

Mudança Organizacional e Importância da Influenciação na Satisfação dos Atores

Anne Pinheiro Leal
Rosimeri Carvalho da Silva
DCEAC - FURG

e-mail: anne@vetorialnet.com.br, rosimeri@vetorialnet.com.br

Resumo: Neste estudo analisa-se a importância da influenciação das premissas do comportamento, segundo a teoria Simoniana, para a explicação da satisfação dos atores num processo de mudança organizacional. A análise fundamenta-se num estudo empírico desenvolvido no período entre 1995 e 1999, numa empresa de fertilizantes do estado do Rio Grande do Sul - Brasil. O objeto central do estudo refere-se à implantação de um Programa de Qualidade Total e ao monitoramento da satisfação dos atores dessa organização.

Abstract: This case analyses the importance of behaviour's premisses influence, according to Simonian theory, in order to explain the actors satisfaction in an organizational changing process. The analysis is based on an empirical study, it developed from 1995 to 1999, in a fertilizer factory of the RS estate – Brazil. The central study's objective refers to the introduction of a Total Quality Programm as well to the satisfaction level of this organization's actors.

Palavras-chaves: mudança organizacional, Qualidade Total, influenciação organizacional, satisfação.

Introdução

A efetividade dos programas de mudança organizacional tem suscitado a preocupação de muitos profissionais e pesquisadores na área de administração. Para CALDAS e WOOD JR. (1999), isso acontece visto, de um lado, a necessidade que as organizações contemporâneas verificam de desenvolverem seus sistemas de gestão num contexto de competitividade acirrada, e de outro, o fracasso de muitas intervenções realizadas nesse sentido, ou por constituírem apenas modismos passageiros, ou pela tentativa desastrosa de transformar a realidade organizacional do dia para a noite. Dessa forma, além de verificar-se a importância ou necessidade da implantação de um programa dessa natureza, se faz necessário conduzir o processo de maneira à garantir a sua longevidade.

De acordo com JABES (1991), a mudança organizacional implica na transformação de um sistema de ação, na qual são alteradas as relações entre os participantes de uma organização, bem como seus mecanismos de regulação. Esse, portanto, não constitui um processo simples e imediato para a organização, exigindo desta grande capacidade de influenciação sobre seus participantes. Nesse sentido, uma das variáveis-chave a serem consideradas num processo de mudança é a satisfação, visto que a organização necessita de um esforço extra para alterar os parâmetros do sistema de ação em vigor, logo de um engajamento substancial dos atores. Esse estudo buscará mostrar, através da análise de um processo de mudança organizacional, a importância de mecanismos e medidas eficazes de influenciação na implantação e manutenção de um processo de mudança e o impacto que a alteração nos sistemas utilizados pode causar no processo total.

Controle organizacional, influenciação e argumentação

Segundo CARVALHO DA SILVA (1999), o controle é compreendido como um processo de redução da incerteza. Para isso, SIMON (1979: 11) considera importante um estudo dos meios pelos

quais se pode influenciar o comportamento das pessoas, onde a organização deve preocupar-se com “(...) a influência que ela exerce sobre todos aqueles que decidem numa organização.”. Dessa forma, o autor construiu uma teoria do comportamento humano nas organizações baseado no fato de que a influência social (da organização) se exerce sobre as premissas da decisão, utilizando esta como unidade de análise. Isso significa dizer que tanto mais a organização obtém êxito na influência das premissas decisórias dos participantes, mais controle terá sobre estes, reduzindo a incerteza. Porém, embora Simon privilegie a tomada de decisão na sua análise, a obra de outros autores (Schein, 1994; Sewell e Wilkinson, 1992; O’Reilly e Chatman, 1996) permite supor que a influência interfere no comportamento mais amplo dos atores, extrapolando o processo decisório.

Também referindo-se à problemática do controle, DÉRY (1996:70,71) discorre sobre o papel do tratamento da informação no sistema de controle organizacional. Para ele, “(...) a tomada de decisão coloca em jogo não apenas a informação, mas também os valores e ideologias.”. Sendo assim, os atores trocariam entre si “(...) argumentações mais do que informações já construídas e a espera para serem recolhidas, tratadas e utilizadas no processo de tomada de decisão. (...) As argumentações são leituras objetivadas pelos autores que, transformando-se em estrategistas, retêm somente algumas faces do objeto do discurso; eles só liberam seus conhecimentos do objeto à medida que isto lhes permite obter adesão do auditório.”

