

## A mudança nas Organizações Portuguesas

Ana Paula da Fonseca Cruz

Adpress, Comunicação Global

### Resumo

O trabalho que a seguir se apresenta é um *Case Study* de aplicação da análise estrutural da narrativa, nos seus vários planos de estudo, num cenário empresarial em contexto de mudança. Inclui, resumidamente, diagnóstico, campanhas implementadas (internas e externas) e resultados das acções de comunicação desta organização internacional, que se move num ambiente exclusivamente *Business to Business* e onde os clientes são grandes marcas mundiais. Deste estudo, surgiram algumas conclusões relevantes nomeadamente ao nível dos papéis representados pelos Media e, se não soluções, alguns antídotos básicos ao freio natural das organizações portuguesas mudarem.

### Introdução

Todos enfrentamos a evidência de que, fruto da conjuntura nacional e internacional, as organizações Portuguesas estão em mudança. Ou obrigadas à mudança. Porque é necessário que “apanhem o comboio” da competitividade.

Os antigos modelos de gestão – autocráticos, paternalistas e centralizadores – estão a ser substituídos por modelos de gestão, ainda “desconhecidos” às organizações Portuguesas.

Fruto de *benchmarking*, de “importações” ou consequência de processos de Certificação, os novos modelos de gestão – democráticos e descentralizados - são aplicados cegamente nas Organizações que necessitam mudar e o resultado é... o insucesso. A causa reside na falta de envolvimento dos Colaboradores nas mudanças estruturais das organizações e o resultado é a falha nos objectivos da produtividade e da competitividade, tão necessários à sobrevivência de empresas e organizações em território nacional e internacional.

Observados os princípios em que se baseiam os sistemas de gestão, e que integram não só as áreas relacionadas com a Gestão, propriamente dita, como também os Recursos

Humanos, e as áreas específicas da Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde, tão frequentemente aplicados como “fórmula mágica” da mudança organizacional, constatamos o óbvio: que alguns dos vectores reconhecidos como essenciais no processo de mudança se relacionam com, ou têm por base, a Comunicação. Os princípios de Gestão da Qualidade em causa são exactamente a Liderança, por um lado, e o Envolvimento das Pessoas, por outro. Sendo, então, tão acarinhada a comunicação como um factor essencial na transição de modelos de gestão – em processos de mudança não formalizados ou mais formais como são os processos de Certificação - porque resulta a sua aplicação tão ineficaz, nas organizações? Não seria suficiente assegurar boas práticas de comunicação e envolvimento?

Este é seguramente um novo contexto comunicacional: a mudança continuada das organizações, num esforço permanente de adequação ao mercado e em que vários dos seus stakeholders – personagens com funções, actantes de uma narrativa - são chamados a intervir. Os Media assumem o papel de adjuvante, mas também, e muito frequentemente, o de oponente; a Gestão não sabe ser o Destinador no momento do Contrato; e, enquanto destinatários, muitos Colaboradores não chegam a constituir-se como o Sujeito de um Querer face ao Objecto – a Mudança - essencial à sobrevivência da empresa, como processo contínuo na garantia de sucesso. Os Colaboradores são mais frequentemente anti-sujeitos, a aquisição de competências é deficiente, incompleta ou inexistente e o percurso sintagmático sobre o quadrado semiótico que reflecte o modelo de mudança, é frequentemente reflexivo, ao invés de idealmente transitivo, num círculo vicioso e infinito.

Por outro lado, num outro plano de análise descobre-se a proliferação de jogos, na estruturação regular do tempo das Organizações o que dificulta ainda mais os objectivos de uma gestão que procura a modernidade.

### **A Organização em mudança – breve overview**

A Organização internacional a que chamaremos Electra fabrica artigos electrónicos de alta fidelidade, movendo-se exclusivamente numa tipologia de negócio *Business to Business*.

