

Atividades Profissionais do Psicólogo e Redefinições Estratégicas nas Organizações¹ (O Psicólogo nas Organizações)

José Carlos Zanelli
Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

O presente trabalho é uma tentativa de reinterpretação das exigências e das possibilidades do trabalho do psicólogo brasileiro no âmbito específico das organizações. Diante das redefinições estratégicas que o mundo dos negócios têm estabelecido, em um contexto de profundas transformações, é necessário reconsiderar o papel que o profissional psicólogo pode desempenhar em uma organização, vista como sistema de poder e de aprendizagem.

Palavras-chave: psicologia organizacional, papel profissional, aprendizagem organizacional, estratégia, mudanças organizacional.

Psychologist's Professional Activities and Redefinition of Organizational Strategies (The Psychologist within Organizations)

Abstract

This paper is an attempt to reinterpret the work requirements and possibilities of Brazilian psychologists, specifically in business organizations. In face of the strategic redefinitions established by the ever-changing world of business, it is necessary to reconsider the role that psychologists can play in a given organization, which are seen as a system of power and learning.

Key words: organizational psychology; professional role; organizational learning; strategy; organizational changes.

Introdução

Comparados aos gestores de décadas passadas, os gestores de hoje enfrentam um ritmo acelerado de mudanças, para que as organizações sobrevivam. Além de agente de mudança de si mesmo, o gerente precisa identificar e promover, sempre, as adequações de seu grupo, visando ao desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Deve compreender e administrar a cultura, as competências, as comunicações e a melhoria contínua. Precisa clarificar valores e desenvolver habilidades estratégicas. A organização inteligente constrói-se com base nestes alicerces. Eficiência e flexibilidade internas, conexão com os eventos do ambiente em

que se insere sua unidade e ações de alavancagem são fundamentais para manter a sobrevivência.

Os planos de alcance muito prolongados no tempo tendem a diminuir, pela aceleração e redirecionamentos dos vetores à nossa volta. As estratégias gerais e de prazos mais largos devem estar intimamente conectadas com as habilidades, conhecimentos e atitudes dos empregados. Ainda mais, é necessário perseguir um alto grau de integração entre as políticas, a estratégia geral, a estrutura, a tecnologia utilizada e o alinhamento das ações humanas. Para tanto, é preciso estar atento à maneira como se organizam as atividades – voltadas para os produtos,

1. Trabalho apresentado no Curso *Atividades profissionais do psicólogo e redefinições estratégicas nas organizações* na XXIX Reunião Anual de Psicologia da Sociedade Brasileira de Psicologia, Campinas - SP, outubro de 1999.

Endereço para correspondência: Telefax (48)2286523. e-mail: anza@iaccess.com.br

os clientes e a participação do conjunto de atores – além de assegurar que todos agreguem valor às operações, a horizontalização dos processos e compartilhamento da liderança (Lawler III, 1998).

Hoje é comum ler ou ouvir que a forma pela qual uma organização pode obter e conservar a vantagem competitiva está em aprender com maior rapidez que seus concorrentes. Poder-se-ia argumentar que esta é uma lógica selvagem e verdadeira para as empresas que participam da avassaladora competição imposta pela ideologia neoliberal. Entretanto, qualquer organização nos dias de hoje está sujeita à pressão do intenso desenvolvimento tecnológico e às mudanças nas regras do mercado.

Há quem acredite que a gestão do trabalho tende a se modificar (Ruas, 1995), porque é preciso comprometimento e disposição para participar. Fala-se mais sobre um balanço equilibrado entre vida profissional e familiar, sobre ética, transparência e busca de justiça, de direito de expressão e de desenvolvimento para todos os participantes da comunidade organizacional. Contudo, manifestam-se interpretações muito diferentes. Enriquez (1997), por exemplo, considera que *“jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas das organizações (em particular, das empresas) e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique”* (p.19). Tal é a força que assumem as organizações ao ambicionarem emergir como os atores principais desta sociedade e desta época. Já Howard (1995), embora considere a heterogeneidade que o trabalho está assumindo, mantém uma perspectiva positiva e otimista em relação às transformações, antevendo o fim do gerenciamento nos padrões da organização burocrática.

Ao indivíduo são necessárias condições certas para que possa manter sua autonomia e originalidade. Não é fácil a tarefa do administrador comprometido com a busca de condições emancipadoras, que respeitem e promovam a pessoa. A prática do psicólogo, por sua vez, também nesta área de atuação exige busca de uma ética administrativa e uma visão de mundo calcadas em rigorosidade, pesquisa, criticidade, bom senso, flexibilidade, curiosidade, competência e disponibilidade.

Aproximemos o foco dos assuntos específicos que aqui serão tratados. Na relação entre estratégia, liderança e aprendizagem, há uma tendência, há alguns anos, em ressaltar a importância dos processos de aprendizagem. Embora muito se discuta sobre o que constitui uma estratégia eficaz, sabe-se que a capacidade de aprender, individual e coletivamente, é a competência maior para superar as pressões ambientais e direcionar as mudanças no sentido que se pretende.

Ao falar de processos de aprendizagem, claramente chegamos à “praia” dos psicólogos. Longe de pensar em arena exclusiva, todos sabemos que a aprendizagem tem sido um tradicional campo de estudos psicológicos. Por que, então, é escasso o envolvimento do psicólogo brasileiro no tema, tanto na produção científica como nas intervenções?

O presente trabalho pode ser considerado, sobretudo, uma tentativa de reinterpretar as exigências e das possibilidades do fazer do psicólogo brasileiro em um âmbito e orientações específicas. Tem o objetivo de rever as oportunidades de ação do psicólogo em face das redefinições estratégicas que as mudanças no mundo dos negócios têm estabelecido, no contexto das transformações acentuadas, velozes e características deste nosso tempo. Intenciona-se, portanto, tratar do papel que o profissional psicólogo pode desempenhar na organização de trabalho – vista como um sistema de poder e aprendizagem.

As seções seguintes tratarão dos vínculos entre conceitos que ultimamente se formulam atrelados à noção de estratégia e gestão, dos elos entre redefinições estratégicas e ação humana e suas implicações para as atividades profissionais do psicólogo.

Redefinições estratégicas nas organizações

As mudanças do ambiente de trabalho estão exigindo, em muitos aspectos, reconceitualizar as organizações e o próprio significado de ser profissional. No plano institucional, é necessário renovar estratégias, enquanto no plano pessoal é preciso superar visões e modificar atitudes. De qualquer modo, ater-se a certos modelos que no passado

davam conta de explicar e propor alternativas hoje implica o malogro, em ambos os planos.

Mudanças trazem medo, desconforto e incertezas. Contudo, as contingências podem oferecer a possibilidade de um redirecionamento pessoal e organizacional. Somos instigados a aprender e suplantar desafios, a compartilhar e trabalhar em equipes ou parcerias. Decisões têm sido instigadas, igualmente, a serem tomadas de forma conjunta.

O que nem sempre pode ser observado na gestão organizacional, sob pretextos diversos, é a sintonia que as novas exigências impõem. Deste modo, muitas vezes coloca-se em risco a sobrevivência da organização. Quanto maior a tendência a padrões conservadores, quase sempre capitaneados pelos dirigentes, maior o risco.

Os que pertencem à administração central nas organizações – as coalizões dominantes – têm a possibilidade de definir as políticas e práticas gerenciais. Em face das pressões financeiras e dos negócios de curto prazo, têm dificuldade de manter eventuais programas de mudança que, muitas vezes, eles mesmos introduziram. Processos estabelecidos com base na racionalidade sucumbem à realidade de valores, emoções, experiências e intenções das pessoas, no dia-a-dia organizacional. Parece existir entre os dirigentes relativa compreensão dos processos subjacentes e paralelos à pauta racional e um anseio por alcançar estilos de administração “mais avançados”. Isto tem sido difundido por alguns palestrantes e por uma literatura de popularização de conceitos que destacam a importância do capital humano ou do capital intelectual – que, muitas vezes, soam como reformulações de receitas já bem desgastadas.

