

IDENTIDADE E MUDANÇA: O PASSADO COMO ATIVO ESTRATÉGICO¹

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos*
& Flávio Carvalho de Vasconcelos**

RESUMO

Nós discutiremos em um primeiro momento o conceito de identidade e os mecanismos de construção (e perda) da identidade no trabalho. Discutiremos a seguir a metáfora de Fausto, base teórica para análise de nosso estudo de caso. Nesta pesquisa, realizada em uma empresa de informática francesa, utilizando a metáfora fáustica, ressaltaremos a importância do passado da organização como elemento essencial para a construção de seu futuro, tendo em vista os fenômenos de resistência organizacional normalmente encontrados nos processos de mudança.

ABSTRACT

In this article we discuss the concept of social identity in work contexts and the mechanisms of construction and loss of such identity. We show how many modern organizational change programs can be analysed through the myth of Faust, and finally we argue that the past can be seen as a strategic asset to build an organization's future.

¹ Este texto foi parcialmente baseado em um dos estudos de caso desenvolvido por Isabella Vasconcelos na elaboração de sua tese de doutorado na HEC – Ecole des Hautes Etudes Commerciales, França, o que explica o fato de parte da literatura usada ser estrangeira, apropriada para análise do contexto local onde o estudo foi realizado.

* Doutorado HEC-Ecole des Hautes Etudes Commerciales, França
Professora da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR, Mestrado em Administração Estratégica da Informação.

** Doutorado na HEC-Ecole des Hautes Etudes Commerciales, França
Professor da EAESP/FGV- Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

APRESENTAÇÃO

Nós discutiremos em um primeiro momento o conceito de identidade e os mecanismos de construção e perda da identidade no trabalho. Discutiremos a seguir a metáfora de Fausto, base teórica para análise de nosso estudo de caso. Nesta pesquisa, realizada em uma empresa de informática francesa, utilizando a metáfora fáustica, ressaltaremos a importância do passado da organização como elemento essencial para a construção de seu futuro, tendo em vista os fenômenos de resistência organizacional normalmente encontrados nos processos de mudança.

RACIONALIDADE LIMITADA, AÇÃO HUMANA E IDENTIDADE

Herbert Simon e o grupo que ele coordenou no Carnegie Institute of Technology propuseram o conceito de racionalidade limitada, ou seja, a idéia de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade superior. Outros teóricos, em seguida, utilizaram os trabalhos de Simon para questionar os conceitos tayloristas da Escola Clássica de Administração, entre eles o da "one best way", que se baseava no pressuposto da existência de uma racionalidade superior nas organizações. (Simon, 1955; Simon, 1956; Simon, 1957)

Mais tarde, em seus trabalhos sobre os processos de tomada de decisão nas organizações, autores como Elster, Hirschmann, Lindblom, Cohen & March e Weick (Elster, 1983; Hirschmann, 1970; Lindblom, 1978; Cohen & March, 1974; Weick, 1976) desenvolveram a Teoria da Ação Racional, mostrando que a ação humana não se limita aos objetivos que um indivíduo acredita possuir e nos quais ele acredita fundamentar a sua ação cotidiana. A ação humana seria influenciada por elementos incertos, novos, que vão além dos princípios e ideais nos quais as pessoas imaginam basear sua ação. O contato com novas culturas, normas de comportamento e sistemas modifica os critérios de decisão anteriores das pessoas. (Sainsaulieu, 1983; Friedberg, 1993).

Estas pesquisas, bem como as teorias de Festinger sobre dissonância cognitiva, permitem libertar o indivíduo do que Wrong chamou de uma concepção hiper-socializada do ser-humano, que busca unicamente no passado dos indivíduos e em suas experiências de socialização marcantes a explicação de seus comportamentos presentes, adotando esta perspectiva de forma quase-determinista (Wrong, 1977).

Assim, dentro de uma visão não-determinista da ação humana e adotando o pressuposto da racionalidade limitada, a capacidade de ação estratégica, ou seja, a capacidade de perceber as oportunidades de ação, prever as conseqüências e os riscos de cada alternativa e assumir estes riscos executando a decisão, varia de pessoa a pessoa, sendo influenciada pelo seu presente e pelo seu passado, dentro do que Boudon chamou de um efeito de posição, ou seja, depende da posição que o indivíduo ou o ator social ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes. A decisão depende também de um efeito de disposição, ou seja, das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são em parte pré-formadas por sua socialização passada. (Boudon, 1991).

Os atores sociais podem exercitar-se no aprimoramento de sua capacidade de ação estratégica através das interações quotidianas. No entanto, as diferentes capacidades que os indivíduos possuem de relacionar-se individual ou coletivamente na empresa mostram que as condições de acesso e da defesa da própria identidade são desiguais e são influenciadas pelas condições de trabalho às quais as pessoas estão submetidas.

○ DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE SOCIAL DOS INDIVÍDUOS A PARTIR DO TRABALHO

O conceito de identidade é utilizado por alguns psicólogos clínicos como Erickson e Rogers para expressar o sentimento de permanência e continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais e que ele perde no caso de pressões extremas. Em relação à vida cotidiana, o conceito de identidade se refere ao esforço do indivíduo em realizar uma síntese de sua ação, equilibrando as forças internas e as forças externas que influenciam esta ação, a qual é fruto da inter-relação de sua realidade interior e da realidade externa construída pelo grupo social.

