

# AS PERCEPÇÕES SUBJETIVAS DO TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA DAIMLERCHRYSLER E DA BULL FRANÇA

**Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos \***

**André Ofenhejm Mascarenhas \*\***

**Laura Menegon Zacarelli \*\*\***

## RESUMO

Neste artigo, tratamos da percepção subjetiva do tempo pelos atores sociais nas situações de mudança e de como eles reconstróem o sentido de suas experiências a partir das transformações que vivenciam em seu cotidiano. A partir de uma revisão de literatura, apresentamos diversas pesquisas nacionais e estrangeiras que definem a dimensão do "Tempo Vivido" pelos indivíduos de acordo com uma perspectiva fenomenológica e de como estes agem baseados nas suas representações da realidade. Mostramos como a percepção do tempo está ligada a diferentes contextos históricos e sociais, a partir dos quais se constroem as memórias individuais e organizacionais e de como estas representações da experiência passada são partes constitutivas da identidade de indivíduos e grupos. A partir disso, definimos dois tipos de mudança: a primeira mudança "fáustica", que opõe o passado ao futuro e destrói a memória organizacional; e o segundo tipo de mudança, que preserva a memória organizacional e a história da organização. Apresentamos dois estudos de caso nos quais comparamos esses dois tipos de mudança e analisamos seus efeitos nos contextos sociais.

## ABSTRACT

Time is experienced in organizational life through a process of temporal structuring that characterizes people's everyday engagement in the world. As part of this engagement, people produce and reproduce what can be seen to be temporal structures to guide, orient and coordinate their ongoing activities. Temporal structures here are understood as both shaping and being shaped by ongoing human action, and thus as neither independent of human action. We present in this paper two case studies where we discuss the concept of time perception, social identity and organizational change.

\* *Profª EAESP/FGV e Centro Universitário da FEI*

\*\* *Prof. Centro Universitário da FEI*

\*\*\* *Profª Universidade Presbiteriana Mackenzie*

Our destiny ...is irreversible and ironbound.  
Time is the Substance I am made of.  
Time is a river that carries me away,  
but I am the river;  
It is a tiger that mangles me,  
but I am the tiger;  
It is a fire that consumes me, but I am the fire.  
The world, alas, is real, I, alas, I am Borges.

Neste artigo apresentaremos, em primeiro lugar, uma breve revisão de literatura sobre estudos organizacionais no que diz respeito à dimensão espaço-tempo. Abordaremos uma corrente que estuda a dimensão temporal sobre a perspectiva objetivista e outra que propõe estudos qualitativos a partir da definição do conceito de "tempo vivido" pelo qual os atores sociais representam a sua memória dos acontecimentos ocorridos na organização. Focaremos o nosso estudo em como os atores sociais constroem a sua representação da mudança organizacional, em torno de sua percepção temporal das dimensões "passado" e "futuro", ou a sua representação do "antes" e do "depois" .

Mostraremos na revisão de literatura que existe dois conceitos de mudança associados à percepção do "passado" e do "futuro", a mudança "fáustica", na qual a concepção do tempo é linear, obedecendo ao pressuposto de que o futuro é sempre superior ao passado, e a mudança "dialética", segundo a qual o passado, presente e futuro se integram em um processo de transição que reúne as três dimensões, em uma abordagem cíclica, como será analisado neste artigo a partir da utilização da metáfora do Deus romano Janus. As pesquisas de Hall (1983) e Young (1988) focalizam essas dimensões. Olirkowski e Yates (2002) e Goodman (2001) também trabalham tais dimensões a partir de estudos sobre a estruturação que os atores sociais fazem de suas percepções temporais nas organizações. Sabelis (1996), em seu estudo *Temporal Paradoxes: Working with Cultural Diversity in Organizations*, descreve as duas perspectivas associadas ao conceito de mudança:

in organizational theory the difference between clocktime and other cultural solutions of time measurement is often described as the linear view versus the cyclical. The cyclical perspective of time may provide quite a different perspective of past, present and future. The linear view, as a product of Western society, distinguishes between past, present and future and by focusing on causal relationships, is very future oriented in character. These concepts affect the study of organizational change (SABELIS,1996:177).

Hassard (2000), em seus trabalhos, também associa o estudo da dimensão tempo-espaço e das percepções do "passado" e do "futuro" ao estudo da mudança organizacional. Em um estudo clássico sobre o tema, Huy (2001), em seu artigo *Time, Temporal Capability and Planned, Change*, associa diversos tipos de mudança a diferentes percepções temporais do passado e do futuro.

Em recente estudo adaptado à realidade brasileira, Gomes da Silva e Wetzel (2004) mostram, em seu artigo *Configurações de Tempo e a Tentativa de Adaptação dos Indivíduos às Mudanças Organizacionais*, como as percepções temporais subjetivas dos indivíduos estão relacionadas à sua adaptação às situações de mudança.

A partir desses conceitos apresentados na revisão de literatura, apresentaremos dois estudos de caso nos quais analisaremos dois processos de mudança organizacional e as percepções das dimensões temporais "passado" e "futuro" em cada um dos casos, bem como as conseqüências dos dois tipos de mudança para as organizações estudadas.

## O TEMPO COMO GRANDEZA OBJETIVA E A DIMENSÃO SUBJETIVA DA PERCEPÇÃO TEMPORAL NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A transição do contexto sócio-econômico industrial para o pós-industrial (CASTELLS, 2000; DE MASI, 1999) traz à tona temas de pesquisa como a percepção do tempo e do espaço pelos indivíduos a partir da mudança de suas condições de trabalho e como a mudança afeta os sentidos que os indivíduos atribuem à experiência (GOODMAN *et al.*, 2001). Mello e Tonelli (2002) mostram que parece haver uma relação inversa entre o crescimento da compreensão do tempo e dos avanços nos esforços para o seu controle, pois o "sentimento do tempo passado" deve ser entendido como uma construção social a partir da estruturação da experiência pelos grupos e indivíduos. Tonelli (2002) destaca a questão da velocidade do tempo, a partir dos sentidos que as pessoas atribuem à aceleração no cotidiano de trabalho.

Desta forma, a percepção subjetiva do "tempo vivido" é relacionada à forma como os indivíduos representam e percebem suas experiências. Vergara e Vieira (2003) tratam do tempo-espaço virtual, da simultaneidade da realidade virtual e da percepção da instantaneidade temporal nas organizações atuais, mostrando como a pesquisa sobre as percepções subjetivas da temporalidade emerge como questão relevante nos cenários sócio-econômicos atuais. Diversos estudos nacionais e estrangeiros também ressaltam a importância da percepção subjetiva do tempo como objeto de pesquisa, objeto de nosso estudo neste artigo. (NOGUEIRA, 2003; AZEVEDO e CALDAS, 2003; VERGARA e VIEIRA, 2003; MORIN, TONELLI e PLIOPAS, 2003; CALDAS, 2000).

Neste artigo, tratamos da percepção do tempo pelos atores sociais nas situações de mudança e de como eles reconstróem o sentido de suas experiências a partir das transformações que vivenciam em seu cotidiano. Grisci (2000) em sua tese sobre a reestruturação do trabalho bancário, estuda a representação subjetiva do tempo nos processos de mudança organizacional, mostrando como a percepção dos indivíduos orientava a sua ação face aos processos de mudança. Nogueira e Machado-Da-Silva (2003) mostram que a percepção subjetiva do tempo pode orientar o comportamento dos indivíduos de modo fundamental. Os autores estudam a mudança organizacional ocorrida na Alfândega brasileira, ou seja, o processo de extinção da mesma e sua incorporação à Receita Federal. A pesquisa mostra, no entanto, que os atores organizacionais envolvidos no processo de mudança desenvolveram uma reação defensiva, negando a mudança e apegando-se à dimensão do passado, agindo como se nada tivesse mudado, como em um teatro.

