

Interpretação simbólica no processo de mudança organizacional

Symbolic interpretation in the process of the organizational change

Por Dusan Schreiber

Doutorando em Administração (UFRGS)

Professor da Faculdade IENH

dusan.s@ienh.com.br

Resumo:

O tecido organizacional é construído essencialmente de relações sociais que emergem a partir da amálgama de identidades individuais e da confluência de suas expectativas, valores e visões com as finalidades objetivas da organização. As pessoas, enquanto participantes do universo organizacional, passam a fazer parte da história, a assumir papéis, a compartilhar valores e, por meio das práticas, rituais e símbolos, criam e institucionalizam um comportamento característico e idiossincrático que pode se manifestar em momento de mudança organizacional, influenciando a sua capacidade competitiva. Neste artigo, são apresentadas reflexões subjacentes ao referido processo.

Palavras-chave:

Simbolismo. Interpretativismo. Organizações.

Abstract:

The organizational structure is built mainly through social relations that emerge from the blend of the individual identities and the confluence of expectations, values and visions of these with the objective organizational purpose. People, as participants of the organizational universe, become part of the organizational history, taking roles, sharing values and, through practices, rituals and symbols, they create and institutionalize a distinctive and idiosyncratic behavior that can manifest itself in moments of organizational change, influencing competitive performance of organization. In this paper we present ideas to this underlying process.

Keywords:

Symbolism. Interpretativism. Organizations.

No final da década de oitenta e durante os anos noventa do século passado, foi verificado o acirramento da competição no ambiente corporativo e a conseqüente redução das margens operacionais, em virtude da globalização dos mercados. Da produção de altos volumes, as organizações passaram a focar a produção de itens de valor unitário agregado mais alto, impactando na necessidade de revisão de conceitos de organização industrial. Novos processos organizacionais foram desenhados, enfatizando características como flexibilidade, criatividade e descentralização. O novo tipo de organização destacou a importância

do conhecimento especializado como diferencial competitivo, e passou a adotar estratégias que privilegiam a adaptação contextual e situacional, de acordo com a estratificação de consumidores em nichos globalmente distribuídos.¹

Destarte, evidencia-se a importância da interpretação simbólica decorrente do processo de mudança organizacional necessária para a adaptação da organização às novas condições contextuais, para o atendimento de necessidades de seus clientes atuais ou para criação de novos

¹ ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003. p.147-182.

mercados.² O ambiente organizacional passou a fazer parte do sistema de significados organizacionais, constituindo um de seus elementos simbólicos e normativos, reforçados por processos regulatórios,³ representando o repositório do recurso competitivo de valor agregado mais relevante, oferecendo a condição ímpar de diferenciação.⁴

No entanto, é possível constatar que a realidade complexa e multifacetada do ambiente organizacional se reflete em processos de tomada de decisão. Ao mesmo tempo em que são considerados elementos objetivos, emergem variáveis subjetivas que podem alterar a percepção da realidade interpretada com base em fatos e evidências aparentemente destituídos de subjetividade. Afinal de contas, a cultura organizacional é representada por um conjunto de normas, valores, regras, rotinas e processos organizacionais, explícitos e implícitos, vinculados, combinados e permeados em um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, suas percepções, tanto de natureza objetiva quanto subjetiva, individual ou grupalmente.⁵

De certa forma, é possível dizer que as pessoas, cada uma com sua própria experiência e trajetória pessoal e profissional, que orientam a sua construção individual de perceber o mundo e a interpretar a realidade contextual, encontram dentro do ambiente organizacional um conjunto de significados que passam a compartilhar com outras pessoas, alterando o seu modo de ver a realidade.

Segundo Cook e Brown,⁶ os ambientes de convivência entre pessoas representam espaços de construção de novos conhecimentos e de comparação de valores cognitivos individuais.

Dentro desta concepção, serão apresentadas, no presente artigo, algumas reflexões sobre como a interpretação simbólica em momentos de mudança organizacional pode afetar a gestão da organização.

A primeira seção contém reflexões sobre processos cognitivos, mentais e perceptivos. Na sequência, são apresentadas as nuances e facetas que representam o processo de mudança no ambiente organizacional. Na parte final do artigo, em considerações finais, são destacadas algumas evidências que emergem a partir do processo reflexivo do autor.