O reconhecimento dos outros é um dos elementos fundamentais na construção da identidade do indivíduo, que ocorre de modo dinâmico, a partir de suas interações sociais aqui e agora. Christophe Dejours fala a este propósito que *"no mundo subjetivo, o sentido dado ao trabalho depende de jogos de identidade e participação: o que o indivíduo espera de seu trabalho é também uma retribuição moral: o reconhecimento"*. Dejours fala ainda da atribuição de sentido à própria experiência de trabalho pelos indivíduos e da importância do reconhecimento de utilidade, ou seja, utilidade social, econômica e técnica das contribuições particulares e coletivas à organização. O autor fala ainda do julgamento de beleza, ou seja, a validade ética e estética do trabalho. Ambas formas de reconhecimento são conferidas pela hierarquia, pelos pares ou pelo grupo social e influem na motivação dos indivíduos em relação ao seu trabalho e no conceito que desenvolvem de si próprios. (Dejours, 1993)

Bergamini, ao tratar de liderança como administração do sentido, mostra como estes aspectos influenciam a motivação dos indivíduos para o trabalho. Diversos estudos desenvolvem o conceito de identidade, mudança organizacional e cultura, aplicando-o às organizações, especialmente dentro do contexto brasileiro. Citamos aqui alguns destes estudos, que fornecem uma visão interessante do tema estudado neste artigo. (Caldas, M. & Wood Jr., T., 1999; Prestes Motta, F. & Alcadipani, R., 1999; Casali, A. & Machado-Da-Silva, C., 1999; Fernandes, S., 1999; Fleury, M.T., 1999; Borges-Andrade, J. & Pilatti, R., 2000; Antonialli, L.M., 2000; Machado-da-Silva & Nogueira, E., 2000; Aidar, M. Brisola, A, Prestes Motta, F.; Wood Jr, T., 2000; Freitas, M.E., 2000; Terra da Silva, M, 1996; Segnini, L., 1996).

Outros autores como B.Ramanantsoa e R.Reitter desenvolvem este conceito aplicando-o às organizações francesas, enquanto autores como Albert, Ashforth e Dutton, entre outros, coordenaram recentemente um número especial da *Academy of Management Review* reunindo o trabalho de diversos autores que estudam as dimensões da identidade organizacional no contexto norte-americano. (Ramanantsoa, B. & Reitter, 1997; Reitter 1997; Stuart, A., Ashforth, B., Dutton, J., 2000)

A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE NO TRABALHO E UMA RELEITURA DE HEGEL E DO RECONHECIMENTO DE SI NO MUNDO SOCIAL

Como vimos, o reconhecimento do grupo social é um dos elementos fundamentais na construção da identidade pelos indivíduos. Sainsaulieu, sociólogo francês, faz uma releitura de Hegel a fim de fundamentar sua análise. Segundo ele, os trabalhos de Hegel são especialmente importantes pois tratam da formação do indivíduo do ponto de vista cognitivo e afetivo, situando o papel do conflito nas relações sociais.

Recusando a redução do indivíduo ao universo único da razão, Hegel analisa a formação do ser segundo uma dupla dialética que conduz à racionalidade e ao reconhecimento de si. Analisando a filosofia de Hegel, Sainsaulieu salienta em sua análise sobre formação da identidade a interdependência entre o lado cognitivo, ou seja, compreensão do mundo, e o lado afetivo, ou seja, o jogo de relações entre os desejos. O indivíduo não é capaz de completar o processo de obtenção da compreensão do mundo da qual fala Hegel e do desenvolvimento de sua capacidade de raciocínio se ele não é reconhecido em suas relações afetivas como alguém que detém de forma autônoma um desejo. Uma dialética paralela que envolve de um lado o nível do desejo e do outro o nível da razão constituem, desta forma, o indivíduo completo.

A luta entre os desejos dos diferentes indivíduos envolve uma relação social cujo objeto é o reconhecimento de si próprio pelos outros. É vencendo este conflito que o ser humano pode obter o reconhecimento de sua individualidade. A identidade do ser humano não é então o ponto de partida sobre o qual se constrói o mundo social, mas ao contrário, é um conceito dinâmico, é o resultado do jogo de relações envolvidas nas experiências de luta e conflito por ele vivenciadas a cada momento.

Desta forma, um ponto fundamental da Filosofia Hegeliana é mostrar como as experiências conflituosas do indivíduo terão mais tarde conseqüências importantes sobre sua identidade e sua "visão de mundo", ou seja, na formação de sua lógica de ator.

A partir do conceito hegeliano de dialética do mestre e do escravo², Sainsaulieu mostra como o acesso à identidade é o resultado de um processo conjunto de identificação e de diferenciação que se expressa nas relações intersubjetivas em dois níveis:

- no nível da relação afetiva identificatória que não envolve relações de conflito;
- no nível político, do jogo de poder social, onde o indivíduo se desliga do primeiro nível impondo sua diferença.

Pode-se então concluir que se a identidade da criança é fortemente ligada à história de suas identificações sucessivas, a identidade do adulto depende também dos meios sociais que ele dispõe para sustentar sua diferença nos conflitos, e, desta forma, sair da cadeia de identificações (Sainsaulieu, 1977).