Na metáfora teatral, a organização, conjunto de símbolos e papéis sociais, dentro de uma visão fenomenológica, é percebida em sua materialidade pela ação de atores sociais que representam estes papéis, utilizando vocabulários específicos e imagens, como define Wood Jr. (2001) no seu conceito de organizações de simbolismo intensivo (OSI). Seguindo essa corrente de pesquisa, o trabalho de Nogueira e Machado-Da-Silva (2003) ressalta as representações subjetivas do tempo ao mostrar que na Alfândega os atores sociais agiam como se o passado não tivesse mudado, utilizando o mesmo vocabulário de antes, como se singrassem em um "navio fantasma", representando os papéis de uma organização que oficialmente não "existia" mais. Porém, se a organização é percebida por terceiros a partir das representações de atores sociais vivos, que utilizam códigos de linguagem e representam papéis sociais (BERGER e LUCKMANN, 1989), os atores sociais da Alfândega davam vida concreta à mesma, que continuava "existindo" na representação dos atores, a despeito de sua extinção oficial. Os trabalhos de Mainemelis (2001) e Goodman *et al.* (2001) chegam a resultados similares, mostrando como a representação da experiência e a percepção temporal, representada pela memória individual ou organizacional, guiam a ação de indivíduos e grupos nas organizações.

Esses estudos mostram que o tempo, observável como grandeza objetiva, mas sendo também uma dimensão perceptível a partir da experiência estritamente individual, representa uma dimensão rica de aspectos contraditórios. Como colocam Vaselli e De Masi (1999) o transcorrer do tempo pode ser indicado em grandes linhas no plano social pelo ritmo dos eventos compartilhados coletivamente e, no plano pessoal, pelas modulações do ciclo biológico e pelos sentimentos envolvidos nas interações sociais. A distinção entre o tempo, visto como medida de grandeza objetiva, e o “tempo-vivido”, percepção subjetiva, é uma distinção simples, mas útil em um primeiro momento para introduzir um discurso comparativo sobre os diferentes modos de perceber e dividir o tempo, característicos de situações histórico-sociais distintas.

O conceito de tempo vivido implica em estudos qualitativos que vão tentar recuperar a experiência cultural dos diversos grupos e a produção de sentido ao criar significados temporais, ao invés de obedecer às estruturas temporais pré-determinadas. O objetivo é explicar a natureza cíclica e qualitativa do tempo social (HASSARD, 2000). Nesta linha, Merton (1937), em seus estudos clássicos, utilizando conceitos da sociologia do conhecimento e da fenomenologia, mostrava que o significado vem para associar um evento aos ambientes temporais e que o reconhecimento de períodos de tempo específicos é dependente do grau de significância atribuído a eles. A reconstituição do sentido atribuído pelos indivíduos à sua experiência e ao tempo vivido é facilitada pelo uso de imagens ou metáforas que representam suas percepções (MORGAN, 1996; HASSARD, 2000).

Orlikowski e Yates (2002), em seu artigo *It's About Time: Temporal Structuring in Organizations*, ressaltam os estudos qualitativos da temporalidade:

Time is experienced in organizational life through a process of temporal structuring that characterizes people's everyday engagement in the world. As part of this engagement, people produce and reproduce what can be seen to be temporal structures to guide, orient and coordinate their ongoing activities. Temporal structures here are understood as both shaping and being shaped by ongoing human action, and thus as neither independent of human action (because shaped in action) nor fully determined by human action (because shaping that action) (ORLIKOWSKI e YATES, 2002:684).

Esse enfoque permite conciliar a visão objetivista e subjetivista da temporalidade porque reconhece o papel ativo das pessoas em criar ações a partir de suas percepções subjetivas do tempo, mas também reconhece as condições estruturais e externas que fogem ao controle dos indivíduos e que influenciam a percepção dos mesmos.

A percepção do tempo, de acordo com essa corrente, é influenciada pela estruturação das rotinas de trabalho nas organizações e da sociedade em geral. O tempo percebido por indivíduos que trabalham em tarefas repetitivas e mecânicas é diferente do tempo percebido por indivíduos que trabalham em tarefas que envolvem criação e desenvolvimento de produtos, por exemplo (HASSARD, 2001).

A liberdade de ir e vir e a velocidade no acesso às informações oferecem diferenciais que influenciam a percepção dos indivíduos de sua rotina e do tempo passado (TONELLI, 2002). A percepção do tempo vivido na organização burocrática, dependendo do departamento e das rotinas, é diferente. As percepções temporais dependem, assim, da estruturação do trabalho e da rotina e devem ser reconstituídas por meio da pesquisa. Na reconstituição das múltiplas percepções temporais, a utilização de imagens e metáforas mostra-se útil (PESQUEUX *et al.*, 2000).

Ao definirmos o que são percepções, utilizamos as definições da fenomenologia. Chauí (2001) mostra que a percepção é uma relação do sujeito com o mundo exterior, o qual dá sentido ao percebido e ao “percebedor”, um não existindo sem o outro; o mundo percebido é qualitativo, estruturado, e o percebemos como sujeitos ativos. A percepção é uma forma de comunicação, e envolve a personalidade, a história pessoal e valores; depende, pois, de padrões culturais.

A percepção da temporalidade é fundamental para nossa identidade (CHAUÍ, 2001). A memória, acervo de nossas percepções temporais e de nossa história, é

a capacidade humana de guardar o tempo que se foi, salvando-o da perda total. Proust, em sua obra-prima *Em busca do Tempo Perdido*, mostra que a memória é a garantia de nossa própria identidade. Como diz Chauí (2001:125), "o poderemos dizer 'eu' reunindo tudo o que fomos e fizemos a tudo que somos e fazemos". A percepção da temporalidade, arquivada na memória individual ou organizacional (do grupo organizacional), torna-se importante na pesquisa.

## MEMÓRIA E TEORIA DO CONHECIMENTO

Chauí (2002) mostra que do ponto de vista da teoria do conhecimento, com base na fenomenologia, a memória possui as seguintes funções:

- Retenção de um dado da percepção, da experiência ou de um conhecimento adquirido;
- Reconhecimento e produção do dado percebido, experimentado ou conhecido numa imagem que, ao ser lembrada, permite estabelecer uma relação ou um nexos entre o já conhecido e os novos conhecimentos;
- Recordação ou reminiscência de alguma coisa como pertencente ao tempo passado e, enquanto tal, diferente ou semelhante a alguma coisa presente;
- Capacidade para evocar o passado a partir do tempo presente ou de lembrar o que já não é através do que é atualmente. A memória é assim considerada essencial para a elaboração da experiência e do conhecimento científico, filosófico e técnico.

Aristóteles escreveu em sua metafísica: "É na memória que os homens derivam a experiência, pois as recordações repetidas da mesma coisa produzem o efeito duma única experiência" (CHAUÍ, 2001:160). O objetivo da pesquisa do "Tempo Vivido" é recuperar a memória da percepção do tempo vivido nas organizações, a partir da maneira com que as pessoas estruturam e representam suas experiências e sentimentos. As percepções temporais nas organizações são múltiplas e fragmentadas, de acordo com o grupo social, o trabalho e a rotina. Trata-se de recuperar estas percepções e analisar os contextos organizacionais que as produzem. Nas organizações encontramos, assim, o tempo medido e cronometrado e os tempos fragmentados e relativos que dependem das percepções dos atores sociais.

## AS PERCEPÇÕES DO TEMPO NOS DIFERENTES CONTEXTOS HISTÓRICOS

Vaselli e De Masi (1999) colocam que a noção da fragmentação do tempo, a medida do tempo por meio do cronômetro, em intervalos regulares, introduz-se na vida cotidiana a partir da modernidade, da criação do Modelo Industrial. O próprio Taylor, com o estudo dos tempos e movimentos típicos da administração científica, estudava regularmente os ciclos de trabalho e media, detalhadamente, os intervalos mínimos que implicavam a execução de cada tarefa. Em outras sociedades pré-industriais, no entanto, a noção do tempo é relativizada. Diz Vaselli e De Masi (1999, p. 196) a este respeito:

entre a aurora e o crepúsculo, tendo o meio-dia como ponto de divisão, a vida pode transcorrer em sociedades não industrializadas. Um quarto de hora, ou mesmo uma hora a mais ou a menos não altera absolutamente nada. Apenas uma civilização urbana, evoluída e complexa, em decorrência das necessidades precisas de sua vida pública e religiosa, pode experimentar a necessidade de saber a hora, de mensurar um intervalo de tempo.

