, mas justamente suas estratégias políticas para manutenção desta estrutura de poder, foi um dos principais elementos que contribuíram para o fracasso da implantação do projeto de implantação do ERP.

A política, portanto, não deve ser vista apenas como instrumento de manipulação, sem se examinar seus aspectos positivos, esquecendo-se do que escreveu Foucault (1987) que o poder também tem algo de produtivo, de transformador. Definir o poder como algo que apenas diz não, impõe limites, ou castiga. Porém, repressões e limites não é o fundamental em relação ao poder, mas que de fato permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber e produz discurso.

Se a política pode ser adotada como forma de manipulação e dominação, por outro, pode ser um instrumento de legitimação bastante útil para o processo de implementação de mudanças. Assim, para que se possa analisar o processo político de forma mais ampla é preciso acrescentar outros elementos, como: busca do bem comum; a arte de governar o homem com o seu consentimento, que deve ser alcançado por meio do debate político, em que todos os cidadãos teriam oportunidades iguais de fala e ação; liberdade; igualdade; legitimidade, racionalidade; auto-preservação; espaço público;

manutenção da paz e estabilidade das relações sociais, por meio da repressão aos conflitos; debate crítico; emancipação.

Neste sentido, a contribuição da teoria habermasiana pode se mostrar uma alternativa bastante viável. À medida que esta teoria admite tanto o “lado negativo” da política (opressão, alienação, dominação) relacionados ao agir estratégico e ao agir racional com respeito a fins, como o “lado positivo”, que produz legitimidade e participação, por meio do agir comunicativo. Porém esta pesquisa deverá ser melhor aprofundada em um outro momento.

7 – REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARANHA, M. L.de A. & MARTINS, M. H. P. *Filosofando: Introdução à filosofia*. São Paulo: Moderna, 1986.

ARISTÓTELES. *Política*. Rio de Janeiro: Martins Claret, 2001.

AVRITZER, L. *A moralidade da democracia: ensaios em teoria habermasiana e teoria democrática*. São Paulo, Perspectiva; Belo Horizonte, UFMG, 1996.

BARTON, L. D. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Tradutoras Heloisa Beatriz Santos Rocha e Thereza Christina Vicente Vianna. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1988.

BEER M.& NOHRIA N. *Breaking the code of Change*. Harvard Business Press School, 2000.

BELASCO, J. A. *Ensinando o elefante a dançar. Como estimular mudanças na sua organização*. Tradução Outras Palavras Consultoria Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BURRELL, G & MORGAN G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heineman. Parte I, 1979.

BUCHANAN, D & BADHAM R. *Power, politics and organizational change: winning the turf game*. London, SAGE, 1999.

CALDAS, M. P. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas. 1999.

CAPELÃO, L G. F. *A genealogia do poder no processo de sucessão em empreendimentos familiares brasileiros: o caso das indústrias Filizola S.A.* FACE-UFMG, Belo Horizonte, 2001.

CECILIO, L. C. O. & MOREIRA M. E. *Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de Saúde*. RAP, 36 (4) Jul ago. 2002

CHAMPY, J. & NOHRIA, N. *Avanço Rápido: as melhores idéias sobre gerenciamento de mudanças nos negócios*. Tradução: Silvia Düssel Schiros. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

COLÂNGELO FILHO, L. *Implantação de sistemas ERP (Enterprise Resources Planning): um enfoque de longo prazo*. São Paulo, Atlas, 2001.

DAVENPORT, T.H. *Ecología de la información: Por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México, Oxford Express, 1999.