Malvezzi (1999) discorre sobre a importância do capital simbólico na sociedade atual, em empresas que se movem por diretrizes (à semelhança do jogo de basquetebol), dependentes mais de diagnósticos e avaliações continuadas do que de uma estrutura e papéis fixos, onde o conhecimento deve estar disponível, com acesso permanente e compartilhado às fontes de informação. Administrar torna-se equivalente a

coordenar capacidades para construir comunidades de ação, em busca contínua de padrões coletivos de desempenho. Assim, a comunidade de ação demanda “o compartilhamento da responsabilidade sobre a análise estratégica e sobre os resultados (participação)” (Malvezzi, 1999, p. 3). Isto só acontece pela forte interação dos participantes – do todo para cada um e de cada um para o todo. Depende, também, “da atenção dirigida para o objetivo como um valor prioritário em suas atividades, o qual, em outras palavras, depende do compromisso, como combustível da ação” (Malvezzi, 1999, p. 3).

De fato, vivemos uma turbulência ambiental que parece não ter precedentes na história. São intensas as mudanças das condições, dos processos e dos conteúdos no mundo dos negócios. A rapidez de respostas, ou melhor, ações que antecipam ou direcionam as mudanças têm sido a grande ambição dos dirigentes. Conhecimento compartilhado, flexibilidade e inovação deixaram de ser conceitos alegóricos nos circuitos executivos.

Falar das transformações intensas e sucessivas que têm sido características do tempo atual significa um risco de se tornar repetitivo. Tais mudanças provocam impactos na dimensão social e, é claro, também na ação individual. A seguir estão apontados alguns tópicos que mais têm se modificado.

- Desenvolvimento da tecnologia eletrônica e dos meios de comunicação.
- Mecanismos de controle social mais sutis.
- Desenvolvimento da biotecnologia.
- Fragmentação das grandes religiões.
- Ampliação do papel social da mulher.
- Alterações na configuração do núcleo familiar.
- Fortalecimento dos movimentos de conscientização de defesa ecológica.
- Retração do Estado e consolidação das corporações transnacionais.
- Difusão da hegemonia político-ideológica.
- Aumento da produtividade atrelado ao desemprego estrutural.

- Intensificação da economia globalizada e dos níveis de consumo.
- Expansão da violência física em função direta do aumento da pobreza.
- Avanço da sociedade do conhecimento.

Logo, dificuldades de adaptação estratégica podem ocorrer por várias razões.

Conquanto a inércia organizacional desponte como um fenômeno percuciente (Hambrick, Geletkanycz e Fredrickson, 1993), as mudanças têm pressionado as organizações a ajustarem estruturas e processos para realizar suas atividades. A palavra de ordem é flexibilização – o que implica replanejamentos e revisões internas constantes.

As mudanças refletem-se nas organizações em relacionamentos que se tornam mais horizontalizados. As carreiras modificam-se. Os padrões que orientam o desempenho se multiplicam. Cresce o número de trabalhos informais ou temporários na sociedade. O sucesso profissional passa a ser avaliado pelo valor ou influência que se presta no âmbito de assessoria ou consultoria.

Em algumas circunscrições, o trabalho do administrador tem se modificado nos diversos segmentos organizacionais. Parece existir uma possibilidade maior de influência e ações distribuídas. Isto está associado à passagem progressiva das relações verticais a horizontais. Insiste-se em uma mudança na qualidade dos relacionamentos entre dirigentes e dirigidos, pautados por valores de respeito e confiança.

Gestores são levados a rever expectativas e valores. O trabalhador, oprimido pela ameaça do desemprego e contínua solicitação de engajamento e participação, redimensiona o vínculo com a organização. Vê-se compelido a incorporar os valores, crenças e propósitos da organização (Weick e Sandelands, 1995). O efeito amplificador do debate sobre a sobrevivência organizacional é induzido como responsabilidade de todos.

Tradicionalmente, toda atividade humana articulada, visando atingir determinados fins, seja uma organização pública ou privada, empresarial ou

sem fins lucrativos, apresenta três níveis inter-relacionados: nível político ou institucional, que decide a estratégia de toda a organização, congregando a alta direção; nível intermediário, que interpreta e traduz a estratégia em termos operacionais ou táticas específicas; nível operacional, que executa as atividades previstas no exercício cotidiano.

Novas propostas administrativas têm claramente tentado redirecionar a estrutura tradicional das organizações, sob o consistente argumento de que tal esquema reforça uma indesejável cisão entre o planejamento e a ação. Entre outros aspectos, indesejável porque isola o executor das atividades do endereçamento de possíveis correções e melhorias do produto ou serviço. Sievers (1990) é dos autores que denunciam a forte separação existente nas organizações burocráticas entre aqueles que pensam e planejam o trabalho e aqueles que o executam.

É muito comum afirmar que a estrutura segue a estratégia. Por conseguinte, é possível desenhar uma estrutura para colocar em prática uma estratégia desejada. Atualmente, muita atenção tem sido dada às configurações possíveis para diferentes estruturas. Interessam-nos de perto os vínculos entre estratégia e comportamento (Fritz, 1997).

A organização insere-se em um contexto composto pelo macroambiente e, mais especificamente, por outras organizações de seu ramo de atuação, o que implica elementos comuns como os clientes, provedores, comunidade, competidores e outros. Tem uma história que permite compreender seu estado atual e fazer inferências sobre as possibilidades de seu futuro. Integra sistemas que regulam os processos gerenciais, operacionais e informacionais, sob uma estrutura organizativa e uma estratégia. Assim, como um modo ou um caminho que a organização persegue para adaptar-se ao contexto e alcançar seus objetivos, a estratégia passa a ser vista como preocupação de todos.

Ela tem sido estudada, de acordo com Hermida, Serra e Kastika (1992), desde a década de cinquenta, por Peter Drucker (um dos primeiros a utilizar o termo), e na década de sessenta por autores tão expressivos como Alfred Chandler Jr., Kenneth R.

Andrews e Igor Ansoff. Nos últimos anos, entre muitos conceituados estudiosos do assunto podem ser citados Henry Mintzberg e Michael Porter.

Muitas vezes a estratégia é vista como a determinação de finalidades, objetivos e metas básicas da organização, conseqüentes linhas de ação e alocação de recursos necessários. Outros também se preocupam em definir as atividades em que a organização se encontra, de que tipo elas são ou poderiam ser, e o plano que integra e ordena as metas, políticas e programas de ação. Na revisão de questões fundamentais neste campo, Rumelt, Schendel e Teece (1994) dão ênfase ao modo como as organizações encontram e sustentam a vantagem competitiva. Estratégia, segundo Quinn (1991), é um padrão ou plano que integra de forma coesa os principais objetivos, políticas e ações de uma organização.

Para a maioria dos autores, estratégia é um plano, um curso de ação conscientemente planejado. Portanto, ela é elaborada antes de as ações serem desencadeadas e é desenvolvida consciente e propositalmente. Da mesma forma, a estratégia tem sido considerada como uma manobra, ou seja, um plano específico para atacar ou se defender de um concorrente. Como padrão, é considerada do ponto de vista de um fluxo de ações. Neste caso ela pode ou não ser pretendida, é implícita à organização, podendo surgir circunstancialmente. Dentro da organização existe uma concepção de estratégia pretendida, consciente e proposital mas, por outro lado, existe uma outra dita emergente, que é resultado do padrão de comportamento da empresa e as ações dele decorrentes. Da junção entre a pretendida com a emergente surge o que Mintzberg (1987) denomina de estratégia realizada. Acrescenta, ainda, outros dois tipos de estratégia: como posição, ou seja, o modo como a organização se localiza no seu ambiente, e como perspectiva, um modo fundamental de a organização perceber os eventos à sua volta.