Processos cognitivos, mentais e perceptivos

Os ambientes sociais e organizacionais precisam ser interpretados. Os atores que fazem parte do ambiente assumem o papel ativo na construção de eventos para que os mesmos adquiram sentido, com base em seus comportamentos e atitudes, tomando posições, ignorando algumas nuances e prestando atenção a outras. A interpretação representa o processo de tradução dos eventos organizacionais, de desenvolvimento de modelos para a compreensão, de descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais.⁷

Estas realidades socialmente construídas apresentam um conjunto de características idiossincráticas, próprias, como linguagens, simbologia, significados, dados e informações, padrão de comportamento de atores atuantes, formas de interpretação de eventos sociais e organizacionais, das relações de poder, de políticas,

² MORT, J. Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 3, p. 222-230, 2001.

³ SCOTT, Richard W. Institutions analysis: variance and process theory approach. In: SCOTT, W. Richard et al. *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. London: Sage, 1994. p. 81-99.

⁴ MADHOK, Anoop. The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. *Organization Science*, v. 7, n. 5, p. 577-590, 1996; LANGLOIS, Richard N. The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n. 2, p. 351-885, 2003.

⁵ SCHEIN, E. H. *Organization Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

⁶ COOK, Scott D N.; BROWN, John Seely. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and Organizational knowing. *Organization Science*, v. 10, n. 4, jul./aug. 1999, p. 381.

⁷ DAFT, Richard; WEICK, Karl E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 45, p. 73-86, 2005.

história, metáforas, mitos, problemas, atributos, visão interna e externa, sensações e jogos.⁸

É possível verificar que a construção social do ambiente e o significado do ambiente reorientam o foco das características físicas do ambiente na direção da possibilidade dos ambientes serem sempre “em processo” de serem criados, sempre de forma provisória e incerta, sempre passível de manipulação para a satisfação de desejos (individuais ou coletivos). O valor e significado não são inerentes ao ambiente – no tempo e no espaço – mas devem ser criados e reproduzidos. Este esforço de criar o ambiente se torna uma elaboração de crenças e valores daquele conjunto de pessoas, expressa e incentivada pela promoção da realidade que eles desejam.⁹

Para Buttle,¹⁰ a comunicação representa o “locus” de processos através do qual as pessoas co-criam, administram e transformam a realidade social da qual elas mesmas fazem parte. Mais do que a mera co-orientação na direção de um conjunto comum de significados referenciais as pessoas interpretam as ações e discursos de outros e co-ordenam suas próprias ações de acordo com o resultado desta interpretação. Este processo interpretativo e coordenado produz a realidade social dentro da qual a pessoa se encontra inserida.

Todo processo possui uma estrutura visível e outra oculta, seja fazendo parte da interação, diálogo, planejamento ou negociação. Quando as pessoas se tornam cientes destas estruturas de interação e do discurso que estas proveem, a linguagem assume papel central para formar a realidade ensejada por meio de relações com outras pessoas e com o mundo. O desenvolvimento pessoal e organizacional exige novas formas de relacionamento entre as pessoas e destas com o ambiente. Para que as pessoas consigam atingir melhor desempenho, elas necessitam de novos

argumentos sobre o mundo, o ambiente e a vida em si, estruturando a própria identidade como também a identidade organizacional.¹¹

Symon e Clegg¹² consideram que a identidade é negociada e construída com base na interação entre os atores sociais e investigam através de sua pesquisa porque determinadas identidades são invocadas em específicos contextos. Numa linha paralela os autores afirmam, com base nos resultados de sua pesquisa, que a identidade socialmente construída exerce funções políticas. E verificam a influência desta construção de identidade social em momentos de mudança tecnológica.

Para Bernstein,¹³ as identidades estão disponíveis estrategicamente como uma forma de ação coletiva para mudar as instituições: para transformar a cultura dominante, suas categorias e valores, suas políticas, estruturas e até mesmo os próprios participantes. Desta forma, a expressão da identidade pode representar uma posição de conflito e disposição para a mudança. Examinando como os grupos são representados por meio de linguagem e imagens, possibilita explicar como as crenças institucionalizadas são construídas.

Ariely e Carmon¹⁴ pesquisaram como as pessoas sintetizam, avaliam e internalizam as experiências e constataram que não se trata de uma simples integração dos componentes isolados dos eventos percebidos, mas tendem a focar apenas alguns aspectos específicos dos eventos (características Gestalt). Para Waller, Huber e Glick,¹⁵ o teor das experiências funcionais delimita a percepção, ou seja, torna a percepção seletiva, de

⁸ WEICK, Karl E. *Sensemaking in organization*. London: Sage, 1995.