Assim, faz-se necessário compreender os elementos da decisão, bem como os processos através dos quais a organização interage na tomada de decisão de seus atores.

Dimensões das premissas do comportamento

As premissas decisórias podem constituir uma unidade de análise do comportamento organizacional. Assim sendo, é interessante entender a sua dinâmica e natureza no processo de tomada de decisão. De acordo com SIMON (1979: 63,64), “todo comportamento envolve seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, (...) existindo um grande número de ações alternativas possíveis, onde, por meio de um processo especial, o indivíduo escolhe somente uma.” Mas, de que forma acontece esse processo de seleção? Ou melhor, o que determina a escolha da alternativa que posteriormente será realizada?

É justamente nesta etapa que encontram-se as premissas decisórias, determinando a decisão do ator. Conforme LAROCHE (1991: 423), sendo as decisões descrições de um futuro estado das coisas, estas podem ser consideradas verdadeiras ou falsas, ou seja, podem corresponder ou não à maneira como as coisas ocorrem na realidade, passíveis de comprovação num sentido empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado das coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. Portanto, verificam-se duas dimensões das premissas decisórias: a primeira, chamada fatural, relativa à implementação de objetivos últimos (meios) e a segunda, valorativa, que leva à seleção dessas finalidades últimas (fins). O Quadro 1 sistematiza a visão Simoniana de gestão pelos fatos e pelos valores:

Apesar de conhecer-se a diferença entre a natureza das premissas decisórias, os problemas da organização, como coloca SIMON (1979: 5), “nunca chegam aos seus participantes com os elementos valorativos e fatuais que o compõem, cuidadosamente classificados e separados.”. O que acontece é uma conclusão obtida a partir dos dois tipos de premissas, ou seja, dada uma série de premissas fatuais e valorativas, só existe uma decisão congruente com a racionalidade.

Na prática das organizações, diz SIMON (1979: 55):

“A separação dos elementos éticos e fatuais de um julgamento só pode ser efetuada até certo ponto. Raramente os valores envolvidos nas decisões administrativas são valores últimos, num sentido psicológico ou filosófico. O valor da maioria dos objetivos e atividades decorre das relações entre meios e fins que os conectam com os objetivos ou atividades que valem por si mesmas. Por um processo de antecipação, o valor inerente ao fim desejado é transferido para os meios.(...) O julgamento inclui tanto elementos valorativos como fatuais de suma importância, na medida que esses valores intermediários estiverem envolvidos. Tendo em vista que os resultados da atividade administrativa só podem ser considerados como fins num sentido intermediário, os valores atribuídos a esses resultados dependem das relações empíricas que se crê que existam entre eles e as finalidades últimas.”

Quadro 1 – Domínios das ciências da organização, da gestão e do controle de gestão segundo a teoria Simoniana

<i>Fatos</i>	<i>Valores</i>
Ciência	Ética
Observação, experiência, descrição, verificação	Imperativo, preferência
Objetividade	Subjetividade
Verdadeiro/falso Correto/incorreto	Bem/mal Justo/injusto
Objetivos organizacionais e sub-objetivos operacionais: - Observáveis - Atingíveis - Declináveis - Individualizáveis - a prazo determinado	Metas da empresa: - não observáveis e não mensuráveis - não atingíveis - não declináveis - comuns e compartilhadas - a horizonte indeterminado
Neutralidade	Engajamento
Pressão fatural cotidiana	Procura permanente de valores
Administração pelos fatos e números indiscutíveis	Administração pelos valores
Controle de gestão pelos resultados quantificados	Controle de gestão pela identidade de valores
Ciência da organização	
Administração Controle de Gestão	

Fonte: Sole e Fiol (apud CARVALHO DA SILVA, 1999)

Influenciação organizativa

A influência da organização é exercida da maneira mais completa sempre que o comportamento de uma pessoa é orientado por premissas dessa organização. Essas influências podem ser classificadas de um modo geral, segundo SIMON (1979), em duas categorias:

- influências internas, que consistem na formação no subordinado de atitudes, hábitos e de um estado de espírito que o levem a tomar decisões consideradas vantajosas para a organização; se exerce pelo desenvolvimento nos participantes de lealdades organizativas e de uma preocupação com a eficiência¹.
- influências externas, que são um repasse aos atores de decisões tomadas alheias a estes pela organização, dependendo primordialmente de serviços consultivos e informativos.