De um modo simples, pode-se dizer que elas são planos para realizar a visão. Mintzberg e Waters (1985) arrolam três condições que devem ser satisfeitas para que estratégias sejam deliberadas: as intenções devem ser claramente articuladas; compar-

tilhadas, ou ao menos admitidas, pelos participantes da organização; levadas adiante exatamente como pretendidas, sem nenhuma interferência do mercado externo ou de forças políticas ou tecnológicas. Em nosso contexto, o que parece ocorrer com maior freqüência é a emergência de estratégias sem terem sido planejadas. Contrário a uma linha de pensamento radical que afirma que ninguém precisa dela, Porter (1999) assevera que não basta ser ágil: é preciso encontrar os limites consistentes de uma estratégia.

Esta, seja para uma empresa de negócios ou qualquer outra, deve tornar claros e apropriados os objetivos, com adequação dos principais planos, políticas e acompanhamento dos resultados, para que se examinem continuamente os pressupostos que a norteiam. Quinn (1980) afirma que a formulação de estratégias em organizações bem-sucedidas é um processo de consenso analítico-político. Não é linear, mas em contínua evolução, cíclico, sem começo nem final definidos. Enquanto muitos, entre eles Fritz (1997), ressaltam a importância de firmar uma direção, gerar movimento seqüencial desembaraçado e relacionar as partes com o todo, outros autores, à semelhança de Gandin (1994) e Teixeira (1995), preocupam-se com processos de mudanças presos a modelos mecanicistas e reificados, que não mobilizam e não provocam as transformações necessárias.

A formulação de estratégias é, em si mesma, um exercício de aprendizagem (Geus, 1988), porque, como é comum ocorrer nesta atividade, as pessoas abstraem situações, ou cenários, que podem se apresentar no ambiente futuro da organização e, a partir deles, procuram contrapor estratégias e ações para superar dificuldades ou incrementar tendências favoráveis. Silveira Júnior e Vivacqua (1996) defendem que, na fase de formulação estratégica, na etapa normativa do planejamento, "*os indivíduos expressam quais as mudanças que desejam implementar e mudam suas percepções, dando início a um novo imaginário organizacional*" (p. 74). Eccles, Nohria e Berkley (1994) reservam especial interesse na perspectiva da ação porque, ao buscar a missão, objetivos

e, enfim, um plano estratégico, a organização busca “dar um significado a atos passados e presentes” (p. 110), gerando um fluxo constante de ação que canalize energia rumo ao futuro.

A estratégia, assim, pode ser vista como implícita à organização, como perspectiva compartilhada pelos seus membros, através de suas percepções; portanto, fruto das ações humanas (Mintzberg, 1992). Associa-se, neste raciocínio, com o comportamento global da organização. Daí a importância que Gomes de Matos (1993) atribui a uma consolidação da estratégia, consciente e coerentemente exercida. Isto remete à relevância de capacitar a organização, estrutural e comportamentalmente, de modo a perseguir consistência entre tecnologia, produtos e serviços, processos, conhecimentos, habilidades e atitudes. Tanto que os teóricos da aprendizagem organizacional, ainda mais na presente década, insistem na interdependência de todos aqueles fatores entre si e com o ambiente, sob o esforço de um aumento coletivo da inteligência, entendimento e capacidade organizacional.

A condução estratégica é um assunto integrador do conhecimento, pela necessidade de conciliar pontos de vista em várias disciplinas. É também uma área aplicada, porque é preciso ir além dos conceitos e bases de formulação teórica para fornecer aos gestores parâmetros de utilização efetiva no cotidiano de suas atividades.

A literatura é abundante nas afirmações dos elos entre estratégia e estilo gerencial, crenças, valores, ética e padrões de comportamento. Dois aspectos relevantes das configurações referem-se aos estilos de liderança e às estruturas possíveis nas organizações. Hardy e Fachin (1996), com base em farta bibliografia, asseveram que os líderes tendem a influenciar a escolha de estratégias de acordo com suas habilidades e outras características pessoais, visando os problemas prioritários e as ações de alavancagem.

Peters (1987) considera como fatores que favorecem as ações que os novos tempos exigem: quanto à direção: núcleo central com ampla variedade de pessoas que ajudem a criar e desenvolver a

visão empresarial; quanto à remuneração: funcionários pagos para agir rapidamente e constantemente aperfeiçoar tudo o que é feito; quanto à integração: alto grau de interação interna e externa, com fornecedores e clientes; quanto à cultura: busca insistente do aperfeiçoamento em tudo; e quanto à postura gerencial: trabalho árduo, mantendo clara a visão, vivenciando-a, perscrutando, mantendo diálogo, escutando e continuamente treinando.

O diálogo visando explorar o mapa ou território estratégico da organização somente é possível em condições de facilitação interativa para os grupos de trabalho. Assim, a base para desenvolver o pensamento estratégico na comunidade organizacional é o respeito entre as pessoas, o estabelecimento de condições favoráveis para que venham à tona questões decisivas da sobrevivência organizacional.

Kanter (1983), por sua vez, relaciona asseguintes condições e estruturas organizacionais favoráveis ao surgimento e manutenção de posições de enfrentamento e inovação: a organização providencia os sistemas, normas e recompensas de forma a incentivar as pessoas a serem empreendedoras, solucionar problemas, enxergar e aproveitar oportunidades; tem uma estrutura formada de pequenas equipes de trabalho, autônomas e completas, com representantes de todas as funções necessárias à realização de suas tarefas; e possui uma cultura de orgulho, ao invés de uma cultura de mediocridade.

Tractenberg (1999) apresenta em quadro sintético algumas características do antigo e do novo paradigmas, que configuram a chamada reestruturação competitiva e que apontam para a necessidade de novo estilo organizacional. Pretende-se mudanças nos valores que embasam a visão sobre as metas da organização, o ambiente externo e o futuro da organização, a estrutura da organização, o perfil e papel das lideranças, as relações interpessoais, a natureza, processo e resultado do trabalho e a área de RH. Assim, em rápida descrição do quadro, os “gurus” da administração acreditam nas possibilidades de passar de uma meta geral do lucro, no antigo paradigma, para o lucro e a felicidade dos colaboradores (p. 24). De qualquer forma, “*pensa-se que modos de*

subjetivar caracterizados por pressão e medo possam vir a ser aliviados nos processos de gestão e nos processos de execução do cotidiano organizacional (...)” (Grisci, 1999, p. 10). Este tem sido o horizonte que se vislumbra, há alguns anos, para o papel do psicólogo nas organizações (Zanelli, 1994a).

A organização como sistema de poder e aprendizagem

Na apreensão de Nevis, DiBella e Gould (1995), as organizações são definidas como um “complexo arranjo de pessoas no qual a aprendizagem ocorre”, e possuem sistemas que dão suporte para esse processo. (p. 74). Também para Kolb (1997), “à semelhança das pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem” (p. 334). Esta noção assenta-se no conceito de organizações como sistemas abertos, em interação permanente com o ambiente e efetuando as escolhas que elegem ao manter as relações de trocas. Trata-se, como vemos, de um sistema de ação.

As relações com o ambiente externo levam a organização a diversificar-se em unidades, cada uma delas interagindo com parte das condições externas. Pela diferenciação organizacional, por sua vez,

“as diferentes unidades da empresa desenvolvem formas características de pensamento e de trabalho conjunto e diferentes estilos decisórios e de resolução dos problemas” (Kolb, 1997, p. 335).

Influenciam, enfim, diferentes estilos cognitivos e emocionais entre os gestores e demais participantes.