O indivíduo deve ter condições sociais mínimas para enfrentar a luta por reconhecimento e afirmação identitária e poder sair-se vencedor pelo menos algumas vezes, a fim de poder sair da cadeia contínua de identificações com os poderosos que o envolve e afirmar a sua própria individualidade, diferenciando-se finalmente. As desigualdades no acesso aos recursos e ao poder nas relações entre adultos, principalmente no ambiente de trabalho, têm como conseqüência o fato de que vários indivíduos não podem impor sua diferença aos outros, vivendo a fundo os conflitos e vencendo-os ao menos em parte. Alguns privilegiados têm

² Segundo a análise de Hegel, uma luta até à "morte" se estabelecerá entre os dois desejos de posse do objeto, uma vez que na busca de reconhecimento de sua força pelo outro o indivíduo luta na realidade para obter o reconhecimento de seu ser e de sua autonomia. Conseqüentemente, além do objeto, o ser humano tem necessidade do outro para reconhecer a sua força e a sua validade como indivíduo autônomo, que se diferencia dos outros por uma série de características particulares. Não existe pois conciliação possível neste tipo de dialética, pois a vitória representa o reconhecimento pelo outro do ser individual e perder significa renunciar a este reconhecimento e submeter-se. Para que haja reconhecimento, é necessário que um dos indivíduos esqueça ou renuncie ao seu próprio desejo de reconhecimento e aceite reconhecer o desejo do outro e sua força. Neste caso, o "escravo" (o que perdeu ou renunciou ao conflito e ao reconhecimento) se coloca à serviço do reconhecimento do desejo do outro, preservando-se da luta, mas perdendo em parte a autonomia na orientação de suas atividades. O mestre adota o conflito como forma de ação, arriscando-se à "morte", mas ganha o trabalho do outro à serviço do reconhecimento do seu desejo.

A dialética do mestre e do escravo, neste contexto, está inserida dentro de uma realidade social particular, ou seja, este confronto é concreto e ocorre em situações específicas, dependendo dos meios e recursos controlados por cada um de acordo com sua posição dentro da organização.

acesso aos meios concretos de impor a sua diferença, fazendo os outros aceitarem suas idéias e a sua mediação, impondo os seus significados e o seu pensamento. A morte simbólica, ou seja, a impossibilidade de refletir e criar por si próprio, de atribuir sentido aos objetos e à experiência, pode gerar a perda da identidade³.

A luta pelo poder não é então um fim em si, mas o sinal de um jogo mais profundo que envolve a personalidade dentro de uma relação social que se prolonga no tempo e no espaço.(Vasconcelos, 2000)

A METÁFORA DE FAUSTO E A “RACIONALIDADE SUPERIOR”

O mito de Fausto é uma das lendas clássicas mais importantes da civilização ocidental. As primeiras histórias contando os feitos de Fausto datam do século XVI, quando Johann Spiess escreveu "*Faustbuch*" (1587) e Christopher Marlowe escreveu "*The Tragic Story of Doctor Faust*"(1588). Desde então a lenda de Fausto tem sido contada várias vezes e traduzida em diversas linguas. Além dos livros, ela tem inspirado filmes e óperas, fazendo de Fausto um dos heróis mais populares dos últimos 400 anos. O sucesso desta lenda deve-se à ressonância que as questões levantadas pelo mito encontraram em diversas civilizações, entre as quais as contradições e dificuldades provocadas pelos processos de modernização e mudanças sociais bruscas. Desta forma, o mito de Fausto é também um arquétipo que nos permite entender bem alguns aspectos significativos da mudança estratégica em organizações contemporâneas.

O poeta alemão J. W. Goëthe escreveu entre 1770 e 1832 uma das mais sofisticadas versões da história de Fausto. Goëthe iniciou o seu trabalho quando ele tinha 21 anos e só o considerou concluído um ano após a sua morte, 62 anos depois. Este trabalho foi concebido durante um dos mais turbulentos períodos da história da Europa Ocidental, que abrangeu a Revolução Francesa, as guerras napoleônicas e o início da Revolução Industrial. Neste período, os conceitos de modernização e mudança radical ocupavam o centro dos debates políticos e inspirando também a expressão artística da época.

Nas versões mais primitivas do mito de Fausto, antes de Goëthe, este personagem foi representado como um homem ambicioso que tinha vendido a sua alma para o Diabo em troca de certos bens como dinheiro, sexo, fama e glória. No entanto, na obra de Goëthe, Fausto possui um ideal mais nobre e altruístico, o

³ Ver Sainsaulieu, R.(1977), "*Identité au travail*", Paris,Seuil, pág. 353.. Para que a transferência de um tipo de aprendizado estratégico a um outro se faça de modo a facilitar a reconstituição de um conjunto de normas em uma situação nova, é necessário que os indivíduos disponham de recursos e de ocasiões de encontros que lhes permitam reconstituir alianças e relações que possam levá-los a situações de vitória, dentro de uma lógica de diferenciação, e caso isso não aconteça, os indivíduos perpetuarão as alianças, não importa em que situação nova, resistindo à mudança. Desta forma a mudança de regras não gerará novos valores ou modos de comportamento estratégico."29 (tradução da autora). No original: *Pour que le transfert d'un apprentissage de capacité stratégique à un autre puisse se faire au point de faciliter la reconstitution d'un ensemble de normes dans une situation nouvelle, il faut que les individus y disposent de ressoucers et d'occasions de reccontres leur permettant de reconstituer des alliances menant à des coalitions victorieuses car, dans le cas inverse, on tiendra surtout à perpéteur les alliances antérieures dans n'importe quelle situation neuve.* Autores como Julienne Brebet, que analisam a emergência de um novo modelo de Administração de Recursos Humanos chamado "gestão das contradições"; Renaud Sainsaulieu, quando relata a emergência de um novo tipo de organização na França a qual ele chama de "Organização do Desenvolvimento Social"; Charles Heckscher, retratando em suas pesquisas o mesmo tipo de organização nos Estados Unidos, apontam para a emergência de novos paradigmas e conceitos no que se refere à mudança organizacional; Castells, ao analisar as transformações da sociedade atual e os seus efeitos sobre a formação da identidade dos grupos sociais, bem como, Domenico de Masi ao relatar as transformações da sociedade pós-industrial, desenvolvem análises no mesmo sentido.