As sociedades pré-modernas orientam-se na direção do passado: o futuro deve repetir as práticas e os rituais definidos a partir do passado pela tradição. A

sociedade industrial, fruto da modernização, realiza o movimento oposto: rompe com a tradição e vê o futuro como superior ao passado (GIDDENS, 1999). No entanto, ambas as sociedades, pré-industriais e industriais, trabalham com as dicotomias entre as dimensões temporais passadas e futuras.

Segundo De Masi (2000), tal dicotomia pode ter fim na representação do tempo na sociedade pós-industrial, como veremos neste artigo a partir da utilização da metáfora de Janus. Outras diferenças marcam a sociedade tradicional da sociedade industrial moderna: o cronômetro, importante na sociedade moderna, na organização do trabalho e na padronização, é um instrumento sem sentido nas sociedades mais tradicionais, baseadas, por exemplo, na agricultura. A passagem da vida camponesa à vida de fábrica é, assim, a passagem de uma orientação temporal baseada na tarefa para uma orientação fundada no trabalho medido em ciclos de tempo cronometrados em detalhe. Na sociedade tradicional, a percepção do tempo se organizava em termos de plantio, colheita, estações, tarefas cumpridas, em uma visão mais fluída e imprecisa do tempo vivido, de acordo com o ciclo da natureza. A mercantilização do tempo na sociedade industrial é outra característica citada. De fato, padronização da produção e uniformização do trabalho, como mostra De Masi (1999), trazem em seu bojo a atribuição de valor específico à hora trabalhada, aos minutos de serviços prestados.

Outra dimensão típica da modernidade, citada por Giddens, é a separação das dimensões tempo e espaço, ocorridas com o advento da industrialização. Nas sociedades pré-modernas, a percepção do tempo passado dependia da observação da natureza local, da posição do sol e das estrelas. A percepção e marcação do tempo estavam vinculadas a um "lugar", a um espaço geográfico delimitado. Com a invenção do relógio e a padronização da medida de grandeza "tempo", adotou-se uma série de convenções sociais que permitem medir o tempo independentemente da dimensão "espaço". Diz Giddens (1999, p.17):

The invention of the mechanical clock and its diffusion to virtually all members of the population (phenomenon which date at its earliest from the late eighteenth century) were of key significance in the separation of time from space. The clock expressed a uniform dimension of "empty" time, quantified in such a way as to permit the precise designations of "zones" of the day (e.g. the "working day").

Mostramos, desta forma, que há contrastes entre ritmos pessoais e sociais de acordo com a mudança dos modos de produção mais amplos da sociedade. Os indivíduos representavam tempo e experiência de uma forma nas sociedades medievais e tradicionais e, com o processo de modernização, passam a representar seus ritmos e experiências de outras formas no modo de produção industrial e agora no pós-industrial (GIDDENS, 1999).

## AS DIMENSÕES PASSADO E FUTURO E O "TEMPO VIVIDO"

Em resumo, a visão industrial da temporalidade está voltada para a idéia de um movimento linear do tempo em relação ao futuro. Segundo essa percepção, o passado medieval, anterior à modernidade, deve "desaparecer" para dar lugar a uma nova civilização industrial. Na modernidade, o passado é visto como entrave ao futuro (GIDDENS, 1999), em uma perspectiva fáustica, como veremos no decorrer deste artigo. Cria-se o futuro a partir da "destruição" do "antigo", que é visto como "obsoleto". O "downsizing" ou Reengenharia, despedida em massa de empregados, foi uma política de gestão que se baseou nessas concepções temporais (CALDAS, 2000). O "novo" opõe-se, assim, ao "velho", de acordo com essa forma de representação da realidade. De Masi e Vaselli retratam as concepções temporais da sociedade pós-industrial da seguinte maneira:

Na aurora das sociedades pós-industriais, parece perfilar-se um novo tipo de relação entre homem e o seu ambiente. A noção de tempo circular volta a entrar em cena. O homem se redescobre dependente da natureza: os tempos econô-

micos devem respeitar os tempos ecológicos, muito mais lentos, e no trabalho, volta-se para o presente (VASELLI e DE MASI, 1999, p. 203).

A noção de tempo circular entra em cena e a dicotomia entre as dimensões passadas e futuras típicas do período pré-industrial e industrial é questionada. O presente ganha importância como intersecção entre as dimensões perceptivas. O presente é construído a partir das experiências passadas, mas envolve dimensões atuais e é influenciado por projeções sobre a dimensão futura. A dimensão presente, assim, é a intersecção que reúne percepções passadas, futuras e as atuais, as quais se misturam e entrelaçam. A dicotomia básica passado-futuro é questionada (VASELLI e DE MASI, 1999).

No que se refere ao trabalho, a percepção do tempo adquire na sociedade pós-industrial um caráter difuso e menos estruturado, pois, com a velocidade da circulação das informações e com a mudança contínua, lidar com os acontecimentos atuais e com o grande número de informações a processar já consome a energia dos indivíduos, sobrando menos possibilidades de planejar o futuro. O futuro parece menos passível de previsão, pois a velocidade dos acontecimentos relativiza a validade de regras e planejamentos e mostra a instabilidade dos cenários atuais (CASTELLS, 2000).

Em um mundo fragmentado por informações difusas, no qual criam-se soluções contingenciais para problemas inesperados e consideram-se estratégias emergentes para lidar com estas novas realidades, o conceito de tempo vivido ganha importância e pesquisas qualitativas nesta área se afirmam. Como colocam Vaselli e De Masi (1999, p.211): "Ocorre a decomposição progressiva do tempo industrial moderno, o seu esmigalhamento na multiplicidade de tempos individuais, mais adaptados para enfrentar uma fase de crise estrutural e transição social entre industrial e pós-industrial". Hassard, em seu texto *Imagens do Tempo na Organização*, descreve a metáfora linear do tempo, predominante na sociedade industrial. O autor mostra que na cultura moderna, a idéia de irreversibilidade substituiu a do eterno retorno das sociedades tradicionais, que reproduziam no futuro os ritos do passado.

A característica distinta de uma progressão em direção a um fim último, superior, que considera o futuro como uma dimensão mais evoluída, deve-se à expansão do cristianismo, com a idéia de salvação e redenção no fim de um percurso. Assim, a dimensão do que está por vir parece sempre "melhor" e mais evoluída do que o presente. Como vimos acima, as culturas industriais modernas adotaram a perspectiva linear de tempo, em que o passado não se repete e é considerado obsoleto, o presente é transitório e o futuro infinito e explorável. O tempo é homogêneo: objetivo, mensurável e divisível (HASSARD, 2000).

Porém, atualmente, ao contrário dessa proposição, explora-se a idéia da circularidade e da dimensão presente como integrando experiências passadas e projeções futuras, além das especificidades da própria situação atual.

## A PERCEPÇÃO DO TEMPO E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Em processos amplos de mudança organizacional, a política oficial de comunicação de vários dirigentes se situa em torno da construção de um futuro "messiânico", superior, em torno de uma nova competência técnica ou produto, em detrimento de produtos e competências até então valorizados na organização. A valorização de uma nova competência técnica e a negação brusca do valor social da competência anteriormente valorizada podem despertar reações de resistência de grupos organizacionais específicos, prejudicados pelo discurso de ruptura com a história passada da organização (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2000). Nesses casos de mudança, trata-se da aplicação de uma visão linear do tempo, na qual se nega a validade do passado para se construir o futuro, como no discurso da modernidade.

O indivíduo, ao ver progressivamente desconsiderado o valor social de suas competências passadas durante o processo de mudança, vivencia um processo de negação simbólica do que constituía a sua identidade em um dado sistema, o que aumenta a angústia e dissonância cognitiva (choque de crenças e valores), levando-o, muitas vezes, a resistir ao "novo", ao "progresso" e ao "futuro" apresentados agora de forma messiânica (VERGARA e VIEIRA, 2003; NOGUEIRA, 2003; VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2001). Em alguns casos, o que antigamente era visto como "expertise" passa a ser considerado como "obsoleto".

Em resumo, vários estudos mostram que, em processos bruscos de mudança organizacional, quando se rompe de modo súbito com a dimensão passada, o sentido subjetivo do tempo vivido é, freqüentemente, narrado pelos grupos organizacionais envolvidos como um momento de "desintegração" da identidade (GERSICK, 1988; McGRATH e KELLY, 1986; GOODMANET *et al.*, 2001; ANCONA *et al.*, 2001; HUY, 2001).