⁹ STOKOWSKI, Patricia A. Languages of place and discourses of power: Constructing new senses of place. *Journal of Leisure Research*, v. 34, n. 4, Fourth Quarter 2002, p. 368.

¹⁰ BUTTLE, Francis A. The co-ordinated management of meaning: A case exemplar of a new consumer research technology. *European Journal of Marketing*, v. 28, n. 8-9, 1994, p. 76.

¹¹ HANSSON, Thomas. Leadership by Activity Theory and Professional Development by Social Construction. *Systemic Practice and Action Research*, v. 15, n. 5, oct. 2002, p. 411.

¹² SYMON, Gilian; CLEGG, Chris. Constructing identity and participation during technological change. *Human Relations*, v. 58, n. 9, sep. 2005, p. 1141.

¹³ BERNSTEIN, Mary. Identity Politics. *Annual Review of Sociology*, v. 31, 2005, p. 47.

¹⁴ ARIELY, Dan; CARMON, Ziv. Gestalt characteristics of experience: the defining features of summarized events. *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 13, n. 2, apr./jun. 2000, p. 191.

¹⁵ WALLER, Mary J.; HUBER, George O.; GLICK, William H. Functional background as a determinant of executives selective perception. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 38, n. 4, aug. 1995 p. 943.

executivos e gestores, na condução das organizações, não em relação ao ambiente, mas na forma de perceber as mudanças que exercem a influência sobre o resultado organizacional. A pesquisa dos autores demonstrou que a percepção seletiva funcional que resulta de processos de desenvolvimento condicionado ou esquemático é provavelmente maior para os gestores operacionais do que para os executivos dos postos mais elevados dentro da organização.

A pesquisa conduzida por Beyer e outros¹⁶ demonstrou que os gestores são influenciados no processo de tomada de decisão pelas experiências profissionais, pelas percepções de fatos, na sua dimensão cognitiva e emocional. No entanto, o teor destas experiências, quanto ao grau de intensidade negativa ou positiva, e a respectiva reação, sofre a influência de aspectos atitudinais, comportamentais, de caráter individual, pessoal e idiossincrático, não permitindo a generalização de reação a um determinado tipo de experiência.

A mudança no ambiente organizacional

Na medida em que os mercados apresentam cada vez maior grau de incerteza, destaca-se a necessidade de implementação de mudanças promovidas na organização¹⁷ em virtude da entrada de novos concorrentes e acirramento da competição em termos globais. Ahn, Adamson e Dornbush¹⁸ e Nixon¹⁹ percebem que as mudanças mais relevantes evidenciam-se em comunicação, tecnologias disruptivas, fluxo de capitais transnacionais, novos modos de organizar e atuar (redes e alianças), demanda de clientes por

produtos de melhor qualidade e de menor preço final. A consciência ecológica e de responsabilidade social de consumidores dos mercados maduros também tem contribuído para alterar o cenário do mercado mundial.

Destarte é constante e crescente a percepção da necessidade de mudança organizacional para que as organizações possam se adaptar ao ambiente em transformação. A importância é corroborada pelo fato de que as organizações que possuem melhores condições em responder às mudanças ambientais se tornam mais atrativas para os investidores e para os talentos, realimentando, assim, o processo de melhoria do seu posicionamento mercadológico.

No entanto, é importante destacar que a referida mudança organizacional implica, frequentemente, resistência de colaboradores, notadamente daqueles com mais tempo na organização. Trata-se de uma reação natural face à migração de uma situação de certeza para a uma situação desconhecida e incerta. Com base em pesquisa realizada sobre casos de mudança de cultura organizacional Kovach e Parish perceberam que as pessoas nas organizações podem reagir à proposta de mudança de três formas diferentes: (i) aquelas se convencem pela ideia do novo; (ii) pessoas que precisam analisar o planejamento cuidadoso do processo de mudança e (iii) os demais que só “compram” a proposta após apresentadas evidências concretas do sucesso obtido.²⁰ No entanto, constata-se que o texto de Kovach e Parish apresenta a fragilidade importante ao deixar de averiguar a situação de pessoas que não “compram” a ideia da mudança.

Lakomski²¹ observa que as práticas culturais são apreendidas como estruturas cognitivas, sendo que este processo de aprendizagem é inquietante, gera ansiedade e é propenso ao acionamento dos mecanismos de defesa. Percebe-se, também, conforme destacou Nixon, que o processo de mudança da cultura organizacional tende a configurar uma luta entre dois grupos de pessoas, em pólos contrários do conflito – os que são

¹⁶ BEYER, Janice M.; CHATTOPADHYAY, Prithviraj; GEORGE, Elizabeth; GLICK, William H. The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, jun. 1997, p. 716.