sonho de libertar a humanidade do sofrimento e da dor. O personagem de Goethe é animado pelo sonho da modernização e do progresso, reunindo assim o ideal romântico de desenvolvimento com o ideal épico de uma nova ordem e de uma nova sociedade construídas a partir de nada, através do planejamento e da aplicação de uma racionalidade superior. A fim de criar o seu admirável mundo novo, Fausto vende a sua alma em troca do acesso irrestrito ao conhecimento, à racionalidade superior e à sabedoria. O projeto fáustico de mudança implica ruptura com o passado, pois baseia-se na imposição de uma racionalidade perfeita e impecável à um mundo medieval considerado imperfeito. Nesta perspectiva, o programa de Fausto é similar ao de vários programas de mudança organizacional instrumentais, onde se adota como pressuposto o fato de que a mudança deve originar-se da imposição de um novo modelo, baseado em uma racionalidade superior definida pelos dirigentes, que deve reger o novo sistema, "formatando" a organização na medida do possível. A resistência à mudança, neste paradigma, é vista como ato irracional a ser reprimido de forma autoritária.

Uma mudança fáustica, brusca, imposta, mesmo em nome do desenvolvimento econômico da empresa, rompendo com o passado e com a história da organização, pode provocar assim uma crise identitária em alguns grupos organizacionais e gerar fortes fenômenos de resistência organizacional, comprometendo o futuro do sistema e o sucesso do programa de mudança organizacional. O estudo de caso a seguir pretende demonstrar este ponto de vista. Trata-se de um estudo etnográfico, feito através de uma observação participativa que durou 1 ano, na qual foram entrevistadas 52 pessoas através de entrevistas semi-diretivas que duraram, em média, uma hora e meia cada uma. Foram entrevistados em número proporcional indivíduos pertencendo aos principais grupos organizacionais descritos no caso e envolvidos no conflito. Analisaram-se também documentos da empresa e fontes secundárias a fim de complementar as informações obtidas através da observação participativa e das entrevistas.

Utilizamos o método da *Grounded Theory*, desenvolvido por Anselm Strauss, adaptado para pesquisas qualitativas.

MÉTODO DE ANÁLISE COMPARATIVA CONTÍNUA

O sociólogo americano Anselm Strauss desenvolveu um método de pesquisa baseado na "*Grounded Theory*" intitulado Método de Análise Comparativa Contínua. Strauss atribui esse nome ao método porque ao produzir uma teoria, o pesquisador reformula suas hipóteses e conclusões na medida em que retoma e atualiza o seu material de pesquisa, comparando continuamente suas categorias de análise. As observações e análises de conteúdo coletadas posteriormente fazem o pesquisador rever suas análises anteriores baseadas nas primeiras observações que foram feitas. O pesquisador mantém um caderno de pesquisa anotando as informações pertinentes, classificadas em categorias, comparando constantemente os fatos observados. De forma progressiva, o pesquisador constrói uma teoria que deverá explicar todos os fatos observados até o fim do trabalho de campo. Trata-se de uma metodologia etnográfica. Neste método, não há hipóteses anteriores à coleta de dados. O pesquisador inicia sua pesquisa de campo com um tema de pesquisa e algumas premissas e idéias, mas não com hipóteses fechadas. A construção da teoria se faz progressivamente, à medida que são observados novos fatos e que o pesquisador vai desenvolvendo o seu diário de pesquisa. (Strauss, 1955; Strauss, 1991).

O método da Análise Comparativa Contínua se aplica a diversos tipos de análises qualitativas, sejam observações participativas, entrevistas, análise de documentos, entre outros. São levados em consideração na análise todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da or-

ganização e das interações entre os atores sociais. Strauss descreve quatro etapas para este método: Comparar os fatos relativos a cada categoria, integrar as categorias e suas propriedades, escrever a teoria e delimitar a teoria.

Considera-se nesta metodologia que o observador externo deve procurar identificar as formas de expressão características da visão de mundo de cada grupo organizacional. Para tanto, o pesquisador deverá observar:

- A prática de ritos coletivos;
- A perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, em particular sobre aqueles que detém o poder;
- A existência de tabus;
- As normas de comportamento e como cada grupo reage às mesmas;
- Os valores e a ética que orientam a ação concreta dos diversos grupos, muitas vezes valores opostos aos divulgados oficialmente;
- As comunicações oficiais e os símbolos associados às mesmas.

O conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como "*conhecimento subjetivo*". Neste tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto são substituídas por relações do tipo sujeito/sujeito, onde o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente. Este método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo através da sua interação com os membros da organização e assim ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhadas pelos membros do grupo organizacional. É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas.

ESTUDO DE CASO

O grupo francês Bull S/A, 17ª empresa mundial de Informática em 1995, foi criado em 1968 a partir de uma decisão estratégica do general De Gaulle, expressa no "*Plan Calcul*". Chefe da resistência francesa na 2ª guerra mundial, o presidente francês pretendia assegurar em seu governo a independência militar e tecnológica de seu país, a fim de protegê-lo de novos conflitos internacionais. Como o governo americano, na época, não aceitava vender para os franceses o "*know-how*" em informática necessário para o desenvolvimento nuclear do país, o governo decidiu investir no setor e comprou em 1968 a empresa CII - Compagnie Internationale d'informatique, precursora do Grupo Bull, empresa de informática totalmente controlada pelo estado. Esta empresa, destinada durante anos a desenvolver sistemas proprietários para dar suporte em tecnologia para o estado francês, recebia enormes subsídios e não necessitava dar lucro, fato este inédito no setor da Informática, onde a maioria das empresas é privada.