Os mecanismos, portanto, dos quais a organização se utiliza para influenciar seus membros também podem ser enumerados:

- a) Divisão do trabalho entre seus membros, dirigindo e limitando, ao atribuir a cada um o cumprimento de determinada função, a sua atenção exclusivamente àquela tarefa
- b) Estabelecimento de padrões de desempenho
- c) Comunicação das decisões através de seus vários escalões, estabelecendo sistemas de influenciação
- d) Criação de canais de comunicações que se estendam em todas as direções através dos quais fluam as informações para a tomada de decisão.
- e) Treinamento e doutrinação dos seus membros (internalização das influências).

É importante ressaltar que tais mecanismos ou formas são intermutáveis, ou seja, podem complementar e substituir uns aos outros conforme a organização julgue mais eficaz. Assim, de acordo com GOMES e SALAS (1999), a determinação da extensão e da maneira em que se deve empregar cada um desses mecanismos é problema fundamental de qualquer organização.

¹ O critério da **eficiência**, aqui, é definido como a habilidade de, dentre alternativas que possuem o mesmo “custo”, escolher-se aquela que levará a maior realização dos objetivos da organização, e de, dentre alternativas que levam a grau de realização equivalente, optar-se por aquela que acarretará menor “custo”.

Grau de liberdade dos atores

Até agora, fez-se referência às possibilidades da organização influenciar o comportamento de seus atores como forma de controlá-lo, reduzindo a incerteza nas decisões e garantindo a efetividade das mudanças. Porém, é necessário apontar as limitações dessa temática, atentando para o ponto de vista dos participantes.

Segundo CROZIER e FRIEDBERG (1977: 46), o homem na organização caracteriza-se por ser um agente autônomo, que possui um grau de liberdade próprio. Os autores salientam, portanto, sua dimensão racional, admitindo que a conduta humana nas organizações “(...)nunca é inteiramente previsível porque ela não pode ser determinada mas, ao contrário, é sempre contingente”. O grau de liberdade de cada ator reflete-se, para a organização, numa zona de incerteza, visto que aquela não se encontra sob o controle organizacional. Quando o participante utiliza sua margem de liberdade, constata-se que ele adquire uma certa dose de poder, limitando a abrangência da influência organizacional sobre sua ação. Dessa forma, o ator age de acordo com sua estratégia própria, reduzindo o alcance dos objetivos da organização.

BARNARD (In SIMON, 1979), refere-se a esse fenômeno quando caracteriza as decisões organizativas como impessoais. Para ele, sempre que uma pessoa se comporta impessoalmente, uma escala de premissas organizativas substitui a sua escala de pressupostos pessoais como critério de decisão. Porém, reconhece que existe um limite para esta proposição. Há uma área de aceitação dentro da qual o indivíduo se comporta organizativamente.

É justamente sobre a zona de incerteza descrita acima que o controle se propõe a agir. Mas, se considerarmos as dimensões de racionalidade dos atores de uma organização, e, conseqüentemente, sua parcela de poder, faz-se necessário entender como conduzir um objetivo organizacional em meio a tanta instabilidade.

Cooperação e equilíbrio da organização

Sendo a organização uma construção social, pode-se considerar que as atividades de um grupo de pessoas tornam-se organizadas unicamente na medida em que esses permitem que suas decisões e seu comportamento sejam influenciados pela participação na organização. Porém, quando as exigências da organização ocorrem fora da zona de aceitação dos atores, os seus motivos pessoais predominam e a organização deixa de existir.

CROZIER e FRIEDBERG (1977), nesse sentido, conceituam as organizações como conjuntos de jogos articulados, onde cada ator, para permanecer no jogo, deve parcialmente satisfazer as expectativas dos outros. Sendo assim, um mínimo de cooperação é exigido para evitar a ruptura e preservar, pelo lado dos atores, uma parcela de poder, e, pelo lado da organização, o controle. A ameaça de ruptura do jogo é o instrumento fundamental da cooperação e a explicação de uma organização estável.

O problema fundamental para as organizações no que diz respeito ao controle, portanto, se encontra não só na sua capacidade de análise das premissas decisórias de seus participantes, mas no seu poder de negociação sobre sua zona de aceitação, ou seja, sua capacidade de expandi-la, reduzindo a incerteza. Isso, contudo, não significa desconsiderar a natureza contingente da ação humana na organização.