Como um agrupamento de pessoas trabalhando com um propósito comum, a sobrevivência depende da criatividade, do compromisso pessoal e da energia produtiva. Depende de articular visão, missão, valores, metas e estratégias que inspirem e gerem o compromisso necessário para a ação efetiva. Para isto, há que se conhecer o processo total de trabalho, ter consciência das atribuições individuais e da unidade, bem como se engajar e participar das

atividades, em uma situação de liderança gerencial competente (Demo, 1995). Como um sistema de aprendizagem com processos eficazes, a organização aumenta sua capacidade estratégica, consolida predisposições para mudanças e estimula a formação de equipes de alto desempenho.

As organizações são mais do que uma coleção de indivíduos, e a aprendizagem organizacional é mais do que a simples somatória das aprendizagens individuais. A aprendizagem organizacional implica a aquisição do conhecimento, distribuição, interpretação das informações e construção da memória organizacional. Assim, a aprendizagem organizacional pode ser institucionalizada através de rotinas, procedimentos, estruturas, sistemas de informação, artefatos organizacionais, elementos simbólicos, missão e estratégias (Huber, 1991).

As organizações têm questionado as próprias finalidades e a forma como realizam seus processos. Muitas vezes convencem-se da necessidade de operar de modo diferente. O potencial das organizações de aprendizagem reside justamente nesta descoberta. O êxito ou sobrevivência da organização é proporcional à capacidade de refletir, ao conhecimento que pode acumular e à rapidez com que o utiliza. Na tradução de Tsoukas (1996), organizações agora são sistemas de distribuição de conhecimento.

A configuração específica de competências, estruturas, estratégias e posições em face do ambiente são elementos essenciais para alinhar as representações cognitivas dos líderes, aumentando a possibilidade de disseminação em todos os níveis. Sob o enfoque da aprendizagem, a organização incrementa sua capacidade estratégica, de modo a atuar de forma mais realista, com mais firmeza de propósitos e mais responsiva às mudanças. Quando uma organização sabe o que funciona melhor, utiliza este conhecimento para gerar produtos e serviços superiores, voltados para a satisfação do cliente.

A formação de organizações de aprendizagem tem entre seus princípios o raciocínio sistêmico, onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar, propício ao aparecimento de novos e elevados padrões de raciocínio, com pessoas

passando continuamente a aprender em grupo. Tal raciocínio busca encontrar as mudanças, tanto de baixa como de alta alavancagem, e descobrir onde as ações e mudanças na estrutura e na estratégia podem trazer resultados significativos e duradouros. Alavancagem significa passar de um estado atual para um estado desejado, onde, de algum modo, agrega-se valor.

A construção do conhecimento coletivo consolidou-se, nestes tempos de globalização, como uma atividade-chave para qualquer empreendimento, em qualquer organização. Executivos de topo têm um papel central na adaptação estratégica e na construção do conhecimento coletivo. Contudo, essa modelagem e as orientações da liderança esbarram nos valores disseminados entre os grupos, como revela Geletkanycz (1997), utilizando dados de pesquisa com administradores de topo em 20 países.

Padrões de interações sociais são permeados pelos conflitos de interesses e estão vinculados aos objetivos, metas e estruturas organizacionais. São inibidores ou facilitadores do diálogo e do raciocínio sistêmico necessário à aprendizagem. A formação de feudos nas organizações fomenta o desenvolvimento de mecanismos políticos, portadores de valores e crenças incompatíveis com a aprendizagem coletiva (Morgan, 1986). Deter recursos e informações, participar de articulações políticas e formar coalizões são táticas que os grupos operam para conquistar e ampliar o poder.

O desenvolvimento da compreensão compartilhada e do ajustamento mútuo necessário ao processo de aprendizagem é inibido ou facilitado pela interação social. Assim, sistemas organizacionais e simbólicos podem promover a institucionalização do processo de aprendizagem e o desenvolvimento de uma memória organizacional. A institucionalização é o processo através do qual se formam os padrões relativamente estáveis de interação e organização social baseados em comportamentos, normas e valores formalizados e legitimados simbolicamente. Isto ocorre através de uma estrutura de poder. No processo de aprendizagem nas organizações, é relevante compreender os meios pelos quais os grupos a incorporam, como interpretam e integram

os esquemas de significados individuais ao estruturar uma orientação compartilhada, traduzida pela missão e estratégia organizacionais (Crossan, Lane e White, 1995).

Ansoff (1983) e Ansoff e McDonnell (1990) já reforçaram tanto uma participação democrática como uma “co-determinação” (participação no poder decisório) para a aprendizagem como relevante fator de mudança organizacional, porque implicam envolvimento. Não basta apenas estar disponível para a mudança; é preciso gerar e compartilhar conhecimento – algo que não se impõe ou obriga. A adesão das pessoas advém da concordância e a participação efetiva depende da aprendizagem.

Mintzberg (1983) trata da estrutura e do fluxo do poder dentro e em torno das organizações. Parte da premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores, chamados influenciadores, buscam controlar as decisões e ações da organização. A organização, como um veículo para satisfazer algumas das suas necessidades, atrai influenciadores. Depende, portanto, do tipo de influenciadores presentes, das necessidades que cada um pretende atender na organização e como cada um está habilitado a exercer o poder para atender a tais necessidades.

Mintzberg (1983) identifica a coalizão externa e a coalizão interna. Na primeira incluem-se os indivíduos que não são empregados da organização, mas que usam as suas bases de influência para tentar afetar o comportamento dos empregados. Na segunda, os empregados da organização que possuem voz ativa, ou seja, são as pessoas encarregadas de tomar decisão e propor ações em uma base regular ou permanente. Postula quatro sistemas básicos de influência na coalizão interna: de autoridade, de ideologia, de especialistas e político. Em cada parte da organização, um dos sistemas de influência pode emergir como o mais importante. Entretanto, os grupos raramente compartilham o poder de forma igualitária dentro da coalizão interna. Dependendo das circunstâncias, um grupo geralmente assume a posição de maior importância. A cultura conjuga elementos decisivos em qualquer configuração.

A importância estratégica da cultura organizacional tem sido apontada por diversos autores. Peters

e Watermann (1982), Deal e Kennedy (1982), entre muitos, asseguram que o desempenho organizacional está associado aos diferentes tipos e manifestações da cultura organizacional.

Estrutura, tecnologia, padrões culturais e estratégias associam-se para circunscrever ou ampliar as possibilidades de aprendizagem, que dependem da capacidade das organizações (Levinthal e March, 1993). As formas de disseminação e interpretação das informações influenciam o processo de aprendizagem – do indivíduo, do grupo e da organização – podendo mesmo gerar bloqueios (Balasubramanian, 1996).

Este processo pressupõe uma reflexão crítica de orientações de valores individuais e coletivos. A transformação das estruturas de referências ou modelos cognitivos individuais e coletivos não pode ser conduzida sob pressão de curto prazo. É necessário fortalecer a consciência da necessidade de mudança, organizar as ações, fornecer treinamento apropriado, incentivar a formação de equipes e recompensar os empregados. Estas são condições preliminares para que a disposição para mudanças comece a se entranhar na cultura.

Uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros transforma-se continuamente. Isto é muito mais do que oferecer treinamentos. Com isto não se quer dizer que a capacitação não seja um elemento-chave; mas que é somente um aspecto da criação de uma cultura de aprendizagem. Desenvolver pessoas é essencial nesta perspectiva estratégica.

Quando uma mudança ambiental começa a afetar o desempenho da empresa, é criado um efeito interativo entre os participantes da organização. Diante da mudança os participantes que possuem esquemas interpretativos convergentes tentam influenciar os outros e agregar adesões sobre a interpretação dos eventos ambientais e a maneira adequada de agir (Lyles e Schwenk, 1992). Neste processo de barganha política, ressalta-se a influência do grupo dirigente sobre os demais membros da organização, sem dúvida, porque é ele quem primordialmente interpreta a importância dos eventos e é este grupo que comunica à organização o seu ponto de vista através de discursos, reproduzindo padrões.