No começo dos anos 90, no entanto, diante das modificações no setor da informática, ruptura tecnológica com substituição progressiva dos sistemas proprietários por sistemas abertos UNIX, levando a reestruturação do mercado a partir da demanda, intercambiabilidade de sistemas, ganho de poder dos clientes e perda da fidelização da clientela, queda nos preços, declínio dos grandes sistemas em favor dos pequenos, fazendo as empresas cortar custos, aumentar a produção dada a pequena margem de lucro dos produtos. Diante da crise do setor da informática, a Bull, que já vinha dando prejuízo há anos, teve em 1993 uma perda líquida de 5 bilhões de francos franceses, ou seja, de aproximadamente 1 bilhão de dólares. O novo governo francês, diante destes resultados, nomeou um interventor, Jean-Marie Descarpentries, um político conhecido por ter reestruturado muitas empresas, apesar de seu estilo "*duro*". Recebendo 7 bilhões de francos de ajuda governamental, a última ajuda a ser concedida oficialmente à empresa pelo Estado, o interventor se comprometeu a reestruturá-la em dois anos, até 1995, fazendo-a obter um lucro líquido positivo a fim de privatizá-la dentro deste prazo.

Assim, até o início dos anos 90, antes da crise e da intervenção estatal, no período de abundância de recursos, Bull possuía um sistema político de recursos humanos, baseado na negociação sob o arbítrio da gerência, caracterizando um *"loosely coupled system"* formado por vários grupos heterogêneos com uma forte autonomia, onde predominava a diversidade cultural. A empresa era formada por uma mão de obra altamente qualificada e consciente de sua importância para o desenvolvimento do setor. A lógica predominante na organização era a lógica de produção, traduzida pela preocupação em se produzir o melhor produto possível, não importa a que custo.

Os membros de cada um dos principais grupos organizacionais, ou seja, os antigos profissionais, os novos profissionais e os executivos chefes dos serviços funcionais pertencentes ao departamento de finanças, marketing e qualidade, agiam estrategicamente, negociando os seus interesses com os outros grupos e com a direção, até atingirem um compromisso aceitável.

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

Com a crise, a nova direção decidiu modernizar rapidamente a empresa, instaurando uma lógica de empresa privada a partir da implantação unilateral de um sistema de recursos humanos *"instrumental"*, dentro de um processo de racionalização burocrática. Assim, o antigo sistema democrático de negociação e busca de coesão entre os diferentes grupos, a arbitragem gerencial, foi sendo substituído pela política da direção geral de homogeneizar estes grupos através da implantação de procedimentos de decisão padrão, obtendo assim, através de um programa de mudança organizacional implantado de forma *"top-down"*, uma maior convergência de objetivos na empresa. Estes procedimentos começaram a gerar resistência entre os *"antigos profissionais"*, engenheiros de software especializados na antiga tecnologia, que perdiam poder na nova estrutura e viam a sua profissão desaparecer gradualmente dada a ruptura tecnológica no setor.

Em 1995, a fim de acelerar estas mudanças, a direção geral resolveu implantar um programa de qualidade baseado na melhoria de processos e na formação de equipes interdisciplinares que deveriam analisar o seu trabalho, propor soluções e adotar padrões em comum. A certificação ISO 9001 exigia que cada departamento e cada unidade escrevessem os procedimentos de execução de seu trabalho em detalhe, segundo o princípio da transparência técnica total e intercâmbio da mão de obra. A idéia subjacente ao sistema de garantia de qualidade da ISO 9001 é que se o trabalho dos profissionais está expresso em procedimentos padrão simplificados, de forma mecânica, divididos em processos, subprocessos, atividades e procedimentos, a empresa fica menos dependente do *"know-how"* de cada especialista, pois o seu trabalho poderá ser padronizado e transmitido mais facilmente a outros profissionais. O objetivo era não mais depender do conhecimento ou da experiência de um técnico em particular, mas formalizar esta experiência e este conhecimento a fim de poder substituir este técnico em caso de necessidade.

A direção geral, em seu plano estratégico, propunha construir a *"Nova Bull"* – a empresa do futuro – baseando-se na nova tecnologia dos sistemas abertos, que substituiria gradualmente a antiga tecnologia proprietária, que por 10 anos seria ainda, a principal fonte de renda da empresa, representada pela *"vaca leiteira"*, segundo matriz BCG. Os recursos gerados pelos sistemas proprietários eram assim transferidos para a implantação da tecnologia UNIX, beneficiando os *"novos profissionais"* em detrimento dos *"antigos profissionais"*. Necessitando ainda da

colaboração dos antigos profissionais por no mínimo 10 anos, a empresa, em sua política de mudança organizacional, expressa em sua política de comunicação, fez um erro: rompeu com o passado da organização, retirando todo o reconhecimento ao trabalho dos "*antigos profissionais*", que passaram a ver a tecnologia que tinham desenvolvido durante 30 anos e que ainda gerava a maior parte dos lucros da empresa associada ao passado como algo "*obsoleto*", "*antigo*" e "*sem valor*". Este grupo perdia assim o reconhecimento, a autonomia, o direito à participação e a voz ativa na organização, o controle de recursos e era excluído oficialmente da construção do futuro da organização na qual ocupavam, anteriormente, um lugar de destaque, tendo consolidado no antigo sistema uma identidade vencedora.