Nesta linha, Marshall Berman, ao descrever em seu livro a sensação de ruptura gerada pela implantação de uma nova ordem social, utiliza a frase de Marx "Tudo que é sólido desmancha no ar". O que antes parecia sólido e norteou a vida de indivíduos e grupos na organização, de repente parece desaparecer e desfazer-se. Baudelaire (1857) fala dos paradoxos do progresso e da modernidade em seu ensaio *Heroísmo da Vida Moderna*:

Deixo de lado a questão de saber se, pelo contínuo refinamento da humanidade, proporcionalmente aos prazeres que se lhe oferecem, o progresso indefinido não vem a ser a mais cruel e engenhosa tortura; se, procedendo como o faz pela sua auto-negação, o progresso não viria a ser uma forma de suicídio permanentemente renovada, e se, enclausurado no círculo de fogo da lógica divina, o progresso não seria como o escorpião que se fere com a sua própria cauda – progresso, esse eterno desiderato que é o seu próprio desespero (BERMAN, 1988:75).

Vemos, aqui, que a transformação aportada pelo progresso na perspectiva modernista é trazida pela sua contínua autonegação ou contradição lógica, o paradoxo que faz nascer a angústia. Para Baudelaire, compreender a transformação da modernidade, bem como reconstruir o sentido de si próprio, do seu trabalho e de sua vida após a autonegação é a arte do indivíduo que "reconstrói a si mesmo em meio à angústia e a beleza do caos". Assim, caos e confusão fazem parte desta caminhada e transição de um sistema para o outro.

É fácil, porém, o indivíduo perder-se em tal caminho. Em alguns casos, a tarefa poderá ser menos árdua se o indivíduo for ajudado a lidar com as contradições e paradoxos próprios à reconstrução do sentido de suas experiências e de sua identidade. Desta forma, o processo de transformação será facilitado. Caso contrário, o indivíduo pode ficar preso a crises de angústia e bloqueios afetivos provocados por sua impossibilidade de libertar-se de representações paradoxais e polarizações para fazer a síntese de seu conhecimento.

A polarização entre as dimensões "passado" e "futuro" dentro da visão linear da temporalidade, bem como as rupturas simbólicas decorrentes deste processo podem ser representadas pela lenda de Fausto, escrita por Goethe. Aliás, esse tipo de narrativa tem sido cada vez mais utilizado nas organizações atuais. Thomas Wood (2001), em seus estudos sobre as organizações de simbolismo intensivo, confirma tal tendência ao mostrar que, em uma sociedade baseada na imagem, os gestores tendem a, cada vez mais, manipular a mudança baseando-se em polarizações, símbolos, histórias messiânicas e, até mesmo, em "representações teatrais" dos processos de transformação organizacional, utilizando-se de todo um aparato de comunicação sofisticado, a fim de obter a adesão dos indivíduos aos projetos de mudança.

## A MUDANÇA E A VISÃO LINEAR DO TEMPO DE ACORDO COM A TRADIÇÃO MODERNISTA: A METÁFORA DE FAUSTO

De acordo com a lenda, Fausto, no processo de modernização da sociedade narrado por Goethe, deve aceitar o fato de que tudo quanto foi criado "agora" deve ser, irremediavelmente, destruído a fim de consolidar o caminho para mais criação, para o novo (BERMAN, 1988). O mito de Fausto é uma das lendas clássicas mais importantes da civilização ocidental. As primeiras histórias contando os feitos de Fausto datam do século XVI, quando Johann Spiess escreveu "Faustbuch", na primeira edição, em 1587, e Christopher Marlowe, "The Tragic Story of Doctor Faust", originalmente em 1588 (MARLOWE, 1994). Desde então, a lenda de Fausto tem sido contada várias vezes e traduzida para diversas línguas. Além dos livros, ela tem inspirado filmes e óperas, fazendo de Fausto um dos heróis mais populares dos últimos 400 anos. O sucesso dessa lenda deve-se à ressonância que as questões levantadas pelo mito encontraram em diversas civilizações, entre as quais as contradições e dificuldades provocadas pelos processos de modernização e mudanças sociais bruscas. Desta forma, o mito de Fausto é também um arquétipo que nos permite entender melhor alguns aspectos significativos da mudança estratégica em organizações contemporâneas.

Nas versões mais primitivas do mito de Fausto, antes de Goethe, o personagem foi representado como um homem ambicioso que tinha vendido a sua alma para o Diabo em troca de certos bens como dinheiro, sexo, fama e glória. No entanto, na obra de Goethe, Fausto possui um ideal mais nobre e altruístico, o sonho de libertar a humanidade do sofrimento e da dor. O personagem de Goethe é animado pelo sonho da modernização e do progresso, reunindo, assim, o ideal romântico de desenvolvimento com o ideal épico de uma nova ordem e de uma nova sociedade construídas a partir de nada, por meio do planejamento e da aplicação de uma racionalidade superior. A fim de criar o seu "admirável mundo novo", Fausto vende a sua alma em troca do acesso irrestrito ao conhecimento, à racionalidade superior e à sabedoria. O projeto "fáustico" de mudança implica ruptura com o passado, pois baseia-se na imposição de uma racionalidade "perfeita" e "impecável" a um mundo "medieval", considerado imperfeito.

Nesta perspectiva, o programa de Fausto é similar ao de vários programas de mudança organizacional instrumentais, em que adota-se como pressuposto o fato de que a mudança deve originar-se da imposição de um novo modelo, baseado em uma racionalidade superior definida pelos dirigentes, o qual deve reger o novo sistema, "formatando" a organização na medida do possível. A resistência à mudança, neste paradigma, é vista como ato irracional a ser reprimido de forma autoritária. Uma mudança "fáustica", brusca, imposta, mesmo em nome do desenvolvimento econômico da empresa, rompe com o passado e com a história da organização e pode provocar uma crise identitária em alguns grupos organizacionais, bem como gerar fortes fenômenos de resistência organizacional (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2001). Caracteriza-se, nesse caso, uma dicotomia na percepção do tempo vivido pelos grupos sociais, um paradoxo entre as dimensões passado e futuro.

## A PÓS-MODERNIDADE, A DIMENSÃO DIFUSA E CIRCULAR DO TEMPO E A METÁFORA DE JANUS

A pós-modernidade diferencia-se da perspectiva moderna, no estudo das organizações, ao assimilar questões sobre a afetividade nas organizações, a ambivalência e a contradição interna, os aspectos psíquicos, a complexidade dos processos de socialização e os fenômenos simbólicos e inconscientes, entre eles o estudo da percepção temporal e a reconstituição da atribuição de sentido ao tempo vivido, em contraposição ao conceito de tempo-medido predominante no modelo Industrial (GIDDENS, 1999). Esse paradigma de estudos trabalha com a administração de aspectos contraditórios característicos da vida atual e coloca em questão a harmonia individual e a lógica utilitarista que embasam o modelo anterior (HASSARD, 2000).

Utilizando-se uma das metáforas possíveis para representar a percepção temporal difusa, circular e voltada para o presente, estimulada pelo modo de produção informacional (VASELLI e DE MASI, 1999), utilizaremos a imagem de Janus que, na mitologia greco-romana, é o deus das transições e transformações. Janus representa o crescimento e o amadurecimento dos indivíduos. São associadas a ele as mudanças na sociedade e as cerimônias de transição durante as vidas dos mortais. São atribuídos a ele o fim e os novos começos. O primeiro mês do ano, *january* (inglês), *janeiro* (português), *janvier* (francês) etc, é uma homenagem a Janus. Janus nasceu na Tessália, Grécia, e ao se mudar para o Lácio, casou-se com a rainha, passando a governar o reino. Após a morte de sua esposa, Janus passou a governar sozinho e, durante o seu reino, pacificou a região, resolvendo querelas antigas que dividiam o povo, instaurando também um período de paz e prosperidade, gerindo a transição e reconciliando dimensões opostas. Ao morrer, Janus recebeu o *status* de deus, devido à sua vida dedicada a essas transformações.