O contexto organizacional é criado e renovado pelas ações administrativas e, conforme é construído, influencia a todos dentro da organização: a iniciativa individual, a cooperação mútua e a aprendizagem coletiva. Portanto, modelá-lo é tarefa primordial dos administradores (Ghoshal e Bartlett, 1994).

Uma organização que aprende se empenha na busca dos resultados a partir de um processo de constante aprendizado grupal, de pessoas que precisam umas das outras para agir coletivamente e melhorar suas capacidades (Senge, 1994). Propõe-se a construir estruturas e estratégias visando à dinamização e ao aumento do potencial de aprendizagem. Duas características de tais organizações são: o foco na estratégia de desenvolvimento de recursos humanos e a contínua busca de transformação organizacional. A construção de padrões nestes termos desenvolve a socialização da comunidade organizacional assentada em pressupostos básicos de uma cultura da aprendizagem (Schein, 1982).

O desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem requer um refinamento das propostas teórico-metodológicas e das estratégias de intervenção organizacional (Fleury, 1995). A promoção do diálogo é condição para a capacidade de aprender a aprender, que leva a um questionamento constante dos pressupostos das ações individuais e coletivas (Ellinor e Gerard, 1998).

Implicações para as atividades do psicólogo

A função estratégica como componente do papel do psicólogo nas organizações já foi ressaltada (Bastos, 1992; Zanelli, 1994b, 1995; Tractenberg, 1999). Mais especificamente:

“(...) o principal eixo na transição observada no trabalho do psicólogo dirigido para movimentos emergentes, comparado às atividades tradicionais, é o que marca com clareza a ampliação de uma função reconhecida como técnica para uma função estratégica, onde atividades são vistas inseridas no contexto e endereçadas na busca da saúde mental e da qualidade de vida no ambiente extensivo do trabalho (Zanelli, 1994b, p.136-137).”

Tomando como base as considerações elaboradas em Zanelli (1994b), Tractenberg (1999) esclarece que o entendimento do nível estratégico requer elevar a compreensão para um nível paradigmático que, como se pode inferir, sustenta os pressupostos organizacionais e influenciam os modos de pensar e agir. Complementa observando “*uma trágica rigidez perceptiva e funcional que acomete inúmeras organizações. Trágica porque, nos tempos atuais, muito mais do que um redirecionamento estratégico, exigese das organizações uma (r)evolução paradigmática*” (p. 15). Elucidar pressupostos, intervir nos modos de pensar e agir, tanto quanto auxiliar na flexibilização perceptiva, são assuntos intrinsecamente pertinentes às atividades do psicólogo.

Para Malvezzi (1999), estamos reinstitucionalizando o trabalho. Do artesanato para a industrialização, passamos das habilidades motoras e da criatividade para o conhecimento da produção e o manejo de pessoas. Hoje vivemos a era da empresa flexível, onde o operário e o supervisor estão sendo substituídos pelo empreendedor – denominado agente econômico reflexivo, porque atua através da reflexão, independente de estruturas e regras rígidas, e produz valor econômico. Deve ter capacidade para identificar e desenvolver recursos sob incertezas e ambigüidades. É um facilitador das relações e tem como ferramentas a crítica e a hermenêutica. É, portanto, um decodificador de significados em um mundo turbulento. O agente econômico reflexivo:

“√ necessita integrar suas percepções às percepções dos outros, fazer seus argumentos conhecidos, assim como conhecer os argumentos dos outros;

√ busca a validação de sua percepção através do empenho na obtenção do consenso sobre a condução e organização dos negócios;

√ não se limita a um só sentido porque diminuiria seu acesso às potencialidades da situação – atua preocupado com seus referenciais, é crítico deles e busca ampliá-los;

√ trabalha considerando diferentes cenários – necessita conhecer como os eventos impactam uns sobre os outros e qual é a dinâmica que esse impacto cria no todo;

√ necessita conhecer o funcionamento das variáveis independentes e a forma como os mediadores atuam sobre elas;

√ necessita da valorização das competências que sua articulação promoveu na produção e os valores que seu trabalho acrescentou ao resultado” (Malvezzi, 1999, p. 3-4).

As mudanças, ainda interpretando Malvezzi (1999), colocam desafios aos psicólogos nas organizações. Um deles aponta para as condições de aprendizagens para o trabalho empreendedor.

A pessoa, quando ingressa na organização, chega ao grupo de trabalho com um conjunto de atitudes desenvolvidas durante sua história. As ações que passa a ter dependem das crenças, valores e sentimentos estabelecidos anteriormente e das interações que irão ocorrer. A aceitação das normas e valores prevaletentes no contexto de trabalho e a percepção dos membros (que já integram o ambiente) a respeito do principiante são cruciais neste processo. Assim, analisar a ação humana no contexto organizacional implica buscar compreender crenças, normas, valores, sentimentos, percepções, expectativas, interações, situações, histórias, subculturas e outros elementos, visando ir além da face objetiva ou aparente. A mudança em um sistema de ação só é efetiva quando implica a transformação dos valores, da cultura e, portanto, dos padrões de comportamento prevaletentes na organização.

O administrador modifica relações hierárquicas, altera processos e operações e reescreve políticas. Contudo, há pressupostos básicos nesse contexto. O conjunto das crenças e valores ou, ao fim e ao cabo, os padrões de interação entre as pessoas, constituem o cerne da razão do fracasso das iniciativas de mudança nas organizações (Peters e Watermann, 1982).

A identificação efetiva das pessoas com a instituição requer a compreensão dos postulados básicos do plano estratégico. Problemas comuns com

a maioria destes planos ocorrem quando suas razões não foram suficientemente comunicadas a todos os níveis organizacionais ou se a maioria dos empregados não vê – ou vê pequena relação – entre o plano e o que eles fazem.

Assumir responsabilidades, trabalhar em equipes ou alinhar-se estrategicamente são ações de cada empregado. Depende de suas disposições, de como percebe a administração e seu contexto; depende, resumindo, da confiança que deposita na organização. Confiança não advém de belas palavras, mas sim da consistência entre o discurso e a ação (Eccles, Nohria e Berkley, 1994), dos valores prevalecentes na cultura organizacional e, sobretudo, do respeito que se observa nas relações interpessoais. O acompanhamento desse conjunto de fatores tem a ver diretamente com o trabalho do psicólogo nas organizações.

A administração pode pretender, retoricamente, o envolvimento e a participação dos empregados. Isto não ocorre se não se abdica do poder. A estrutura de poder constitui um entrave fortíssimo às mudanças, porque vivemos uma cultura onde gerações e gerações estão habituadas ao autoritarismo, com as implicações que isto tem para a formação da identidade gerencial e o comportamento de quem se percebe como seguidor. No entanto, hoje se costuma dizer que o *empowerment* é um imperativo.

Como vimos na seção anterior, as organizações de trabalho são instituições eminentemente políticas. A mudança das crenças e valores que sustentam uma cultura organizacional está intimamente conectada com o poder. As coalizões dominantes fazem escolhas estratégicas que, pretendendo o desenvolvimento, visam também a manutenção do poder. Enfim, como sistemas políticos, as instituições revelam conflitos entre a consecução dos objetivos propostos e os interesses de natureza política (Eisenhardt e Zbaracki, 1992).

A mudança estratégica implica, portanto, a modificação da distribuição de recursos e de poder pelos vários níveis ou unidades organizacionais (Hutt, Walker e Frankwick, 1995). A visão de estabilidade e transformação está associada a uma posição política: para uns, os conflitos associados à mudança

são vistos como “disfunções”, enquanto, para outros, são expressões de uma oposição permanente de interesses de grupos em competição por parte dos recursos organizacionais.

Ainda que sujeitas aos fatores externos, as características organizacionais refletem uma interação entre o ambiente e as preferências, percepções e escolhas da coalizão dominante. Estas últimas são afetadas, é claro, pelos valores e crenças daqueles que controlam as principais decisões. Padrões de cooperação e afiliação são firmados na rede colaborativa que se estabelece e servem como canais para compartilhar informações privilegiadas.