A RESISTÊNCIA AO PROGRAMA ISO 9001

Dada esta situação, os "*antigos profissionais*" resistiram, tentando sabotar o programa ISO 9001. Em dezembro de 1995 o grupo anunciou que não iria escrever seus procedimentos e rotinas de trabalho segundo exigência da ISO 9001, argumentando que não tinham "*tempo a perder*", que era "*impossível dividir em processos e subprocessos, de forma mecânica*" o seu trabalho de criação e design de códigos, único e particular a cada indivíduo. Segundo eles, a norma ISO 9001 adaptava-se bem a uma fábrica de hardware, cujos procedimentos são inteiramente padronizados, mas não se adaptava a um laboratório de desenvolvimento de softwares. "*Não se pode descrever e padronizar o processo de criação*".

Diante de sua negativa em colaborar, os membros do departamento de qualidade tiveram que escrever às pressas os procedimentos e rotinas de trabalho dos "*antigos profissionais*" a fim de apresentar aos auditores externos um programa coerente, elaborando a partir de um sistema minimamente aceitável. Eles correram assim o risco, devido à resistência dos "*antigos profissionais*", de perder o certificado ISO 9001, cuja auditoria e externa seria feita pelo órgão oficial de certificação AFAQ - Association Française d'Assurance Qualité, em fevereiro de 1996. No último momento o departamento de qualidade da unidade de negócios "*Entreprise Systems*" conseguiu "*salvar*" o processo de auditoria e obter a certificação ISO 9001, apesar da recusa dos "*antigos profissionais*" em colaborar.

Além de quase perder o seu programa, o departamento de qualidade falhou também em fazer a ligação entre as unidades Sistemas Abertos e Sistemas Proprietários, conciliando os "*novos profissionais*" especialistas na nova tecnologia e os "*antigos profissionais*" a fim de melhorar o clima organizacional, como pretendia, a partir da formação das equipes de trabalho multidisciplinares que deveriam ter sido implementadas no programa ISO 9001.

AS RAZÕES QUE POSSIBILITARAM A RESISTÊNCIA AO PROGRAMA ISO 9001

Segundo as entrevistas, os "*antigos profissionais*" puderam "*se dar ao luxo*" de desafiar abertamente o programa do departamento de qualidade devido a vários fatores:

a) Este grupo tem consciência que a sua atividade, mesmo em vias de desaparecer, ainda é fundamental pela organização durante os próximos anos, para assegurar o período de transição tecnológica, uma vez que:

- Estes sistemas deverão ser ainda mantidos nos clientes durante 10 anos, mesmo que a sua fabricação seja extinta a partir de 1999;
- A empresa necessita do conhecimento especializado dos "*antigos profissionais*" para organizar a migração dos sistemas proprietários para UNIX, desenvolvendo sistemas mistos;

- A empresa necessita de seu conhecimento especializado para tentar desenvolver um "mainframe" totalmente baseado na tecnologia distribuída (sistemas abertos),

b) A resistência ostensiva deste grupo ao programa ISO 9001 também foi possível porque este programa era implantado por um "staff" administrativo inferior: o departamento qualidade. Caso este programa fosse diretamente implantado pela direção geral, a resistência ao mesmo poderia gerar retaliações imediatas.

Apesar disso, segundo os entrevistados, a resistência ao programa foi também uma mensagem à direção geral: "*nós existimos ainda enquanto grupo*"; "*nós temos ainda um poder de ação considerável*". Pretendia-se forçar a direção geral a rever o seu planejamento estratégico ou ao menos a começar a negociar com o grupo. As conseqüências deste movimento de resistência, no entanto, não se fizeram esperar: Diante do desafio aberto dos "antigos profissionais", ao invés de negociar, tomou uma nova decisão unilateral, anunciando em maio de 1996 uma nova reestruturação: a unidade a qual eles pertenciam, Sistemas Proprietários, foco de tensão, seria extinta e fundida à unidade Sistemas Abertos. Na nova unidade, os "antigos profissionais" trabalhariam em conjunto com os "novos profissionais" sob a chefia de um executivo experiente recrutado no exterior, na empresa americana ATT, não sujeito, pois, às pressões internas do grupo Bull. O chefe dos "antigos profissionais", um engenheiro especializado nos sistemas proprietários altamente respeitado por seus pares, foi demitido por justa causa.

Pretendia-se, segundo os entrevistados, quebrar a resistência à mudança da unidade de sistemas proprietários, colocando-a sob controle dos "novos profissionais" técnicos e do pessoal de marketing, dentro da lógica de "*dividir para dominar*" aperfeiçoando-se também nesta reforma a estrutura divisionalizada anunciada em novembro de 1995.

A maior parte dos "antigos profissionais" que entrevistamos, sob garantia de confidencialidade e anonimato, nos revelou que em resposta às retaliações da direção, eles tinham decidido desenvolver uma política de "*resistência velada*" onde "*fingiam*" colaborar e incorporar as propostas da direção em seu trabalho, mas na prática não as executavam, procurando freiar o processo de mudança organizacional que os prejudicava e atrasar os projetos ligados aos novos produtos. Segundo as entrevistas, diante de uma política intransigente da direção geral, este grupo se considerava em um "*beco sem saída*", entre duas opções ruins:

- Resistir abertamente e correr o risco de perder o emprego, sofrendo retaliações, uma vez que as negociações estavam encerradas.
- Colaborar com um plano de mudança organizacional que a médio prazo traria o desaparecimento de sua profissão e, conseqüentemente, a sua saída da organização;

Não vendo perspectivas no futuro, estes profissionais não aceitavam serem classificados pela cultura organizacional como parte do passado, da "*Velha Bull*", empresa que tinha fracassado e que deveria ser substituída pela "*Nova Bull*".

Diante de tal situação, voltaram-se para o presente, escolhendo a tática de sobreviver como podiam no dia-a-dia, resistindo "*como os gauleses irreductíveis da aldeia de Asterix reagem à invasão dos romanos ou como a resistência francesa resistiu aos alemães durante a segunda guerra mundial*".