Método

O presente trabalho fundamenta-se num estudo longitudinal de medição da satisfação dos atores organizacionais durante um processo de mudança relacionado à implantação de um Programa de Qualidade Total.

A satisfação foi medida através de um instrumento eletrônico que registrava diariamente a satisfação dos participantes, sendo a utilização do instrumento pelos membros da organização voluntária. O instrumento foi utilizado durante o período de julho de 1996 a setembro de 1999. Além disso, a análise utiliza documentos coletados durante o trabalho de campo, tais como relatórios, atas de reuniões, gráfico de resultados, etc., além da observação participante da pesquisadora.

O caso: implantação de um programa de gestão de qualidade total

A organização em estudo refere-se a uma empresa gaúcha do setor privado industrial. Fundada em 1988, esta compunha a unidade industrial de um grupo do ramo agro-industrial do cooperativismo gaúcho, dispondo de autonomia para comprar seus insumos, produzir e vender seus produtos. Em 1994, já prevendo uma grande crise no setor para o próximo ano e ciente de que precisaria do esforço dos funcionários para superá-la, a administração decidiu: a Qualidade é uma questão de sobrevivência. A empresa contratou um especialista da área, formou uma comissão para a Qualidade e começou seu processo de sensibilização e de implantação de um programa de Gestão de Qualidade Total.

Em 1995 veio a crise no setor, a produção diminuiu e os treinamentos e programas da qualidade aumentaram, aliados a um programa de educação formal e um estudo do perfil de qualificação dos funcionários. O organograma, até então baseado num modelo burocrático, sofreu uma alteração profunda, quando a empresa passou a organizar-se numa estrutura atomizada. O órgão máximo da unidade passou a ser o comitê gestor, formado por nove facilitadores de área (antigos departamentos), e coordenado pelo facilitador líder (principal executivo da empresa). As antigas seções dos departamentos foram transformadas em equipes com seus respectivos líderes, responsáveis pela disseminação da filosofia da qualidade entre os demais funcionários. Dessa forma, reduziu-se o número de níveis hierárquicos para dois: facilitadores e colaboradores. O comitê gestor passou a reunir-se diariamente, durante meia hora antes do encerramento do expediente, com o objetivo principal de criar um canal de comunicação simples e eficaz na organização.

Percebe-se, nesta primeira etapa, uma mudança significativa no sistema de controle pela substituição da autoridade pela influência. As ações realizadas pela organização indicam uma ênfase acentuada nas premissas valorativas, afim de obter o engajamento das pessoas ao novo sistema de gestão. Os métodos burocráticos de controle são alterados para métodos que privilegiam o compartilhamento de valores, através da ideologia da qualidade. Assim, inicia-se um processo de incremento da adesão organizacional em torno dos valores destacados pela organização.

Entre 1995 e 1996, alavancaram-se os programas 5S e CCQs. Notou-se, neste momento, um aumento no ritmo de envolvimento dos trabalhadores de chão de fábrica com a filosofia da qualidade. Foi hora de colocar em prática os conhecimentos aprendidos nos treinamentos, que continuavam a funcionar, agora acompanhados das “Semanas da Qualidade”, evento que acontecia semestralmente com o objetivo de revisar conteúdos, avaliar os resultados obtidos com a qualidade e confraternizar a equipe. Paralelamente, começaram a ser desenvolvidos muitos procedimentos operacionais, indicadores de desempenho, atualização das descrições de cargos e elaboração de uma matriz de capacitação para cada cargo. Em julho de 1996 foi instalado na unidade um dispositivo eletrônico de medição diária da satisfação dos funcionários, o qual rendia à organização um panorama quase em tempo real do clima organizacional. Além disso, a organização passou a adotar o sistema de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), recebendo um Diploma de Distinção com Mérito no Prêmio Qualidade RS. Essa distinção serviu, sobretudo, para legitimar o novo sistema de gestão da organização, garantindo a adesão de muitos trabalhadores ao programa de qualidade.