As organizações sempre foram abundantes em idéias, quase sempre discutidas nos corredores ou fora da empresa. Dentro, muitas vezes nem são ditas, porque os padrões não permitem, ou apenas são esboçadas e morrem nascituras. Ou seja, faltam mecanismos efetivos de convergência das contribuições, de planejamento e, principalmente, de torná-las ação.

Se as coisas não acontecem, ou se não acontecem na velocidade necessária, a literatura tem sido pródiga em apontar causas de ordem sociocultural. Não se trata de negar a importância de desenvolvimento de habilidades e competências individuais. Trata-se de considerar as inter-relações que os ambientes interno e externo estabelecem na construção de significados peculiares a cada cultura organizacional e na construção das subjetividades características daquela comunidade. Para isto os psicólogos dispõem de um arsenal de recursos, úteis para compreender o desempenho em interações sociais, não desvinculados de uma análise integrada das dimensões pessoal, situacional e cultural (Del Prette e Del Prette, 1999).

Na perspectiva da aprendizagem estratégica, parece existir internamente, em grande parte das instituições, uma arriscada indiferença às alterações do ambiente, que perde de vista o referencial sistêmico, tópico crucial do processo de mudança. Nas palavras de Teixeira (1995), “como sistema fechado, voltado para o próprio umbigo e alheio às pressões sociais e políticas” (p. 205). Não parece exagerado afirmar

que em alguns segmentos ainda predomina uma convicção ofuscante da impossibilidade de certas ocorrências. Isto também é um tópico de trabalho para os psicólogos nas organizações.

Supõe-se que a maneira pela qual a organização se torna capaz de enfrentar as ameaças de seu ambiente é atribuindo poder aos empregados para criarem e controlarem seus processos de trabalho. Neste processo o psicólogo pode identificar grupos com tendências favoráveis à mudança. Assim, pode-se criar uma massa crítica que, progressivamente, vincule os vetores da mudança a questões-chave para a organização, capazes de gerar idéias, juntar dados, propor soluções e encontrar modos para incrementar e desenvolver uma mentalidade aberta à aprendizagem. Isso estimula a produção de relacionamentos produtivos, apresentando desafios e metas e oferecendo apoio diferenciado, em função das necessidades das pessoas ou dos grupos, em situações específicas. Aos empreendedores, portanto, há que se oferecer técnicas interpessoais efetivas, como treino de assertividade e *feedback*.

É possível desenvolver atitudes nos empreendedores para acelerar as aprendizagens e estimular a abertura para novas experiências e difusão dos conhecimentos. Isto implica desenvolver habilidades de ajuda à equipe para aprender como a organização funciona, enfrenta os problemas, toma decisões, planeja, age e comunica-se com os próprios membros e os demais. Exercícios de observação centrados nas tarefas ou nos conteúdos e técnicas dialógicas desenvolvem tais habilidades.

Gestores comprometidos com a mudança, flexíveis quanto aos próprios pressupostos e capazes de compartilhar o poder defrontam-se com a questão maior no escopo de suas responsabilidades: administrar sua unidade de modo a conduzir as mudanças com rapidez suficiente para que a organização não pereça. Trata-se de um controle suficiente dos processos para que a mudança progrida sem prejudicar a estratégia comercial, quando é o caso.

Estas mudanças culturais acontecem dependendo do compromisso de todo gerente. Empreendedores efetivos geram ações. Ações mudam a cultura. Ser empreendedor requer entender aonde se quer ir e como obter resultados. Obter resultados implica

tratar com competência de assuntos complexos, como finanças, qualidade, relações interpessoais e poder.

Achatar a pirâmide hierárquica e deslocar o poder para baixo pode ameaçar as estruturas individuais (não apenas daqueles que detinham o poder) e resultar em imprevistos que colocam em risco a própria unidade organizacional. Os níveis gerencial e de supervisão são aqueles que têm a maior dificuldade em abrir mão do poder. Sabe-se, por outro lado, que os empregados geralmente esperam assumir tarefas e responsabilidades mais amplas, com maior domínio do próprio trabalho. Quando isto não ocorre, não é difícil atribuir a indiferença, apatia ou dependência a características geradas pela socialização em ambiente autoritário.

Mudanças podem afetar a auto-estima das pessoas. A auto-estima, por sua vez, tem estreita relação com o desempenho pessoal. Ao escolher seus objetivos a pessoa dimensiona como pretende alcançá-los. É fundamental que se estabeleçam mecanismos de *feedback* para que a pessoa monitore o grau de sucesso de seu desempenho. Participar no estabelecimento dos objetivos individuais e grupais, que sejam claros, relevantes e aceitáveis aos participantes, facilita atingir desempenhos elevados. Os objetivos são "*pré-requisitos para o percurso a ser delineado, tanto pelos sujeitos que compõem aquele contexto organizacional, como pelas ações administrativas e operacionais empreendidas*" (Kanaane, 1995, p. 37).

Formar equipes autogerenciadas pode produzir entusiasmo com os novos papéis, desde que existam condições individuais para assunção de responsabilidades e preparo para as atividades e condições organizacionais de justa retribuição, confiança e respeito. Trata-se de uma motivação e um comprometimento que, para ser desenvolvido, depende das condições que se estabeleceram ao longo da história da organização e que os pressupostos da cultura refletem.

Se a aprendizagem é, em grande medida, uma responsabilidade pessoal, também não é menos verdadeiro que a organização tem a tarefa de prover condições e indicar formas para que ela aconteça. É nesta inserção que o papel do psicólogo pode ser repensado. Trata-se de recontextualizar as atividades de capacitação, para além das atividades de treina-

mento, agora vistas como uma ação educativa (Gore, 1996; Guédez, 1998). Assim colocada, pode ser dirigida através dos procedimentos e construções subjacentes às escolhas que a utilização dos recursos estabelecem. Se é possível emancipar pela educação nas escolas, por que não o é nas organizações?

Boas condições de diálogo e institucionalização do que foi aprendido facilitam as aprendizagens na organização. O reconhecimento das questões estratégicas é facilitado em trocas comunicativas internas. Através do diálogo, os membros de um grupo descobrem as diversas dimensões de um assunto ou problema, bem como percepções e valores comuns e diversos entre os participantes. Ademais, proporciona experimentar um aprofundamento dos vínculos.

Os empregados podem ser envolvidos em atividades que tragam à tona e esclareçam como as crenças e os pressupostos influenciam seus comportamentos, os valores de suas unidades, da cultura organizacional e da cultura da sociedade em que se insere, e como tudo isto reage diante das demandas sobre a organização.

O ceticismo do empregado diante das iniciativas da organização pode ser atribuído à falta de oportunidade de conhecer a posição e as ameaças sobre ela, as necessidades e preferências dos clientes e outras informações que se mantêm restritas a alguns segmentos. Ampliar a inclusão nas decisões gera maior consciência daqueles fatores e a motivação para mudar. Mas, é claro, isto não basta. Sabemos que a compreensão cognitiva nem sempre é suficiente para produzir mudança comportamental, especialmente quando fatores emocionais estão associados à resistência. A tomada de consciência sobre a necessidade de mudar é o primeiro passo do processo, que cria condições para a transformação de atitudes e comportamentos. De qualquer modo, incluir os empregados na reestruturação de seus processos de trabalho pode superar obstáculos culturalmente enraizados.