Janus é representado com duas faces, uma olhando para o passado, outra para o futuro, mostrando que as duas dimensões temporais conciliam-se e transformam. Elementos antigos são encontrados no futuro, o que representa a circularidade temporal e a volta de elementos que se recombina e não desaparecem. Tal concepção nega a dicotomia entre a dimensão passado e a dimensão futuro e a visão unidimensional. A percepção temporal é difusa, a percepção do momento presente é elaborada a partir de elementos perceptivos oriundos do passado e projeções em relação a um possível futuro e, ainda, por elementos percebidos no próprio instante atual. Em suma, encontramos no presente as percepções herdadas no passado e projeções futuras entrelaçadas às percepções atuais. O ser humano tem, na verdade, uma percepção difusa do tempo, recombina e expandindo seus conteúdos e dimensões, e lidando com os paradoxos e contradições como parte do processo evolutivo (LINDEMANS, 1997).

Os estudos de caso, a seguir, ilustram, por meio de uma análise comparativa, a mudança organizacional segundo cada uma destas dimensões: a perspectiva industrial, que opõe passado e futuro, utilizando a metáfora de Fausto; e a perspectiva pós-industrial, representada pela metáfora de Janus, na qual as dimensões passado e futuro não se opõem, mas são tratadas como um processo de transformação dialético, e o indivíduo recombina suas percepções da realidade, trabalhando as contradições inerentes ao processo. As percepções presentes são afetadas pelo passado e por projeções em relação ao futuro, em uma percepção difusa e circular da temporalidade.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

Utilizamos, neste trabalho, a etnometodologia como método de estudo. A Etnometodologia trabalha com o conceito de interação social, objeto também do

Interacionismo Simbólico. Segundo Berger e Luckmann, os indivíduos apreendem os significados e se relacionam com os outros utilizando esquemas tipificados ou papéis sociais, verdadeiros "scripts" e códigos de conduta. Os papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas, tendo em vista os diversos contextos sociais que vivenciam em sua vida quotidiana (BERGER e LUCKMANN, 1967). A Etnometodologia considera que cada grupo ou subgrupo social tem a sua forma particular de interagir, debater e negociar, criando um verdadeiro "mundo ou mini-mundo cultural" que lhe é próprio. Cada mundo social possui práticas e hábitos sociais particulares e, também, formas de luta e negociação política características. Segundo essa corrente, a organização, lugar de intersecção entre vários mundos sociais distintos, é uma verdadeira arena política complexa, na qual podemos observar diversas formas de debate e ação.

O pesquisador, baseando-se no Interacionismo Simbólico e na Etnometodologia, interrogará de forma apropriada sobre: quais são os diferentes mundos sociais próprios à organização a ser estudada; qual é a sua origem; como se formam os padrões culturais e a visão de mundo de cada grupo organizacional; como eles se constituem enquanto grupo a fim de colaborar com os outros segmentos da organização; quais são os conflitos entre os diversos grupos; quais são as razões possíveis e prováveis dos conflitos e as soluções e formas de negociação buscadas pelos diversos grupos. Deve-se desvendar, em suma, as diversas formas de identidade social encontradas na organização e o seu inter-relacionamento na arena política organizacional.

O pesquisador deve tentar esclarecer as formas de regulação do sistema social da organização que estuda:

- Quais são os critérios organizacionais de legitimidade e de autoridade?
- Qual é o tipo de ameaça mais freqüente na organização, tendo em vista o uso da força e de outros meios coercitivos?
- Quais são os aspectos comportamentais que mais se buscam reprimir na organização estudada?
- Quais são os valores que prevalecem na organização, ou seja, qual é a cultura dominante na mesma?
- Qual é a cultura do grupo dirigente?
- Como as culturas e interesses dos outros grupos se relacionam com a visão de mundo predominante na organização?
- Qual é a forma de percepção, representação da realidade e os critérios de decisão e ação (ou seja, a forma de "enactement") predominantes no sistema? Pode-se tentar descrever este processo?
- Quais são as outras formas de enação ("enactement") existentes na organização, características de outros grupos?
- Como se originam os diversos papéis e expectativas de papéis, tendo em vista a cultura organizacional?
- Quais são as principais formas de controle social na organização a ser estudada? E as reações dos diversos grupos a essas formas de controle?

Estas são algumas das questões principais, entre outras, que podem surgir no processo de pesquisa.

Tanto a Etnometodologia como o Interacionismo Simbólico Fenomenológico, seguindo a tradição da Fenomenologia, pensam a realidade do ponto de vista ontológico como um conjunto complexo de tipificações, intersubjetivamente partilhado pelos membros de um dado grupo social. O conceito de tipo-ideal de Weber, considerado por ele como uma ferramenta metodológica, é observado pelas duas correntes como sendo a origem dos papéis sociais e da tipificação do comportamento que se concretiza pela criação e manutenção dos modelos ideais.

Quando utiliza o método acima proposto, o pesquisador deve estar consciente de que a experiência concreta dos atores sociais é o seu principal instrumento de pesquisa. Privilegia-se, pois, nesse tipo de trabalho, a técnica de entrevista como o meio principal para obter-se informações sobre a organização. Para serem úteis, as entrevistas devem fornecer ao pesquisador a "imersão" na experiência

dos entrevistados. O pesquisador deve estar atento à mensagem verbal e à mensagem não-verbal de seu interlocutor, uma vez que às vezes existe uma contradição importante entre o nível do discurso e o nível da ação.

É muito importante ressaltar-se que um estudo de caso traz informações válidas em si, permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, logicamente, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas correspondentes às organizações em geral. Pode-se observar tendências, por meio do discurso, mas não fazer generalizações quantitativas. Segundo Smircich (1983), o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como "conhecimento subjetivo". Nesse tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto, é substituído por relações do tipo sujeito/sujeito, em que o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente.

Tal método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do sujeito cognoscente. O fato de que o pesquisador analisa e interpreta os dados e que o trabalho final é a expressão da mediação da realidade feita por ele confirma esse aspecto, pois é um trabalho interpretativo que não pretende ser neutro. Está aí, por outro lado, um dos limites do método.

O primeiro estudo de caso foi empreendido na Bull S/A, empresa francesa do setor de informática, que passava por amplo processo de mudança organizacional. A pesquisa foi realizada utilizando a observação participante na organização estudada, a qual durou, aproximadamente, 12 meses, durante o ano de 1995. Além da observação participante, foram entrevistadas 60 pessoas (direção, consultores e cooperados) por meio de entrevistas abertas que duraram uma hora e meia, em média.

A organização industrial DaimlerChrysler, unidade Wörth, Alemanha, pareceu-nos um segundo caso adequado, já que foi analisado em um momento propício para os objetivos deste estudo, o que permitiu conclusões mais completas e precisas sobre o processo de mudança organizacional. A empresa mostrou-se prontamente disposta a dar o suporte necessário às atividades de pesquisa. Destacamos que os pesquisadores não possuem nenhum vínculo com a organização e que receberam auxílio dessa para deslocamento e hospedagem. O estudo foi realizado no mês de setembro de 2002, em período integral. Foram feitas 20 entrevistas e observações participantes. O fato dos dois processos de mudança terem ocorrido com 7 anos de diferença não impede a comparação dos casos, pois o nosso foco de estudo são as percepções temporais e dicotomias entre as dimensões passadas e futuras na organização e como esta dicotomia afeta ou não as dinâmicas de mudança organizacional.

## A GESTÃO DA MUDANÇA E A METÁFORA DE FAUSTO: A REESTRUTURAÇÃO DA BULL S/A

Como vimos na revisão de literatura, diversos estudos mostram que uma mudança fáustica, brusca, imposta em nome do desenvolvimento econômico da empresa e que rompe com o passado e com a história da organização, destruindo o valor social atribuído à memória organizacional, pode provocar uma crise identitária em alguns grupos organizacionais e gerar fortes fenômenos de resistência organizacional, comprometendo o futuro do sistema e o sucesso do programa de mudanças.