Em cada projeto ou atividade em que participavam existiam sempre ambigüidades técnicas que poderiam ser usadas por um profissional a fim de justificar um erro ou um fracasso, utilizando razões válidas para legitimar, na verdade, o resultado de uma política de frenagem organizada. Esta política desenvolvia-se mais por omissões - ações que deixavam de ser tomadas a fim de se evitar ou corrigir um problema qualquer - do que por ações cujos responsáveis poderiam correr o risco de serem responsabilizados. Instalou-se assim um ambiente de guerra na organização, "*nocivo ao seu desenvolvimento*".

CONCLUSÃO: MUDANÇA FÁUSTICA, IDENTIDADE E RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL

Como pudemos observar acima, a mudança "fáustica" implica ruptura com o passado e com a história da organização, dentro de um processo de modernização normalmente implantado de forma autoritária pelos dirigentes. Este modelo baseia-se no pressuposto da existência de uma "racionalidade superior".

No entanto podemos verificar que a organização, ao estruturar parcialmente mas concretamente diversas formas de acesso à experiência e à racionalidade, abriga grupos de atores que possuem culturas diversas e igualmente válidas dentro de seu contexto. Ao contrário do pressuposto fáustico, não é possível falar-se em uma racionalidade superior, apesar do predomínio temporário de certos modelos cognitivos e simbólicos nas organizações e nos diversos setores da economia.

A mudança gera contradições porque ela implica uma ruptura parcial com as práticas sociais e hábitos do antigo sistema. O novo sistema deve ser elaborado a partir do construto social anterior, que oferece a única experiência humana disponível para a consolidação do novo. Ao contrário do pressuposto "fáustico" de romper-se com o passado e com a história da organização, considerada como fruto de um sistema obsoleto, neste caso o antigo sistema e o passado da organização são vistos como fornecendo os "insumos" humanos e materiais que permitirão a construção do novo sistema, mesmo que este consolide práticas diversas e opostas às anteriores.

A resistência à mudança é um fenômeno comum: Diante da mudança das condições de trabalho, muitos resistem pois se sentem ameaçados por transformações que poderão dificultar a sua adaptação a um novo ambiente onde as capacidades relacionais, hábitos e estratégias desenvolvidas na situação anterior não sirvam mais como meio de integração ou de sobrevivência na nova estrutura. Estamos falando neste nível de estruturas profundas no que se refere à identidade do indivíduo, ou seja, da sua forma de relacionar-se com os outros individualmente ou em grupo; sua capacidade de percepção, análise e ação política; sua propensão a seguir ou não um certo tipo de liderança, suas afetividade, etc.

Como não se mudam rapidamente estruturas internas frutos de uma ação adaptativa desenvolvidas durante anos, a resistência à mudança pode ser diminuída à medida em que se dê possibilidades de ação ao indivíduo, dentro da nova estrutura, onde ele possa utilizar os meios de ação e cognição desenvolvidos na estrutura organizacional anterior para identificar-se com o novo projeto de organização proposto, adaptando parcialmente suas estratégias de ação às novas perspectivas que lhe são oferecidas. Trata-se de efetuar um diagnóstico anterior do sistema social e de se prever, dentro do processo de mudança organizacional, uma estrutura de transição que ofereça aos atores sociais um espaço de reconstrução identitária individual e/ou coletiva. Estes espaços de reconstrução pessoal, ou zonas de experimentação seriam estruturas organizacionais onde os atores sociais entrariam em contato progressivamente com as regras do novo sistema em um verdadeiro processo de aprendizagem organizacional, desenvolvendo heurísticamente as habilidades necessárias à adaptação no mesmo, a partir do seu perfil anterior, encontrando assim novas perspectivas e formas de diferenciar-se no novo sistema.

Assim, no caso de mudança organizacional, os indivíduos necessitam desenvolver estratégias adaptativas correspondentes à nova situação, seja utilizando as suas antigas práticas sociais e normas de relação ou criando novas formas de interação. A anomia, ou seja, a incapacidade de reconstituir um novo universo de normas e interações, é freqüentemente a conseqüência de uma mudança radical na estrutura de poder e nas relações quotidianas de trabalho e leva freqüentemente ao fracasso de programas de mudança organizacional "fáusticos". Não podendo consolidar alianças políticas vitoriosas na nova organização, como o

faziam na antiga organização, os atores sociais não aceitarão o fracasso e resistirão a fim de preservar os meios sociais de manutenção de seu sucesso.