Verifica-se, nesta fase, um reforço nas premissas de valor, desta vez acompanhadas por premissas fatuais, como aquelas de estabelecimento de padrões de desempenho. Essa distinção, no entanto, tem o objetivo de facilitar a análise, já que pode-se perceber que através dos indicadores de desempenho (fatuais) a organização influencia as premissas valorativas das decisões de seus colaboradores e também enfatiza a adesão através da coerência entre os valores discursados e ressaltados pela qualidade e os indicadores utilizados para avaliação do desempenho. A coerência entre o discurso sobre os valores e os instrumentos utilizados no controle do desempenho, por sua vez, diminuem a incerteza percebida pelos indivíduos, proporcionando-lhes segurança e influenciando o grau de satisfação dos mesmos. Percebe-se, assim, a importância da coerência entre os mecanismos de influência do comportamento organizacional, como destacado por Fleury e Fleury (1997).

O ano de 1997, que mais tarde rendeu outro prêmio do PGQP à organização, caracterizou-se pelo estabelecimento da Qualidade Total como sistema de gestão. Outros mecanismos de influência foram criados, como o sistema de avaliação de fornecedores e parceiros, jornal mensal de circulação interna, pesquisa sistemática sobre o perfil e satisfação dos clientes, criação de estações de trabalho compartilhadas e eliminação de paredes entre áreas no mesmo prédio, visitas de familiares às dependências da fábrica, etc. O quadro 2 especifica de forma mais clara todos esses mecanismos,

classificando-os segundo o referencial teórico. Percebe-se assim a continuidade das ações referentes à influência das premissas dos membros organizacionais. Isso corrobora as conclusões de alguns estudos sobre a qualidade e sua importância na transformação do sistema de controle organizacional (CARVALHO DA SILVA, 1999, VIEIRA, 1999, BARKER, 1993), que mostram que as transformações que vêm ocorrendo nas organizações podem ser caracterizadas como novas formas organizacionais, tais como utilização de grupos semi-autônomos, programas de qualidade total, diminuição da escala hierárquica, etc. contribuem para as mudanças do sistema de controle. Retira-se a ênfase colocada sobre os métodos burocráticos e métodos culturais de compartilhamento de valores, logo de influência das premissas do comportamento dos atores organizacionais.

Quadro 2 – Mecanismos de influência na implementação e manutenção do novo sistema de gestão da organização em estudo

<i>Divisão do trabalho</i>
1. Elaboração de descrição de cargos
<i>Estabelecimento de padrões de desempenho</i>
1. Estabelecimento de procedimentos operacionais 2. Criação de indicadores de desempenho 3. Programa de avaliação de fornecedores/parceiros 4. Elaboração de matriz de capacitação para cada cargo
<i>Comunicação das decisões</i>
1. Sistema de liderança baseado em facilitadores e líderes 2. Utilização de dispositivos escritos de comunicação interna 3. Jornal de circulação interna 4. Cartazes e murais espalhados pela unidade divulgando missão, políticas, objetivos, desempenho, etc.
<i>Criação de canais de comunicações</i>
1. Organograma atomizado 2. Pesquisa sistemática sobre perfil e satisfação dos clientes 3. Reuniões diárias dos facilitadores (às vezes com participação de outros colaboradores e prestadores de serviço) 4. Dispositivo diário de medição da satisfação dos trabalhadores 5. Instalação de um sistema supervisorio para produção 6. Criação de <i>workstations</i> coletivas 7. Administração integrada à planta industrial da unidade 8. Eliminação do sistema de cores diferenciadas por setor e nível hierárquico
<i>Treinamento e doutrinação</i>
1. Programa de treinamento intensivo sobre Qualidade e assuntos técnicos/habilidades relativos às deficiências na matriz de capacitação 2. Semanas da qualidade 3. Palestras diversas 4. Visitas familiares à fábrica, participação das esposas em eventos de saúde ocupacional 5. Premiações do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, com participação das pessoas na cerimônias de premiação 6. Participação de lideranças da organização em instituições significativas da comunidade 7. Programa de educação formal, escola do trabalhador dentro da unidade 8. Auxílio financeiro para curso pré-vestibular 9. Flexibilidade de horários para funcionários que estudam 10. Programa 5S, CCQs

Fonte: elaborado pela autora para este trabalho.