O grupo francês Bull S/A, 17ª empresa mundial de Informática em 1995, foi criado em 1968 a partir de decisões estratégicas do governo que pretendia assegurar a independência militar e tecnológica do país. Essa empresa, destinada durante anos a desenvolver sistemas proprietários para dar suporte em tecnologia para o estado francês, recebia enormes subsídios e não necessitava dar lucro. A lógica predominante era o foco na produção, traduzida pela preocupação em

produzir o melhor produto possível, não importava a que custo. Historicamente, a Bull possuía um sistema de gestão de pessoas baseado na negociação entre os grupos, sob o arbítrio da gerência. Os diversos grupos, altamente qualificados, agiam estrategicamente, negociando os seus interesses até atingirem soluções aceitáveis.

No começo dos anos 90, no entanto, aconteceram grandes mudanças no setor de informática: ruptura tecnológica com substituição progressiva dos sistemas proprietários por sistemas abertos UNIX, intercambialidade de sistemas, ganho de poder dos clientes, perda da fidelização da clientela e queda nos preços. Sistemas proprietários foram associados ao passado e considerados uma tecnologia obsoleta. Novas estruturas de administração que acompanhassem as novas tecnologias foram associadas ao futuro do setor. As mudanças no mercado fizeram com que as empresas cortassem custos e aumentassem a produção, dada a pequena margem de lucro dos produtos. A transformação do setor implicou, também, em mudanças no equilíbrio de poder nas organizações, nas quais o papel dos profissionais de marketing foi valorizado, enquanto o papel dos engenheiros ligados à antiga tecnologia foi desvalorizado. Neste contexto de crise do setor e diante do prejuízo de aproximadamente 1 bilhão de dólares em 1993, o governo francês decidiu pela intervenção na Bull e nomeou como interventor um político conhecido por sua vasta experiência, cujo estilo de gestão era considerado "duro". O interventor comprometeu-se a reestruturar a empresa em dois anos, fazendo-a obter lucros a fim de privatizá-la dentro desse prazo.

Eram três os grupos organizacionais relevantes. Como a estrutura da Bull na época era a de uma burocracia profissional, dada a estrutura do mercado de informática baseada na oferta, havia uma concentração de poder por parte do grupo de engenheiros da unidade *Entreprise Systems*, antigos profissionais especializados nos sistemas de grande porte proprietários, a atividade tradicional da Bull e sua maior fonte de renda. Em seguida, era possível identificar o grupo dos engenheiros especializados em UNIX, os novos profissionais, grupo ainda emergente. Finalmente, os administradores pertencentes aos departamentos de marketing, finanças e departamento de qualidade. Havia, no entanto, "espaço para todos" na organização.

Com a crise, a nova direção decidiu modernizar rapidamente a empresa por meio da implantação autoritária de mudanças, em um sistema de gestão de pessoas instrumental, dentro de um processo de racionalização burocrática. Assim, o antigo sistema democrático, baseado na negociação e na busca de coesão entre os diferentes grupos, a arbitragem gerencial, foi sendo substituído pela política da direção geral de homogeneizar os grupos por meio da implantação de procedimentos de decisão padrão, obtendo, assim, um programa de mudança organizacional implantado de forma "top-down", com uma maior convergência de objetivos na empresa. Tais procedimentos começaram a gerar resistência entre os antigos profissionais, os engenheiros de *software* especializados na antiga tecnologia, os quais perdiam poder na nova estrutura e, assim, viam a sua profissão desaparecer gradualmente, dada a ruptura tecnológica no setor.

O interventor e seu time de administração reformularam o plano estratégico da empresa e criaram a "Velha Bull S/A", formada pelos antigos profissionais, aqueles especializados em sistemas proprietários, e a "Nova Bull S/A", formada pelos novos profissionais que desenvolveriam os sistemas abertos baseados em UNIX. Apesar da "Velha Bull" ser responsável pelos sistemas proprietários que desapareceriam gradativamente, o trabalho desse grupo organizacional ainda representava 48% do faturamento da empresa. Seguindo o plano estratégico, os recursos ainda gerados pela venda e manutenção dos sistemas proprietários seriam transferidos para financiar o projeto da "Nova Bull S/A", que incluía a aposentadoria precoce dos profissionais antigos e o recrutamento de jovens engenheiros especializados na nova tecnologia.

Diante das decisões da diretoria, o grupo dos antigos profissionais não somente questionou o conteúdo do plano estratégico da empresa, mas também a

forma autoritária pela qual estava sendo implementado, sem qualquer tipo de negociação. Eles resistiram e evitaram adotar as novas diretrizes. Notando o problema, a alta administração decidiu implementar a certificação ISO 9001 como uma maneira de consolidar novas normas, valores e padrões de comportamento na empresa, numa tentativa de vencer a resistência do grupo.

Os profissionais antigos consideraram o programa da ISO 9001 uma ameaça a seu poder como especialistas, e resistiram ao que consideraram ser uma diminuição de sua autonomia e um aumento do controle por parte do departamento de gestão da qualidade e da administração da corporação como um todo. Em dezembro de 1995, pouco antes da auditoria de certificação, esse grupo de profissionais declarou que não escreveria suas rotinas e procedimentos de trabalho conforme as normas da certificação, sabotando, desta maneira, a iniciativa. Por conseguinte, o departamento de qualidade teve que escrever os procedimentos de trabalho dos profissionais antigos com urgência, para submetê-los aos auditores externos em um programa aparentemente coerente. A empresa obteve seu certificado de maneira artificial, construindo às pressas uma fachada somente para convencer os auditores. A empresa fracassou ao tentar implementar efetivamente novas normas por meio da certificação ISO 9001 por causa do fenômeno de resistência organizacional.

O reconhecimento ao trabalho dos antigos profissionais foi negado e, assim, eles passaram a ver a tecnologia que tinham desenvolvido durante 30 anos, e que ainda gravava a maior parte dos lucros da empresa, como algo obsoleto e sem valor. O grupo perdia a autonomia, o direito à participação, a voz ativa na organização e o controle de recursos, e era excluído oficialmente da construção do futuro da organização na qual ocupavam anteriormente um lugar de destaque. Não vendo boas perspectivas futuras, não aceitaram ser classificados como parte de um passado que deveria ser substituído. Diante de tal situação, escolheram sobreviver como podiam no dia-a-dia, resistindo "como os gauleses irredutíveis da aldeia de Asterix reagem à invasão dos romanos ou como a resistência francesa resistiu aos alemães durante a segunda guerra mundial".

## A GESTÃO DA MUDANÇA E A METÁFORA DE JANUS: INFORMATIZAÇÃO NA DAIMLERCHRYSLER, WÖRTH

Esse caso mostra que há alternativas para o projeto fáustico de mudança organizacional e para a visão linear do tempo, a qual gera a dicotomia "novo" e "velho" na organização. Como vimos na revisão de literatura, alguns estudos atuais sobre a percepção do tempo propõem que o presente é a intersecção destas dimensões, cujas experiências passadas, projeções futuras e perspectivas atuais se encontram. Nesta perspectiva, a metáfora de Janus sugere processos de transição em que recombina-se conteúdos e lidam-se com dicotomias e contradições que fazem parte da mudança. A DaimlerChrysler evitou rupturas na história da organização e dicotomias perceptivas entre passado e futuro na forma como geriu o processo de mudança.

A DaimlerChrysler, unidade Wörth, fabrica veículos comerciais ao ritmo de produção de cerca de 350-400 unidades por dia, ou 82.000 unidades por ano. Com uma força de trabalho de aproximadamente 9.000 funcionários, sendo 450 gerentes, essa unidade conta com um orçamento anual de 400 milhões de Euros para gastos com pessoal. O setor de RH, que conta com aproximadamente 150 funcionários, era tradicionalmente reconhecido como uma área operacional envolvida em processos administrativos burocráticos, e que não agregava qualidade ao relacionamento entre chefes e subordinados e aos processos internos. Um novo dirigente dessa área propôs a realização de um projeto no qual o setor de RH seria redesenhado inteiramente pelos próprios funcionários, desburocratizando o

sistema. O projeto implicava profundas alterações na organização social da área, além da implementação da TI como uma nova maneira de viabilizar e organizar os processos de gestão de pessoas.