A fim de evitar estes fenômenos, deve-se compreender que o passado e o conjunto de habilidades desenvolvidas pela organização em sua história fornecem os ativos estratégicos necessários à construção do futuro da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aidar, M.M.; Brisola, A. Prestes Motta, F., & Wood Jr. T.** (2000) "Cultura Organizacional Brasileira", in T. Wood JR. (ed) Mudança Organizacional, São Paulo: Atlas.
- Albert, S, Ashforth, B, Dutton, J.** (2000) "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", The Academy of Management Review, 25: 1, pp.13-18.
- Albert, S., Ashforth, B., Dutton, J.** (2000) "Special Topic Forum on Organizational Identity and Identification", The Academy of Management Review, 25: 1, Pp.10-13.
- Antonialli, L.M.** (2000) "Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa Agropecuária " RAC-Revista de Administração Contemporânea, 4: 1- pp.135-160
- Bergamini, Cecília W.**(1998) "A Difícil Administração das Motivações", RAE-Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, .38: 1, p.6-17
- Berger, P.& Luckmann, T.** (1967). The Social Construction of Reality, New York: Doubleday.
- Borges-Andrade, J & Pilati, R.** (2000) "Validação de uma Medida de Percepção de Imagens Organizacionais" in RAC-Revista de Administração Contemporânea, 4:1-pp.113-130
- Boudon, R.** (1991). L'Idéologie Paris: Seuil.
- Bourgeois, B.** (1969). La Pensée Politique de Hegel Paris: P.U.F.
- Brabet, J.** (1993). Repenser la Gestion des Ressources Humaines? Paris: Economica.
- Caldas, M., Wood Jr., T.** (1999) Transformação e Realidade Organizacional: Uma Perspectiva Brasileira, São Paulo, Atlas.
- Casali, A. & Machado-da-Silva, C.** (1999) "Estratégia de Internacionalização, Complexidade Estrutural e Integração Normativa em Organizações: Estudo de Caso", Revista Organizações e Sociedade, 6:16, PP 35-51.
- Cyert, R.& March, J.** (1963). A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Dejours, Christophe**, (1993) "Intelligence Pratique et Sagesse Pratique: Deux Dimensions Meconnues du Travail Reel", Education Permanente, n. 116.
- Elster, J.** (1983). Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press
- Enriquez, E.** (1991). L'Organisation en Analyse Paris: Dunod
- Fernandes, S.R.** (1999) "Transformações no Mundo do Trabalho e a Saúde Psíquica: A Ótica do Estresse Ocupacional ", Revista Organizações e Sociedade, 6:16, pp.67-74.
- Festinger, L.** (1957). A Theory of Cognitive Dissonance, New York, Prentice-Hall.
- Fleury, M.T.** (1999) "A Diversidade Cultural Abaixo do Equador " (Nota Técnica) pp.361-363, in M.Caldas, R. Fachin & T.Fischer, (eds) Handbook de Estudos Organizacionais, vol.1, São Paulo: Atlas.
- Freitas, M.E.** (2000) Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma? São Paulo: Editora FGV.
- Friedberg, E.** (1993). Le Pouvoir et la Règle Paris: Seuil.
- Heckscher, C.& Donnellon, A.** (1994). The Post-Bureaucratic Organization. Thousands Oaks, Sage
- Hegel, F.** (1941). La Phénoménologie de l'Esprit Paris: Aubier.

- Hirschmann, A.** (1967). *Development Projects Observed*, Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Hirschmann, A.** (1970). *Exit Voice and Loyalty*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Jacques, E.** (1955). "Social Systems as a Defense Against Persecutory and Depressive Anxiety". In *New Directions in Psycho-Analysis* vol. (eds. M. Klein), London, Tavistock. 50.
- Kojève, A.** (1989). *Introduction à la lecture de Hegel* Paris: Gallimard.
- Lindblom, C.** (1978). "The Science of Muddling Through" *Public Administration Review*, XIX, 79-88
- Machado-Da-Silva, C., Silva-Nogueira, E.** (2000) "Instituições, Cultura e Identidade Organizacional", Anais do 1º ENEO- Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, 15-17/6/2000.
- Machado-Da-Silva, C.L. & Fonseca, V** (1996) "Patterns of meaning: institutionalization and circumstances. In Palmer, G, Clegg, S (eds.) *Constituting management markets, meanings and identities*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Motta, F. & Alcadipani, R.** (1999) "Jeitinho brasileiro, controle social e competição", pp.30-45 in RAE-Revista de Administração de Empresas, EAESP/FGV, 39: 1
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. D.& Descendre, (1980)** *L'Emprise de l'Organisation*, Paris, Dunod..
- PoweII, W.& DiMaggio, P.** (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analyses* Chicago: Chicago University Press.
- Ramanantosa, B., Reitter, R.,** (1997) *Strategor*, Paris, Dunot, 3ª. edition.
- Reitter, R.,** (1991) *Cultures d'Entreprise*, Paris, Vuibert.
- Rogers, K.** (1975). *Le Developement de la Personne*, Paris:Seuil.
- Sainsaulieu, R.** (1977). *L'Identité au Travail*, Paris: PNSP
- Sainsaulieu, R.** (1983). "La Régulation Culturelle des Ensembles Organisées," *L'année Sociologique*, 195-217.
- Sainsaulieu, R.** (1991). *Sociologie das Organisations et des Entreprises*, Paris: Presses de la FNPS.
- Segnini, L.** (1996) " Sobre A Identidade do Poder nas Relações de Trabalho", pp.89-93, in M.T. Fleury & R.M. Fischer (eds) *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo: Atlas.
- Simon, H.** (1947). *Administrative Behavior*, New York:Doubleday
- Simon, H.** (1957). "From Substantive to Procedural Rationality". Pp.55-81 in H. Bryon (ed) *Method and Appraisal in Economics* vol. 2 , Mass., Cambridge University Press.
- Strauss, A.** (1955). *Mirrors and Masks: The Search For Identity* Glencoe: Free Press.
- Strauss, A.** (1991). *Une Perspective en Termes de Monde Social*. In *La Trame de la Negociation - Sociologie Qualitative et Interaccionisme* vol. (eds. I. Baszanger), Paris, L'Harmattan.
- Terra da Silva, M.** (1996) "O Processo de Formação de Culturas Regionais – Um Estudo de Caso sobre o Metrô de São Paulo".- 129-140, in M.T. Fleury & R.M. Fischer (eds) *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo: Atlas.
- Vasconcelos, I.** (2000) "Assurance Qualité et Changement Organisationnel: La Mise em Place de l'ISO 9001 Dans des Grands Constructeurs Informatiques Français", tese de doutorado defendida na HEC/França janeiro/2000.
- Weick, K.** (1976). *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. *Administrative Science Quarterly*, March.