O modelo de Lewin (1947) continua atual: descongelar, estabelecer um *modus operandi*, efetuar a mudança, recongelar e, sobretudo, reforçar a mudança. Novos comportamentos permanecem quando são sustentados de algum modo. Quando as pessoas começam a revelar abertura para a aprendizagem, torna-se necessário estabelecer objetivos apropriados aos seus níveis de competência. Incluir

os empregados nas decisões, integradas sistemicamente, ajuda a institucionalizar os novos comportamentos. São necessárias práticas que apoiem os novos padrões de trabalho. O aprendizado efetivo traduz-se em novos comportamentos, muda a maneira de fazer o trabalho. Se isto não ocorre, existe apenas o potencial para melhorias (Garvin, 1993). O desempenho organizacional melhorado é o critério final para saber se os novos padrões se tornaram fatores de sobrevivência ou vantagem competitiva (Mohrman e Mohrman, 1989).

A mudança comportamental aqui idealizada tem como ponto de partida uma orientação de valores, conhecimento e compromisso que exige mudanças fundamentais na organização. Drucker (1993) fala em "organizações inteiramente novas" (p. 93). Um desmonte nas estruturas burocráticas para dar lugar a estruturas flexíveis e descentralizadas, onde os empregados têm controle sobre seus sistemas de trabalho, sintonia com os clientes e rapidez nas decisões. Isto, é óbvio, só se mantém com incentivos e apoio efetivo aos novos comportamentos.

A noções de apoio e reconhecimento são cruciais. À assunção de novos padrões comportamentais sempre devem suceder confirmações da adequação dos mesmos. Em muitos casos, adotar novos processos de trabalho ou novas tecnologias demanda tempo. Uma vez iniciada a mudança, é preciso investir para que não perca a força. Iniciativas malogradas sempre prejudicam tentativas posteriores.

Não há dúvida que a sobrevivência organizacional tem muito a ver com políticas de reconhecimento e remuneração, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários. Também, ou principalmente, neste aspecto a organização pode formular políticas claras, afinadas com as estratégias gerais. Para reter talentos, encontra os melhores caminhos, até se diferenciar, proporcionando melhor qualidade de vida aos empregados.

Ensinar às pessoas processos que permitem atualização permanente da aprendizagem pode construir uma organização capaz de mudança contínua, que se reinventa através de seus participantes, a cada passo. A participação em processos coletivos de aprendizagem e sinergia, onde não se separa o planejamento da execução, pode transformar o potencial humano em desempenho superior.

O desafio proeminente de hoje é conduzir ações em ambientes de mudanças sem precedentes. Para reduzir resistências às mudanças, os gestores têm uma contribuição ao achar meios para neutralizar as barreiras à realização pessoal e converter as ameaças em reforçadores das habilidades pessoais. Trata-se de mudanças nos padrões de interação.

Muitas vezes se fala em empresa inteligente e gerência do conhecimento, como se fossem técnicas que podem ser adquiridas comprando pacotes. Formar empreendedores é mais do que enviar gestores para cursinhos rápidos e milagrosos que prometem a liderança eficaz em apenas dez lições. Empreendedores são pessoas determinadas e autoconfiantes que necessitam de espaço e autonomia para atuar e, por isso, se desenvolvem em uma cultura que favorece o florescimento de novas lideranças, que se estabelece e se consolida como uma cultura de co-liderança.

Nessa revisão da organização como um sistema, verifica-se o alinhamento de sua estrutura, seus processos essenciais e sua cultura. As ações são implementadas *pari passu* com a educação, orientada pelos valores e o conjunto de programas desenvolvidos na organização.

Mudanças nas organizações requerem: esforços da alta gerência para que todos reconheçam a necessidade da mudança; intervenção de terceiros, com competência na clarificação e propostas de solução para os problemas; compromisso para a concretização das ações; atuação nos diversos níveis, em pequenas atividades, antes de introduzir ações de maiores envergaduras; atenção e reforço dos resultados positivos na direção desejada. As reconfigurações decorrentes das mudanças implicam novas informações, novas responsabilidades e novos contextos, influenciando-se reciprocamente.

Mudanças exigem tempo e energia. Isto coloca os dirigentes diante de uma decisão difícil: investir o tempo e os recursos necessários para realizar o propósito, enquanto o ambiente impõe desafios, em ritmo acelerado. É essencial para o processo encorajar os gestores a fazer escolhas conscientes de ações de alavancagem, no lugar da tradicional reatividade aos problemas. Trata-se de um processo de aprendizado planejado e cuidadosamente conduzido. Capacidades

operacionais podem ser melhoradas por treinamento. Capacidades estratégicas requerem educação contínua. Desenvolver habilidades cognitivas que incluam conceitos relevantes para as decisões é fundamental para um desempenho superior entre os administradores de topo (Calori, Johnson e Sarmin, 1994).

Uma liderança informada e firmemente decidida no topo da organização é condição essencial para chegar aos propósitos de transformação organizacional. A começar, portanto, pela mudança das crenças e pressupostos intrínsecos aos próprios dirigentes.

Iniciar a mudança norteados pelos princípios aqui postulados requer esforço e persistência do psicólogo, em um trabalho integrado. É um processo que implica aprendizagem a cada passo. Aprendizagem que, uma vez estabelecida, torna mais rápidas as mudanças subseqüentes. Canaba (1995) defende que planejamentos participativos podem conduzir, ao longo do tempo, a mudanças que se consolidam em semanas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os argumentos aqui expostos foram articulados, é claro, com base nos valores considerados próprios como suporte das atividades dos psicólogos nas organizações brasileiras diante das mudanças deste nosso tempo. Se as organizações propõem participação, elas devem combater autoritarismos, privilégios, preconceitos e injustiças, aceitar as diferenças e conciliar tenazmente os interesses. Não se aceitam, portanto, radicalismos de qualquer natureza.

As bases epistemológicas que amparam as idéias apresentadas pressupõem a possibilidade de consenso e a mudança incremental (Burrell e Morgan, 1982).

Um aspecto que deve ser considerado em qualquer intervenção são os critérios dos atores, principalmente os dirigentes, no confronto com a realidade e as práticas decorrentes. Gandin (1994) fala dos conservadores, dos revolucionários e dos que querem mudanças a partir do que existe. “*Apreender a realidade de uma organização é fundamental para decidir colocar ou não os conhecimentos e as habilidades a serviço daquele agrupamento (...)*” (Zanelli, 1994a, p. 170).

Defende-se a idéia de que as organizações devem reunir as pessoas em torno de um propósito,

colocado de modo claro e simples para todos. O alinhamento estratégico é hoje evidente questão de sobrevivência organizacional, onde o pensamento estratégico penetra a organização inteira (Simon, 1993). O planejamento da mudança estratégica não leva em conta apenas procedimentos analítico-formais, mas também as realidades sociopolíticas e culturais de administração. Isto é, evita formular estratégias ou ações até que se clarifiquem a visão e os valores.

Neste processo contínuo e dinâmico, compreende-se que as organizações com perfis diferenciados têm necessidades diferenciadas, que se modificam também com o tempo. Ressalte-se que a referência a organizações é feita de modo aberto e inclusivo. Ous seja, não está restrita à produção de bens em um contexto de concorrência globalizada, mas também a prestação de serviços em sentido amplo, que vai, por exemplo, de hospitais a sindicatos.

A formação em Psicologia, conquanto continue habilitando o profissional para atuar em organizações de trabalho, ganha mais riqueza incluindo conteúdos teóricos e de aplicação no âmbito da estratégia. Para muitos profissionais que se inserem ou que já se encontram há mais tempo na área, os estudos sobre estratégia são vistos quase como alienígenos. Enquanto isto, pesquisadores de outros campos de conhecimento avançam suas investigações sobre, por exemplo, estruturas cognitivas e formulação de estratégias (Calori, Johnson e Sarnin, 1994).

Ao seguir a proposta de uma orientação generalista para a formação do psicólogo, reafirmada pela Comissão de Especialistas no Ensino da Psicologia/MEC/SESU, Gonçalves de Moura (1999) adverte, acertadamente, ao pensar competências para reconhecer as necessidades de intervenção, que os psicólogos “saibam compreender como os homens constroem e representam seu universo simbólico o qual não constitui uma imanência, mas uma construção histórico-social particular” (p. 16).