Em 1998, a organização, tendo em vista vantagens competitivas como a compra de matéria-prima subsidiada e aumento significativo dos canais de distribuição, decide fazer uma parceria com um grupo multinacional do mesmo setor, formando uma *joint-venture* com tal empresa. Continua, contudo, a fazer parte do grupo gaúcho ao qual pertencia, porém, agora com uma unidade administrativa, ligada ao grupo multinacional, seu negócio passa a ser exclusivamente a manufatura. Desse modo, a organização ganhou vantagens competitivas mas perdeu considerável parte de sua autonomia. Mantido o programa de qualidade, que, conforme os dados relativos à satisfação das pessoas, vinha gozando de grande aceitação, a empresa enfrenta, mais acentuadamente no segundo semestre desse ano, dificuldades de comunicação e acordo com a unidade administrativa, que não

possui o mesmo sistema de gestão. Isso reflete-se, gradativamente, na unidade industrial. A falta de informações precisas e a demora nos processos que dependiam da unidade administrativa emperravam o sistema, gerando problemas nos resultados da organização. Os trabalhadores começaram, então, a questionar a aliança estratégica com o grupo estrangeiro, ao passo que a administração passou a promover ações de valorização das vantagens dessa parceria. Em junho, porém, problemas de retração da demanda fizeram com que, no auge da curva anual de produção, estoques de produtos prontos amontoassem-se nas dependências da unidade esperando para ser vendidos, o que não acontecia. Em julho, o primeiro problema de atraso de salário (que dependia dos recursos da unidade administrativa) aconteceu em mais de cinco anos. Os níveis de satisfação registrados pelo instrumento da organização caíram, coisa que nunca havia acontecido desde que o sistema fora implantado.

Nessa altura dos acontecimentos, colaboradores e facilitadores desestimulavam-se com relação aos programas de CCQs, 5S, treinamento, etc. Muitas tentativas foram realizadas afim de resgatar a importância da gestão da qualidade total para o sucesso da organização, por meio de valorização dos resultados já obtidos através desta e reuniões de consenso entre facilitadores para a avaliação da situação. Mas os fatos não correspondiam ao discurso, quebrando-se assim, a coerência que antes existia entre os instrumentos de controle fatuais e os valores discursados pela organização. Em outubro ocorre o segundo atraso e a suspensão do sistema de adiantamento de salário, que ocorria sempre quinze dias antes do fim do mês. Nesse ponto, já podia ouvir-se queixas dos participantes relativas à ineficácia do sistema de gestão implantado e seu engajamento nos programas caía a cada dia. Pode-se verificar, então, um aumento no grau de liberdade dos trabalhadores quando negavam-se a participar da ação organizada, bem como uma diminuição nos níveis de cooperação entre empresa-funcionários. Instala-se uma grande incerteza no sistema.

Tal aumento no grau de liberdade pode ser compreendido como resultado da descontinuidade da influência organizativa, ou seja, o sistema de qualidade que funcionava até então como um agregador dos grupos e como a ideologia que manifestava os valores a serem compartilhados pelos atores organizacionais, frente aos acontecimentos, é interrompido e perde seu poder de influência. Os atores sentem ameaçada sua segurança, frente aos atrasos e modificações nos sistema de remuneração, ao mesmo tempo a credibilidade da gestão da qualidade total não é sublinhada pelas ações vindas da unidade administrativa; um ambiente incerto estava formado e realçado pela falta de informações necessárias. Com isso os atores organizacionais abandonam os valores compartilhados através do programa de qualidade e passam a se comportar segundo seus próprios valores ou valores grupais.

As dificuldades de manutenção do Programa de Qualidade, devido ao relacionamento problemático com a unidade administrativa, interfere no processo de influência que se havia instalado, causando uma significativa e gradativa alteração nos padrões de satisfação dos atores. Analisando a Figura 1, verifica-se claramente a trajetória da satisfação durante o processo de mudança, bem como no período da crise no sistema de influência.