Denominado RYB.com (*Reinvent your business. com*), o projeto teve início com a iniciativa do novo gerente de RH, recém-chegado de outras áreas da empresa, que trouxe propostas de uma nova maneira de pensar as atividades de gestão de pessoas, menos voltadas para os aspectos técnicos e operacionais e mais direcionadas para o desenvolvimento do relacionamento entre gerentes e subordinados de outras áreas e para o encorajamento de um perfil de funcionário mais autônomo, politizado e independente. Assim, ao retirar dos profissionais de RH a centralização de todas as tarefas operacionais e ao delegar esta tarefa a cada departamento, a organização estava incentivando a troca de informações entre cada gerente e seus subordinados. Os indivíduos passariam a tratar de suas questões relativas a férias, benefícios etc. com seus gerentes, que dedicariam, assim, mais atenção ao aspecto humano e pessoal da vida de seus subordinados, enquanto que esses também seriam incentivados a negociar e se aproximar de seus gerentes. As mudanças empreendidas na área de RH significaram o primeiro passo na promoção de um indivíduo mais politizado e autônomo na organização, que assume seus interesses pessoais e os negocia com sua chefia.

A implementação de uma nova filosofia de gestão defendida pela alta gerência implicava, também, em amplas e profundas transformações em todas as estruturas e processos da área de RH, as quais foram implementadas em um período de dois anos. Em relação aos processos da área, eles foram totalmente redesenhados, acentuando-se a atuação consultiva dos profissionais de RH. A tecnologia foi utilizada como ferramenta para a informatização dos processos administrativos de gestão de pessoas, de cujas tarefas repetitivas os analistas foram liberados, e permitiu, também, a geração de um novo fluxo de informações que passou a ser utilizado pelos profissionais para o suporte especializado às questões de gestão de pessoas.

O fato dos profissionais de RH estarem insatisfeitos com o trabalho anterior, muito mecanicista e burocratizado, e, em seguida, poderem participar ativamente do processo de mudança, formando grupos de trabalho e negociando significados, definindo em conjunto novos perfis de trabalho e métodos, contribuíram para o sucesso do projeto. A organização implementou espaços de interação e negociação entre os indivíduos, dando-lhes direito à voz e participação efetiva. Durante o processo, foram realizados seminários e inúmeras reuniões nas quais os novos padrões de organização eram exaustivamente discutidos e negociados. Durante o período de implementação das mudanças, a gerência de RH estimulou ainda a interação entre os analistas, de modo que os mais acostumados ao uso da tecnologia pudessem melhorar a capacitação dos menos treinados. O alto nível educacional dos profissionais de RH facilitou essa tarefa.

As equipes eram formadas por funcionários mais antigos, que estavam há mais de 10 anos na organização, analistas mais jovens recém-contratados e empregados que estavam na empresa há já algum tempo. Juntos, discutiam, negociavam e construía o que devia ser o novo perfil de sua área. O resultado do processo de transformação da gestão de pessoas na organização foi a completa reconfiguração do modelo de trabalho. Havia inseguranças a vencer: os antigos profissionais teriam que desempenhar tarefas mais estratégicas, se expor mais, se adaptar a novas tecnologias, além de serem avaliados com novos parâmetros. A insegurança foi vencida, a partir da estruturação gradual do projeto. A mudança não foi vista como uma ameaça, pela maneira como foi conduzida. Um antigo funcionário do setor de RH disse:

O portal Personal é hoje uma grande ferramenta que atualmente proporciona todos os tipos de informação tanto à área de RH quanto aos clientes. Antigamente tudo era *paper work*. Atualmente não há mais tanto trabalho burocrático e rotineiro, a não ser alguns processos mais específicos, como aqueles relacionados ao

sindicato. Meu trabalho está baseado nos contatos pessoais, diariamente, e ao telefone também. As questões são muitas consultivas, como administração de salários nas áreas, desenvolvimento de carreira, como conseguir e administrar os benefícios etc.

A mudança para atender a necessidades tecnológicas e demandas presentes foi construída em conjunto por funcionários mais antigos - que representavam a "memória" da organização -, pelos mais novos e pelos recém-contratados, com novas perspectivas. Em equipe, negociaram significados e fizeram propostas para a construção do presente, integrando-se o passado, as projeções sobre o futuro e as necessidades e informações do próprio presente.

## ANÁLISE DOS CASOS: A MUDANÇA FÁUSTICA E A MUDANÇA TRANSFORMACIONAL

Como vimos na revisão de literatura, estudos de Hall (1983); Young (1988); Olirkowski e Yates (2002); Goodman *et al.* (2001); Sabelis (1996); Hassard (2000) e Gomes da Silva e Wetzel (2004), entre outros, associam o conceito de mudança organizacional ao estudo do tempo e da representação subjetiva das dimensões "passado", "presente" e "futuro". A partir de uma representação linear do tempo, na qual o futuro é tido como "superior" ao passado e o sentido do presente é construído a partir do planejamento e construção do futuro, dentro da perspectiva modernista, surge o conceito de mudança organizacional "fáustica", rompendo com a história da organização e com a memória organizacional. Por outro lado, a perspectiva cíclica do tempo leva a uma concepção "dialética" de mudança, ligada ao conceito de transformação, como vimos acima, e à representação da mudança segundo a metáfora de "Janus", o deus romano de duas faces, representando que o passado, o presente e o futuro são dimensões que se encontram na própria mudança, construída a partir das experiências passadas, no momento presente, de acordo com as demandas do mesmo, e envolvendo projeções e ideais em relação à construção do futuro.

Os dois casos apresentados são exemplos de amplos processos de mudança organizacional nos quais os estilos de gestão conduziram a percepções diferentes dos diversos grupos das dimensões temporais passado e do futuro, levando-os a reagir em relação à mudança de maneira diferente.

Como é possível perceber, a mudança fáustica levada a cabo, no caso da Bull S/A, implicava ruptura com o passado da organização, dentro de uma visão modernista e autoritária do processo de mudança. A visão fáustica, como vimos, baseia-se no pressuposto da existência de uma "racionalidade superior" e da imposição das mudanças de forma messiânica: o passado passa a ser considerado ultrapassado, representando o retrocesso. Entretanto, ao implicar uma ruptura abrupta e unilateral com as práticas sociais e hábitos do antigo sistema, a mudança fáustica gera fenômenos como a resistência à mudança e o estresse organizacional.

Diante da mudança brusca das condições de trabalho e da destruição súbita do valor social e simbólico atribuído às competências antigas, ocorreu na Bull uma crise identitária dos "velhos profissionais". A resistência foi o resultado da percepção de que no novo ambiente as capacidades relacionais, hábitos e estratégias desenvolvidas nos anos anteriores não serviriam mais como meio de integração ou de sobrevivência na "nova" organização. A ruptura entre o passado e o futuro e a percepção para os "velhos profissionais" de que a antiga organização "dissolvera-se" no ar, e com ela, dissolveram-se a memória, o valor social atribuído a eles e a sua identidade, provocaram angústia nos mesmos e disposição para resistirem ativamente ao novo, quase inviabilizando a implementação da mudança, já que ainda detinham uma grande parcela de poder no sistema organizacional.

A manipulação da linguagem no processo de comunicação interna, por meio de um vocabulário teatral e dramático - como nos mostra o conceito de simbolismo intensivo - no qual atribuiu-se a "salvação" da empresa em crise à criação de novas competências, com o recrutamento dos "novos profissionais", e responsabilizou os antigos sistemas e competências, representados pelos "velhos profissionais", a "culpa" pela "obsolescência" do sistema organizacional anterior, foi a responsável por parte do processo. Tal qual o conto de Goethe, no qual o discurso de Mefisto a Fausto conclamando-o a salvar o mundo destruindo as estruturas medievais via modernização, o discurso "messiânico" utilizado provocou a crise que quase inviabilizou a mudança. Ao sentirem que tudo o que lhes tinha sido sólido e familiar "dissolvera-se e desmanchara-se no ar", sem nada ser proposto no lugar, os antigos profissionais agarraram-se à antiga realidade que lhes era familiar, resistindo ao novo, tal qual no caso da Alfândega mostrado na revisão de literatura.

No caso da DaimlerChrysler, o projeto RYB.com foi também uma mudança organizacional significativa da área de RH, iniciada pela sua alta gerência. Apesar disso, não foi um projeto fáustico, já que não se tratava de um modelo baseado em uma pretensa "racionalidade superior" da alta gerência, impondo *top-down* como o modelo ao qual a organização deveria adaptar-se. Ao contrário, sem opor passado e futuro na política de comunicação interna e no sistema de gestão, criou-se na DaimlerChrysler uma estrutura organizacional de transição que oferecia aos atores sociais um espaço de reconstrução identitária individual e coletiva para permitir a negociação e construção do novo contexto a partir do anterior.