Uma proposta de formação para o psicólogo atuar em organizações começa por compreendê-las como um fenômeno psicológico, social e cultural, em todas as suas implicações; entender a organização como uma aposta de sobrevivência, em nosso contexto selvagem, com as implicações éticas da

natureza do lucro, quando é o caso. Em qualquer caso, o início de tudo é a estratégia, enquanto o fundamental é a sua implementação, em que pese a reduzida ênfase na dimensão humana do processo, denunciada por Fischmann (1987).

Os processos que dão suporte à formulação e condução estratégica são assuntos que dizem respeito ao psicólogo, como se argumentou até aqui. É preciso saber da complexa formação da identidade humana, dos processos grupais, dos mecanismos de aprendizagem individual e coletiva, da reestruturação produtiva, dos avanços tecnológicos e assim por diante.

Hoje, não há quem negue a importância da flexibilidade conceitual, persistência, tolerância e imaginação no intrincado jogo do mundo dos dirigentes organizacionais. Em outras palavras, sobreviver requer, fundamentalmente, visão e persistência estratégica, o que se aprende também com os administradores. De nossa parte, é interessante estudar o que as ciências humanas podem contribuir para ampliar as possibilidades de uma gestão, além das técnicas que o administrador conhece. Isto é possível aprimorando e respeitando o potencial humano. Estabelecer mecanismos e dar suporte para as pessoas ou para as organizações aprenderem vale tanto para vencer a concorrência, para colocar o homem na Lua, para diminuir um alto índice de infecção hospitalar ou para conduzir uma greve a um termo satisfatório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1983). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, H. I. e McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. London: Prentice-Hall.
- Balasubramanian, V. (1996). *Organizational learning and information systems*. Newark: Rutgers University.
- Bastos, A. V. B. (1992). Psicologia no contexto das organizações: Tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. Em: Conselho Federal de Psicologia. *Psicólogo brasileiro: Construção de novos espaços* (pp.51-86). Campinas: Átomo.
- Burrell, G. e Morgan, G. (1982). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.

- Calori, R.; Johnson, G. e Sarnin, P. (1994). CEO's cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal*, 15, 437-457.
- Canaba, S. (1995). Participative design works, partially participative doesn't. *Journal for Quality and Participation* 18, 10-19.
- Crossan, M. M.; Lane, H. W. e White, R. E. (1995). *Learning within organization*. Cambridge: Western Business School. The University of Western Ontario.
- Deal, T.E. e Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Del Prette, Z. A. P. e Del Prette, A. (1999). *Psicologia das habilidades sociais: Terapia e educação*. Petrópolis: Vozes.
- Demo, P. (1995). *Educação e qualidade*. Campinas: Papirus.
- Drucker, P. (1993). *The post capitalist society*. New York: Harper Business.
- Eccles, R. B.; Nohria, N. e Berkley, J. D. (1994). *Assumindo a responsabilidade: Redescobrimo a essência da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Eisenhardt, K. M. e Zbaracki, M. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Ellinor, L. e Gerard, G. (1998). *Diálogo: Redescobrimo o poder transformador da conversa*. São Paulo: Futura.
- Enriquez, E. (1997). O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 37, 18-29.
- Fischmann, A. A. (1987). *Implementação de estratégias: Identificação e análise de problemas*. Tese de Livre-Docência, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Fleury, M. T. L. (1995). Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, 30, 5-11.
- Fritz, R. (1997). *Estrutura e comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Gandin, D. (1994). *A prática do planejamento estratégico participativo: Na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. Petrópolis: Vozes.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71, 78-91.
- Geletkanycz, M. A. (1997). The salience of "culture's consequences": The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, 18, 615-634.
- Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 1, 70-74.
- Ghoshal, S. e Bartlett, C. A. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Gomes de Matos, F. (1993). *Estratégia de empresa*. São Paulo: Makron Books.
- Gonçalves de Moura, E. P. (1999). A psicologia (e os psicólogos) que temos e a psicologia que queremos: Reflexões a partir das propostas de diretrizes curriculares (MEC/SESU) para os cursos de graduação em psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19, 10-19.
- Gore, E. (1996). *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.
- Grisci, C. L. I. (1999). Trabalho, tempo e subjetividade: Impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19, 2-13.
- Guédez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Tropykos/CLACDEC.
- Hambrick, D. C.; Geletkanycz, M. A. e Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14, 401-418.
- Hardy, C. e Fachin, R. (1996). *Gestão estratégica na universidade brasileira: Teoria e casos*. Porto Alegre: Universidade/UFRGS.
- Hermida, J.; Serra, R. e Kastika, E. (1992). *Administración y estrategia*. Buenos Aires: Macchi.
- Howard, A. (1995). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Hutt, M. D.; Walker, B. A e Frankwick, L. G. (1995). Hurdle the cross-functional barriers to strategic change. *Sloan Management Review*, 36, 22-30.
- Kanaane, R. (1995). *Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.
- Kanter, R.M. (1983). *The change masters*. New York: Simon and Shuster.
- Kolb, D. A. (1997). A gestão e o processo de aprendizagem. Em: K. Starkey (ed.), *Como as organizações aprendem* (pp. 321-341). São Paulo: Futura.
- Lawler III, E. (1998). Estratégia versus funcionários. *HSM Management*, 10, 12-15.

- Levinthal, D. A. e March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science: Social equilibria and social change. *Human Relations*, 2, 5-47.
- Lyles, M. A. e Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29, 77-98.
- Malvezzi, S. (1999). O agente econômico reflexivo: Um novo desafio para a psicologia organizacional. *Anais. I Encontro Norte-Nordeste de Psicologia* (pp.1-7). Salvador: UFBA.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five P's for strategy. *California Management Review*, 30, 11-24.
- Mintzberg, H. (1992). *The strategy process*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. e Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mohrman, S. A. e Mohrman, A. M. (1989). *Organizing for the future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Nevis, E.; DiBella, A. e Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36, 73-85.
- Peters, T. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Alfred A. Knopf.
- Peters, T. J. e Watermann, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1999). *Competição=on competition: Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, J. B. (1980). Managing strategic change. *Sloan Management Review*, 2, 3-17.
- Quinn, J. B. (1991). Strategies for change. Em J. B. Quinn, *The strategy process: Concepts, contexts and cases* (pp.18-36). (2th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ruas, R. (1995). *Novos princípios gerenciais e a organização e gestão do trabalho* (pp.11-19). Caderno Técnico "Reestruturação Produtiva no Brasil". São Paulo: CNI/SESI.
- Rumelt, R. P.; Schendel, D. e Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Schein, E. H. (1982). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1994). *A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- Sievers, B. (1990). Além do sucedâneo da motivação. *Revista de Administração de Empresas*, 30, 5-16.
- Silveira Júnior, A. e Vivacqua, G. A. (1996). *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- Simon, H. A. (1993). Strategy and organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 14, 131-142.
- Teixeira, J. B. (1995). O planejamento estratégico nas universidades brasileiras. *Educação Brasileira*, 17, 201-210.
- Tractenberg, L. (1999). A complexidade nas organizações: Futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19, 14-29.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Weick, K. E. e Sandelands, L. E. (1995). Social behavior in organizational studies. *Journal for the Theory of the Social Behavior*, 20, 323-346.
- Zanelli, J. C. (1994a). *O psicólogo nas organizações de trabalho: Formação e atividades profissionais*. Florianópolis: Paralelo.
- Zanelli, J. C. (1994b). Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: Implicações para a formação. Em: Conselho Federal de Psicologia. *Psicólogo brasileiro: Práticas emergentes e desafios para a formação* (pp.81-156). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zanelli, J. C. (1995). Formação e atuação do psicólogo organizacional: Uma revisão da literatura. *Temas em Psicologia*, 1, 95-107.

Recebido em: 30/10/99

Aceito em: 22/02/01