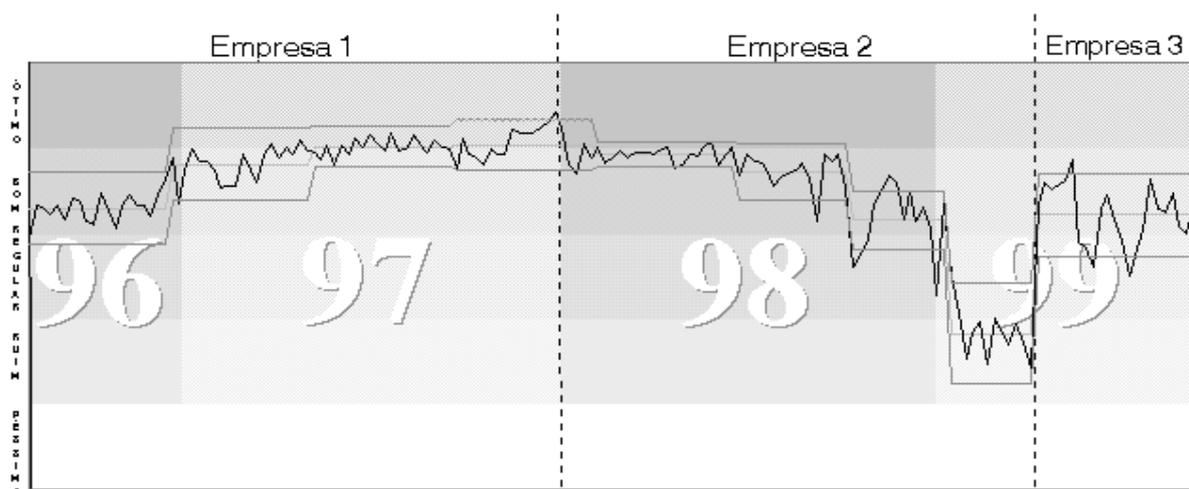


Figura 1 – Grau de Satisfação dos Atores da Organização

Fonte: Elaborado pela autora para o presente trabalho.

No gráfico descrito pela figura 1, a linha mais forte (na cor preta) refere-se ao grau de satisfação semanal, as linhas cinza, que compreende a linha preta, mostram o padrão de satisfação e as linhas verticais tracejadas indicam as três fases da empresa: antes da separação entre unidade administrativa e industrial (empresa 1), depois da criação da *joint venture* (empresa 2) e após a aquisição pelo grupo multinacional (empresa 3).

Em maio de 1999, após a organização ter registrado, nos dois meses anteriores, os piores níveis de satisfação já medidos, a unidade foi adquirida pelo grupo multinacional, que aboliu o sistema de gestão de qualidade.

Conclusões

Os resultados da pesquisa apontam para o papel crucial da coerência dos sistemas no processo de mudança organizacional. Conforme o caso estudado, verificou-se o amplo uso de mecanismos de influência para a implantação e manutenção da mudança, que foram gradativamente completando-se uns aos outros. Além disso, notou-se uma acentuada preocupação, pelo tipo de mudança ao qual a organização se propôs, com as premissas de valor, especialmente no início do processo. As premissas de fato, contudo, também foram de vital importância para a manutenção dos objetivos e, sobretudo na fase de decadência do novo sistema de gestão, confirmaram o pressuposto de que não pode haver, nos problemas organizacionais, separação completa entre os elementos fatuais e éticos.

Todos esses eventos influenciaram significativamente a satisfação, que mostrou-se profundamente relacionada ao grau de cooperação entre a organização e seus participantes. Isso demonstra a importância da influência organizacional na satisfação, bem como a relevância destas num processo de mudança organizacional.

Bibliografia

- “Changement et Développement Organisationel”, In: JABES, Jak. **Management**. Paris: PUF, 1991.
- “Da Informação à Argumentação”, In: DÉRY, Richard. **O Indivíduo na Organização**. Vol III. São Paulo: Atlas, 1996.
- “La Prise de Décision”, In: LAROCHE, Hervé. **Management**. Paris: PUF, 1991.
- “Quem tem Medo de Eletrochoque? Identidade, Terapias Convulsivas e Mudança Organizacional”, In: CALDAS, Miguel e WOOD JR., Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARKER, J. R.. “Tightening the Iron Cage: concertive control in self-managing teams”. **Administrative Science Quarterly**. Vol 38. 1993. pp 408-437.
- CARVALHO DA SILVA, R. *Mudanças no Controle Organizacional através da implantação da Gestão da Qualidade Total – o caso da Siderúrgica Riograndense*. **Anais do I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**. Curitiba, jun/2000.
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard. **L’acteur et le système**. Paris: Seuil, 1977.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L.. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GOMES, Josir e SALAS, Joan. **Controle de Gestão**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- O’REILLY, C and CHATMAN, J. “Culture as Social Control: corporations, cults and commitment”. **Research in Organizational Behaviour**. Vol 18. 1996. pp 157-200.
- SCHEIN, E. “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”. **Sloan Management Review**. winter. 1984.
- SEWELL, G. and WILKINSON, B. “Someone to Watch Over Me: surveillance, discipline and the just-in-time labour process”. **Sociology**. vol 26. N 22. 1992. pp 271-289.
- SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- VIEIRA, M.M.F. *Projetando e Controlando as Funções dos Indivíduos*.