Stakeholders de referência: a Gestão, chefias intermédias, os Colaboradores em geral, Sindicatos, Media nacional e local (bastante forte e antagonista à organização na cidade onde se situa esta empresa).

Situação inicial: os Colaboradores na sua quase totalidade transitaram para esta empresa, vindos de uma outra organização do Grupo que se apresentava em situação crítica; habituados a um “patrão” com proximidade emocional, viram-se confrontados com a nova gestão, estrangeira, com um discurso mais racional que emocional, com objectivos claros de produtividade, com formas de gestão novas e “impessoais”, tendentes à obtenção de resultados. Resultado – protestos e algumas greves, conferências de imprensa com presença agressiva dos Media face à gestão, produtividade a baixar... A cada nova medida da Gestão, tendente à melhoria de eventuais pontos de conflito, os resultados nunca eram vistos como satisfatórios pelo Sindicato e Colaboradores e novos conflitos gerados. Os Media, sobretudo os locais, hoje em expansão e profissionalização em algumas cidades, na sua busca incessante de notícia, aplaudiam. O risco? A eventual saída do território nacional a médio prazo; desemprego para os que ficam.

**Situação pretendida:** Ciente que os métodos seriam algo frios para a mentalidade vigente e da necessidade de envolver as pessoas numa mudança estrutural, tendente à competitividade, a Gestão optou por acompanhamento profissional na transição, com especial incidência nos Media e nos Colaboradores. Os resultados começam já a ser visíveis, são positivos para os stakeholders mais envolvidos e, sobretudo, para o conjunto da Organização.

### **Breve Enquadramento teórico**

Para enquadrar teoricamente este caso, recorreu-se à Semiótica de Greimas por um lado; por outro, os Princípios da Gestão da Qualidade definidos na norma 9001:2000.

#### **Semiótica Greimasiana**

A partir de conceitos com origem em Propp, Hjelmslev, Lévi-Strauss e outros, Greimas desenvolveu um método que possibilita a análise, a um nível imanente, das manifestações textuais e da sua organização, partindo de um conceito de narratividade e com o objectivo de encontrar os seus sentidos e significações e as estruturas fixas que as

sustentam. O termo “narrativa” designa, para Greimas, a representação de um acontecimento, ou seja, o relato da transformação de um estado S para um estado S’ por acção de um ou mais actantes. Por outro lado, “narratividade” é o princípio organizador do discurso, seja ele de que tipo for.

Segundo Greimas, as estruturas narrativas manifestam-se em qualquer tipo de discurso - logo também no discurso das organizações - desenvolvendo-se em três níveis:

a) Componente semântica

Esta estrutura é a mais profunda e abstracta da narrativa. Apresenta, num modelo, a transformação que é representada na narrativa, organizada em redor de um eixo semântico, que é anterior à sua manifestação. Na constituição e base desse modelo, encontram-se os semas, unidades mínimas de significação, que definem e sintetizam o estado inicial (S) e o estado final da narrativa (S’). Ao analisar a narrativa e o processo de transformação de S para S’ será necessário determinar a(s) oposição(ões) semântica(s) a partir das quais se desenvolve o sentido do texto. A relação entre semas é representada num modelo, o quadrado semiótico, que sintetiza a estrutura elementar da significação. É uma representação visual das relações que sustentam qualquer oposição conceptual capaz de produzir *sentido*. O quadrado semiótico é considerado por Greimas como ponto de partida do processo gerador de sentido. Sobre este quadrado, a narrativa - um belo conto de fadas ou o processo de mudança de uma organização - desenvolve o seu percurso sintagmático, que tanto poderá ser de carácter transitivo, como reflexivo.

b) Componente narrativa

Do percurso gerador de sentido é a estrutura mais superficial. É, como o define Greimas, numa perspectiva paradigmática, o modelo actancial. É constituído por seis actantes, ou seja, Personagens P com Funções F que as definem:

(eixo do saber/dever)  
Destinador ----- Objecto ----- Destinatário

Adjuvantes ----- Sujeito ----- Oponentes  
(eixo do poder)

Os actantes definem-se uns perante os outros, numa estrutura actancial, pelas funções que desempenham na narrativa, o que se constata numa organização em eixos, em que

uns querem, outros são queridos; uns dizem ou destinam alguma coisa e outros ficam a saber; uns ajudam e outros opõem-se .