¹⁷ KOVACH, Barbara E.; PARISH, James. How to Lead the Metamorphosis. *Training and Development Journal*, v. 42, n. 12, dec. 1998, p. 40.

¹⁸ AHN, Mark J.; ADAMSON, Johns S A.; DORNBUSCH, Daniel. From Leaders to Leadership: Managing Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 10, n. 4, Spring 2004, p. 112.

¹⁹ NIXON, Bruce. Developing a new culture for organisations in the 90's. *Management Education and Development*, v. 23, n. 1, Spring 1992, p. 33.

²⁰ KOVACH; PARISH, 1998.

²¹ LAKOMSKI, Gabriele. Organizational change, leadership and learning; culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management*, Bradford, v. 15, n. 2, 2001, p. 68.

encarregados do processo de mudança e os que interpretam que serão afetados ou atingidos pela mudança da cultura organizacional.²²

Durante o estudo do processo de fusões e aquisições, Shearer, Hames e Runge²³ apontaram como uma das principais dificuldades a cultura organizacional, por meio de valores e crenças enraizadas entre as pessoas na organização, sugerindo um modelo de gestão da mudança de cultura organizacional. Esta nova cultura organizacional deverá estar respaldada em estratégia organizacional e ser compartilhada com todo o corpo gerencial e de supervisão. Deste alinhamento, devem ser originados os objetivos e metas inteligíveis e possíveis de serem operacionalizadas.

Schraeder, Tears e Jordan²⁴ constata, por meio de pesquisas realizadas no setor público, que a resistência à mudança pode ser mitigada pela realização de treinamentos com o objetivo de desmistificar as novas práticas e reduzir o grau de incerteza e de insegurança de novas proposições. Nesse sentido, Kovach e Parish recomendam que a liderança organizacional proceda com base em três grandes objetivos: a) deixar claro o que é de fato importante, b) fazendo o que de fato importa e c) fazer a diferença.²⁵ Para atingir os três macro objetivos são consideradas essenciais cinco funções: 1) desenvolvimento de consciência (de si, dos outros e da realidade circundante); 2) se dar conta do que se conhece; 3) comunicação constante (falar e ouvir todos os envolvidos, compartilhar ideias e gerar ideias); 4) planejar e 5) agir.²⁶

É possível afirmar que o processo de mudança organizacional, da realidade organizacional percebida e da própria cultura, é dependente do contexto e da competência e capacidade do líder de

interpretar os símbolos, narrativas, as relações de poder, os mitos e as linguagens integrantes do universo organizacional. Apenas assim, ele estará habilitado para construir uma abordagem mais adequada para realizar as mudanças que a organização necessitar para corresponder às expectativas do mercado.

Considerações finais

O acirramento da competição entre os atores econômicos atuantes no mercado, nacional e internacional, exige das organizações inovar não apenas o portfólio de produtos e serviços, mas, também, processos, operacionais e de gestão. A inovação, por seu turno, implica em mudanças em formas de perceber a realidade, detectar tendências, identificar variáveis e fatores intervenientes, ajustando a sua própria conduta e forma de ação.

No entanto, a implementação de mudanças pode enfrentar resistências internas, pois requer que pessoas que operacionalizam os referidos processos operacionais e de gestão alterem em sua forma de agir. Esta condição pode ser interpretada pelos participantes do universo organizacional, multifacetado e de alto grau de complexidade, como um fator de risco, estimulando-o a resistir, manipular as variáveis contextuais e erigir defesas.

O presente artigo procurou demonstrar como o referido processo ocorre no ambiente organizacional e como o gestor pode atuar, com o objetivo de minimizar possíveis prejuízos no alcance dos resultados da organização.

²² NIXON, 1992.

²³ SHEARER, Corrine S.; HAMES, David S.; RUNGE, Janet B. How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, v. 22, n. 3, 2001, p. 105.

²⁴ SCHRAEDER, Mike; TEARS, Rachel S.; JORDAN, Mark H. Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 26, n. 5-6, 2005, p. 492.

²⁵ KOVACH; PARISH, 1998.

²⁶ KOVACH; PARISH, 1998.

[Recebido em: outubro 2009 e
aceito em: novembro 2009]