Na equipe que geriu a transição, havia funcionários antigos, que representavam a "memória" e o passado da organização, recém-contratados, representando expectativas futuras para o sistema organizacional e, também, funcionários que estavam na empresa há já alguns anos, porém não sendo funcionários antigos. Tratava-se de uma equipe mista que devia resolver problemas presentes, e para tanto utilizava representações passadas, de idéias comuns quanto ao tipo de futuro que devia ser construído para a área de RH, e, também, solucionar questões presentes. O processo de mudança não gerou a dicotomia temporal retratada na Bull. Ao contrário, no presente, na elaboração do projeto, na gestão da transição pela equipe, encontrava-se a intersecção de todas as dimensões temporais em uma só, de forma difusa e simultânea, na medida em que os diversos assuntos e temas eram debatidos de maneira fluída e contínua por representantes de todas as épocas da história organizacional.

Em resumo, os seguintes fatores contribuíram para a informatização e o sucesso da mudança organizacional na área de gestão de pessoas na DaimlerChrysler: a formação de um projeto de empresa e a constituição de um grupo diverso entre os profissionais de gestão de pessoas em torno de objetivos compartilhados; a não ruptura entre o "antigo" e o "novo", o "passado e o futuro", tanto na política de comunicação da organização quanto na condução da mudança e dos trabalhos do grupo pelo líder; a não adoção de um discurso dogmático e messiânico, ao contrário, houve espaço para interação e negociação de significados e propostas; a permissão aos antigos funcionários de RH, acostumados a participarem durante anos de uma área operacional, burocratizada e centralizada, fazerem uma "reconversão profissional", com a formação de um grupo de trabalho, no qual debateram-se os rumos que o projeto deveria tomar; e o estabelecimento de uma mudança gradual, evitando-se o "downsizing" e a conseqüente ruptura com a história e a memória organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossos estudos indicam que a mudança sem romper com a memória e com a identidade organizacional preserva a identidade dos indivíduos e pode desencadear menos processos de resistência organizacional. As tendências apontadas pelos estudos de caso devem ser confirmadas por estudos posteriores sobre a

temporalidade nas organizações, ainda um novo campo de estudos, cuja importância cresce a cada dia para a compreensão do comportamento dos indivíduos nas organizações. Santo Agostinho, em suas *Confissões*, fala da importância da memória para a identidade de pessoas e indivíduos:

Chego aos campos e vastos palácios da memória, onde estão tesouros de inumeráveis imagens trazidas por percepções de toda espécie (...) É lá que encontro a mim mesmo, e recorro das ações que fiz, o seu tempo, lugar. Ali repousa tudo que a ela foi entregue, que o esquecimento e o tempo ainda não absorveu ou sepultou...

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, M. e CALDAS, M. O discurso evolucionista e a prática involuntiva: um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em Call Centers. *Anais do XXVII Enanpad*, 2003.
- BAUDELAIRE, C. *Fleurs du Mal*, Paris, Seuil, 1853.
- BERGER, P. e LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*, Vozes, Petrópolis, 1989.
- BLOUNT, S e JANICIK, G. When plans change: examining how people evaluate timing changes in work organizations. *The Academy of Management Review*, vol.26,n.4, October 2001, pp 566-586.
- BERMAN, M. *Tudo o que é sólido desmancha no ar*. São Paulo, Cia as Letras, 1988.
- CALDAS, M. *Demissão*. Atlas, São Paulo, 2000.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- CHAUÍ, M. *Filosofia*. São Paulo, Ática, 2001.
- DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 2000.
- GERSICK, C.J. Time and transition in work teams: toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31:9-41,1988
- GIDDENS, A. *The consequences of modernity*. Stanford University Press, 1999.
- GOMES DA SILVA, J.R. e WETZEL, U. Configurações de tempo e a tentativa de adaptação dos indivíduos às mudanças organizacionais. In: *Anais do XVIII Enanpad*, Curitiba, 2004.
- GRISCI, C. Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário, *tese de doutoramento apresentada à PUC-RS*.
- GOODMAN, P., ANCONA, D., LAWRENCE, B., TUSHMAN, M. Special topic forum on time and organizational research. *The Academy of Management Review*, 498-507, 2001.
- HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: Caldas, M, Fachin, R e Fischer, T.(orgs) *Handbook de Estudos Organizacionais*, vol 2, pp. 190-230 Atlas, 2000.
- HUY, Q. Time, temporal capability and planned change. *The Academy of Management Review*, vol.26, n.4,october 2001, pp.601-623.
- LINDEMANS, M. Janus. In: *Encyclopedia Mythica*, 1997. Acessado em 11/03/2004. <http://www.pantheon.org/areas/mythology/europe/roman/articles.html?/articles/j/janus.html>
- MAINEMELIS, C. When the muse takes it all: a model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, v.26, n.4, october 2002, pp.566-585.

- MARLOWE, C. Dr. Faustus, New York: Dover Pubns, 1994.
- MAY, E.t. *The dance of life – The other dimension of time*, New Cork:Anchor Books, Doubleday
- MELLO, H. e TONELLI, M.J. O tempo e as organizações: concepções do tempo em periódicos de estudos organizacionais. In: 2º Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. *Anais...Recife*: ANPAD, 2002.
- MCGRATH, J.e KELLY, J. *Time and Human Interaction*. New York:Guilford, 1986.
- MERTON, R. K. Social time: a methodological and fonctional analysis. *American Journal of Sociology*, 42:615-629, 1937.
- MORIN, E., TONELLI, M.J. e PLIOPAS, A.L. O trabalho e seus sentidos. *Anais do Enanpad*, Atibaia, 2003.
- MYEONG-GU, S. e CREED, D. Institutional contradictions, praxis and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27, 2, 222-247, 2002.
- NOGUEIRA, E. O tempo nas organizações: conceitos e resultados de estudo exploratório de caso. Atibaia, *Anais do XXVII ENANPAD*, 2003.
- NOGUEIRA, E. e MACHADO-DA-SILVA, C. Identidade organizacional: a importância dos valores e crenças – o caso de uma organização extinta por incorporação. *Anais do 27º ENANPAD*, Atibaia, São Paulo, 2003.
- ORLIKOWSKI, W. e YATES, J. It´s about time: temporal structuring in organizations. *Organization Science*, nov/dec.2002: 685-695.
- PESQUEUX, Y., RAMANANTSOA, B., SAUDAN, A., TOURNAND, J.C. *Mercure et Minerve, perspectives philosophiques sur l´entreprise*. Paris, Ellipses, 2000.
- SABELIS, Y. Temporal paradoxes – working with cultural diversity in organizations. In: W.Koot, I.Sabelis e S.Ybema. *Contradictions in context: puzzling over paradoxes in contemporary organizations*. Amsterdam, 1996, pp 171-192.
- SMIRCICH, L. (1983). Organizations as shared meanings. In: *Organizational Symbolism*, vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAI.1983a
- SMIRCICH, L., MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3):257-73, 1982.
- THOMPSON, E.P. Time, work discipline and industrial capitalism, past and present. *Academy of Management Review*, 38:56, 97, 1967.
- TONELLI, M.J. Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea. In: 26º Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais...Salvador*: ANPAD, 2002.
- VASCONCELOS, F.C. e VASCONCELOS, I.F.G. O passado como ativo estratégico *Revista Organização e Sociedade*, v.8, n. 21, 2001, pp.45-60.
- VASSELI, P. e DE MASI, D. Maffesoli, echange et projets: tempo industrial e tempos individuais. In: De Masi, D. (org). *A Sociedade Pós-Industrial*, Paz e Terra, 1999.
- VERGARA, S. e VIEIRA, M.M.F. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional. *Anais do XXVII ENANPAD*, Atibaia, 2003.
- YOUNG, M. *The metronomic society: natural rhythms and human timetables*, Cambridge/Massachusetts: Havard University Press, 1988.
- WOOD Jr., T. *Organizações de simbolismo intensivo*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getulio Vargas, 2001.