Um programa narrativo (PN) é uma sucessão de estados e de transformações na base de uma relação Sujeito-Objecto, pressupondo programas narrativos de sinal contrário: PN1 caracterizado por S conjunto com O corresponde a um PN2 em que um outro sujeito S está disjunto do objecto O. A narrativa será tanto mais conturbada ou polémica quanto mais forte a oposição entre PN1-PN2, Sujeito-anti-Sujeito.

O percurso sintagmático a partir do modelo representa basicamente o percurso narrativo principal, constituído por uma série de provas. No momento do *contrato*, o destinador faz saber algo ao destinatário, saber este cuja aceitação irá determinar o início da acção na narrativa; a partir desse momento, o sujeito e adjuvantes, no eixo do poder, iniciam a prova de *aquisição de competência*, sem a qual não estarão capacitados para a realização positiva da *performance*. Na prova da performance é condição essencial a obtenção do objecto de desejo para que se perspetive uma glorificação positiva:

#### c) Componente discursiva

É o nível mais superficial da análise estrutural da narrativa e parte da análise das figuras que integram e fazem desenvolver a narrativa, estabelecendo relações entre si, numa rede alargada. Chamam-se *figuras* às unidades de conteúdo que servem para qualificar os papéis actanciais e as funções que eles cumprem, sendo unidades de conteúdo estável definidas pelo seu núcleo permanente e cujas virtualidades se realizam diversamente segundo os contextos. Nesta componente da análise estrutural da narrativa, o enfoque é feito sobre as personagens (ou actores) que investem os actantes, em percursos figurativos distintos - o físico (alto, voz forte,...), social (rico, pobre...), profissional (jornalista, engenheiro, operário...), relacional (amável, compreensivo,...), sexual (masculino, feminino, preferências...) e o psicológico. O percurso figurativo psicológico, por verificar-se ter forte impacto nas manifestações textuais e de interacção, merece atenção especial na análise discursiva. Para desenvolvimento da análise sobre as figuras recorre-se a instrumentos da análise transaccional, nomeadamente análise funcional e de transacções (sistema PAC, impulsores, posições existenciais...), argumentos de vida e argumentos no tempo, análise das formas de estruturação do tempo e jogos.... No case study aqui explanado, apenas alguns dos

instrumentos da análise transaccional foram utilizados e, ainda assim, por limitações várias, numa abordagem relativamente simplificadora e simplista.

#### Princípios de Gestão da Qualidade Iso 9001:2000

Se esta abordagem teórica nos permite delinear o pano de fundo a partir do qual serão analisados os vários discursos e momentos da comunicação da organização, por outro lado será ainda necessário desenvolver um enquadramento mínimo das normas Iso 9001:2000. Vamo-nos cingir, no entanto, aos Princípios de Gestão da Qualidade e, dos oito constituintes, apenas abordando dois, aqueles mais estreitamente ligados às matérias da comunicação, já referidas anteriormente:

Liderança - de acordo com a ISO 9000:2000 e no relativo a este segundo Princípio:

“os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização”.

Envolvimento das Pessoas - de acordo com o terceiro Princípio:

“As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização”.

“A comunicação, a consciencialização e a formação das pessoas são factores fundamentais para que as mesmas se revejam no SGQ e compreendam qual o seu contributo, de forma a potenciar o seu comportamento e envolvimento e proporcionar as competências necessárias para a realização das funções que lhes são atribuídas.”