- DUNPHY & STACE. *Under New Management*. Sydney McGraw-Hill, 1994.
- EASTON, D. *Uma teoria de Análise Política*. Rio de Janeiro, Zahas Editores, 1968.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do Poder*. 12 ed Rio de Janeiro, Graal, 1996
- FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir: Nascimento da prisão*. Tradução Raquel Ramallete. 25ed Petrópolis, Vozes, 1987
- GARCIA, F.C. *Sobre o controle, a disciplina e a punição: notas teóricas para uma investigação empírica*. Mimeo CMA/FACE/UFMG, 1989.
- GREY, C. *O Fetiche da Mudança*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.44, nº 1, p.10-25, jan/mar 2004.
- GOSHAL, S & BARTLETT, C.A. *A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos e pessoas*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- GUZMAN, G. A.C. *Implementando um sistema de medição de desempenho: o processo de mudança*. Mimeo, 2002.
- HABERMAS, J. *Habermas: sociologia*. Organizadores Bárbara Freitag e S.P. Rouanet. São Paulo, Ática, 1980.
- HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis, Vozes, 1992.
- HARDY, C. *Managing Strategic Action*. London, Sage, 1994.
- HERNANDEZ, J. & CALDAS M.. *Resistência a mudança: uma revisão crítica*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 41.n 2, 2001 pp30-50.
- HOBBS, J. *O leviatã*. Coleção os Pensadores. São Paulo, Nova Cultural, 1999.
- JASMIN, M.G. *Racionalidade e história na teoria política*. Belo Horizonte. Ed. UFMG, 1998.
- JAY, A. *Maquiavel e gerência de empresas*. Rio de Janeiro, Zahar, 1968.
- KANTER, M.R. et al. *The Challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. New York, Macmillan, 1992.
- KOTTER, J.P. *Liderando mudanças*. Tradução: Follow-up. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- LOCKE, J. *Vida e Obra*. Coleção os Pensadores. São Paulo, Nova Cultural, 1999.
- LUKES, S. *O poder: uma visão radical*. Brasília, Unb, 1980
- MAQUIAVEL, N. *O Príncipe*. Coleção os Pensadores. São Paulo, Nova Cultural, 1999.
- MAXIMIANO, A.C. A. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Atlas, 2000.

- MCLOUGHLIN I., et all. *Rethinking political process in technological change: Socio-technical configurations and frames*. Technology Analysis and Strategic Change, vol 12(1) 2000.
- MINOGUE, K.R. *Política: uma brevíssima introdução*. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1998.
- MINTZBERG, H. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento*. Rio de Janeiro. Bookman, 2000.
- MORGAN, J. S. *Administração da Mudança: Estratégias para tirar proveito da Mudança*. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1976.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. *Organização e poder: empresa, Estado e escola*. São Paulo Atlas, 1986.
- MOTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualimark, 2001.
- NADLER D. *Champions of Change*. San Francisco, Jossey-Bass, 1998.
- PETTIGREW A. & WHIPP R. *Managing change for competitive sucess*. London, Blackwell Business, 1992.
- PFEFFER, J. *Managing with power: politics and influence in organizations*. Havard Bussiness Scholl Press, 1992
- PLATÃO. *A República*. Rio de Janeiro: Ediouro. 1996
- QUINTANEIRO, T. *Um toque de Clássicos: Marx, Durkheim e Weber*. 2 ed. Belo Horizonte, UFMG, 2002.
- ROUSSEAU, J.O *contrato Social*. Livro I. Coleção os Pensadores. São Paulo, Nova Cultural, 1999.
- REIS, F. W. *Mercado e Utopia: Teoria Política e Sociedade Brasileira*. São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 2000.
- REIS, F.W. *Política e Racionalidade: Problemas de teoria e método de uma sociologia crítica da política*. 2 ed. Revisada. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2000.
- RIBEIRO, J. U. *Política: Quem manda, Por que manda, como manda*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1981.
- SENGE, P. M. *A dança das mudanças*. Tradução Bazán. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- SCIANNI, M. A. *Uma análise do processo de mudança da arquitetura organizacional: Um estudo de caso na CMX do Brasil*. DEP-UFMG, 2002.

SIEBENEICHLER, F.B. *Jurgen Habermas: razão comunicativa e emancipação*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989.

TAYLOR, F.W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, Atlas. 1976.

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

WEICK K. *Emergent change as a Universal in Organizations*, in Beer M., Nohria N. (Eds.) *Breaking the code of Change*, Harvard Business Press School, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALEZNIK, A. *Poder e política na vida organizacional*. Coleção Havard de Administração, vol.11, 31-64, São Paulo, Nova Cultural, 1986.