A aplicação da norma como referencial de boas práticas não é vista, aqui, apenas na perspectiva da comunicação em processos de mudança, mas crucialmente, e também, como mandatória de práticas consequentes da actividade da Gestão. Com efeito, não basta ter uma boa comunicação para implementar um processo de mudança; é preciso que haja acções visíveis da Gestão que venham dar corpo ao processo.

## Pesquisa

A seguir, descrevem-se sumariamente as fases de trabalho de campo levadas a efeito na Electra, durante as quais foram aplicados parte dos instrumentos disponibilizados pela análise estrutural da narrativa: Diagnóstico de situação e análises de seguimento; Estratégia e Operacionalização.

### I – Diagnóstico de situação e análises de seguimento

Na fase inicial, mas também durante a implementação do plano de comunicação, que com base no diagnóstico se implementou, foram analisados:

- a) Processos de comunicação existentes na Organização: de tipo Operativo/functional, com transmissão de informações que asseguram o normal desenvolvimento da actividade da empresa; de Envolvimento, baseados em comunicações tendentes à criação e interiorização de valores comuns à Organização.
- b) Instrumentos de comunicação: jornal da empresa, com especial incidência sobre comunicações da Gestão e dos Recursos Humanos; as folhas informativas-expresso; a Intranet.
- c) Comunicações internas: em comunicações de forças sindicais envolvidas; em comentários escritos por Colaboradores no Inquérito de Satisfação aos Colaboradores a que se procede anualmente;
- d) Comunicações externas: em jornais e rádios locais; em jornais nacionais; na televisão nacional

Do diagnóstico inicial se concluiu, sumariamente:

Ao nível da forma e conteúdos, genericamente:

- a) Que os instrumentos de comunicação existentes, se apresentavam meramente no sentido descendente ou transversal (e, esta última, só a determinados níveis), não havendo canais abertos de tipo ascendente;
- b) As comunicações da Gestão no sentido do envolvimento, eram praticamente inexistentes ou essencialmente de carácter racional, operativo e funcional, bastante característicos da Gestão actual – tipificada como Adulto no sistema PAC, por oposição a uma Gestão anterior, igualmente analisada, mais emocional, tipificada como Pai Crítico e Pai Natural, em alternância.

Ao nível dos percursos geradores de sentido, no sentido da Mudança da organização, componente semântica e narrativa:

a) De qual o sema que sintetizava a situação inicial, permitindo a projecção do seu contrário, numa narrativa idealmente transitiva, bem como os semas que poderiam levar à transição;

b) Do modelo actancial existente, incluindo: o deficiente Fazer Saber do Destinatário (Gestão), no momento do Contrato, no sentido da Mudança; o papel actancial desempenhado pelos Media, sobretudo os locais, mais frequentemente oponentes que adjuvantes no processo de Mudança, o que, face à forte influência no interno da organização, se vinha tornando a cada momento problemático; identificação das personagens em função (actantes), nomeadamente que actantes estavam à partida conjuntos ou disjuntos com os objectos modais do Querer, Saber e Poder, ao nível das lideranças de topo e intermédias e ao nível dos sindicatos; que acções implementar de correcção destas disjunções, com vista a uma Performance bem sucedida.

Ao nível discursivo:

a) Das transacções mais frequentes entre Estados de Ego - assumidos pela Gestão e Colaboradores; pela Gestão e Media; pela Gestão e Sindicatos; pela Gestão e Colaboradores - essencialmente cruzadas;

b) Por outro lado ainda, que as comunicações entre Gestão, sindicatos e colaboradores revelavam a existência de Jogos, que são, em contexto organizacional, sinónimo de baixas produtividades.

## B – Estratégia e Operacionalização

Com base nos dados obtidos na fase de diagnóstico, elaborou-se uma estratégia e respectivo plano em duas vertentes:

- Um plano de actos de gestão, que visavam a melhoria efectiva ou esclarecimento de factores de conflito – ao nível de serviços de cantina; ao nível de aplicação de aumentos salariais diferenciados resultantes de uma avaliação de desempenho; ao nível da aplicação de datas de férias (anualmente, factor de grande agitação), ao nível do lançamento de programas e prémios específicos de produtividade e irradiação de defeitos, ao nível de problemas específicos com chefias intermédias; ao nível de uma aproximação e abertura efectiva aos Media, historicamente oponentes da nova Gestão,...
- Uma estratégia e plano de comunicação sintetizados em duas frentes de actuação: a) criação e/ou melhoria de instrumentos de comunicação existentes - com

abertura de canais ascendentes de comunicação como o correio directo à administração, abertura de espaço de comunicação em folhas salariais, personalização do editorial do jornal interno pela gestão, criação de canal privilegiado para jornalistas ao nível institucional...; b) alteração de conteúdos difundidos, com definição de eixos de comunicação específicos para os diferentes stakeholders, com conseqüente aproximação aos mesmos; por outro lado, recurso ao manancial de conteúdos gerados pelas novas acções da Gestão, sempre que possível, com campanhas de esclarecimento anteriores à implementação, e no sentido de evitar eventuais reacções críticas de oponentes recenseados:

A criação de eixos de comunicação e mensagens específicas baseou-se no quadrado semiótico ideal para o momento específico da Organização:

O contrato foi de novo, e mais claramente, difundido; tem-se vindo a trabalhar a relação com os Media locais no sentido de serem mais frequentemente agentes interventivos na Mudança (como adjuvantes); a Gestão assume hoje um discurso que equilibra entre o Adulto (característico da pessoa em causa) e o Pai Natural, mais desejado pela cultura existente, despertando Estados de Ego de Adulto e de Criança nos Colaboradores, como resposta ideal; os Jogos têm vindo a cessar, recenseados que estão os percursos figurativos psicológicos dos que os dinamizavam e o tipo de Jogo mais frequentemente accionado..

## **Conclusões**

Tendo havido a preocupação de monitorizar o desenvolvimento da situação, e não estando ainda concluído o processo, dá-se conta do impacto através de manifestações claras: O Inquérito de Satisfação aos colaboradores revela melhoria significativa dos índices, com especial incidência nos relativos à Comunicação e à Liderança, inicialmente entre os mais baixos, hoje entre os melhores; este ano não houve contestação ao período de férias definido; a avaliação de desempenho foi finalmente aceite, com beneplácito do Sindicato; as questões levantadas com o serviço da cantina têm vindo a cessar (de facto, graças à boa imagem reflectida por profissionais de televisão); a produtividade efectiva aumentou e o nº de defeitos de fabrico tem vindo a diminuir; a Gestão conta com uma série de canais de

comunicação abertos em relação a todos os stakeholders da organização, que utiliza frequentemente; finalmente os Media, essencialmente os locais, são chamados sempre que necessário a ter papel activo nesta transição – hoje com uma porta aberta na Organização, são informados constantemente das suas actividades cruciais tendentes à modernização e competitividade. Por esse facto, e pela influência no interno, têm sido efectivamente factor também eles de mudança, na mudança desta Organização.

## **Bibliografia**

**Apcer**, *Guia Interpretativo ISO 9901:2000*, Leça da Palmeira, Apcer, Dezembro 2003

**Everaert Desmedt**, N., *Semiótica da narrativa: método e aplicações*, Coimbra, Almedina, 1984.

**Courtés**, J., *Introdução à semiótica narrativa e discursiva*, Coimbra, Almedina, 1979.

**Berne**, E., *Games People Play: the basic handbook of transactional analysis*, New York, Ballantines Books, August 1996

**Steiner**, C., *Scripts people live: transactional analysis of life scripts*, New York, Grove Press, 1990

**Gillmor**, D., *Nós os Media*, Lisboa, Editorial Presença, 2005

**Bardin**, L., *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70, 1979