

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Rua Benedito Pinto, 202-102
São Mateus.
CEP 36016-490
Juiz de Fora
Minas Gerais

Artigo recebido: 31/05/2005
Aprovado: 13/10/2005

PODER E SIMBOLISMO NO AGRONEGÓCIO: A LEGITIMAÇÃO NA MUDANÇA COMO UM PROCESSO DE MODELAGEM DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

PODER Y SIMBOLISMO EN EL AGRONEGOCIO: LA LEGITIMACIÓN EN LA MUDANZA COMO UN PROCESO DE MODELADO DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL

POWER AND SYMBOLISM IN AGRIBUSINESS: LEGITIMIZING CHANGE AS A PROCESS OF MODELING ORGANIZATIONAL REALITY

Elcimir Paço-Cunha, Msc

UFJF-MG

epadm@yahoo.com.br

Igor Senger, Msc

Faculdades Unicen-MT

igorsenger@yahoo.com.br

Carine Maria Senger

UNIJUI-RS

carinesenger@terra.com.br

Palavras-chave

Poder;
Agronegócio;
Mudança.

RESUMO: Em detrimento da perspectiva econômica, o presente trabalho quer lançar luz sobre a dimensão simbólica das organizações do agronegócio. Durante processos de mudança na implantação de programas de qualidade, os gestores da organização buscam gerenciar os significados atribuídos à realidade, modelando-as a partir da construção de um esquema de referência coletivo que explica e justifica tal evento. Para que a nova ordem trazida pela mudança se legitime, os gestores desenvolvem práticas de gerenciamento dos significados para obter a aquiescência e o comprometimento dos demais membros para com as especificações exigidas pelo programa de qualidade. A partir de entrevistas realizadas com gestores e funcionários, identificou-se tais práticas, que podem ser sumarizadas de acordo com os resultados da pesquisa: conversas informais, excursões, uso de consultor externo, treinamentos formais e uso de tecnologia que permite o policiamento a distância. Os resultados apontam para a importância de se compreender os processos de mudança organizacional como efeito de poder dos grupos dominantes.

Palabras-clave:

Poder;
Agronegocio;
Mudanza.

RESUMEN: En detrimento de la perspectiva económica, el presente trabajo quiere lanzar luz sobre la dimensión simbólica de las organizaciones del agronegocio. Durante procesos de mudanza en la implantación de programas de cualidad, los gestores de la organización buscan gerenciar los significados atribuidos a la realidad, modelándolas a partir de la construcción de un esquema de referencia colectivo que explica y justifica tal evento. Para que el nuevo orden traído por la mudanza se legitime, los gestores desarrollan prácticas de gerenciamento de los significados para obtener la aquiescencia y el comportamiento de los demás miembros para con las especificaciones exigidas por el

programa de qualidade. A partir de entrevistas realizadas com gestores e funcionários, se identificó tales prácticas, que pueden ser sumariadas de acuerdo con los resultados de la pesquisa: conversas informales, excursiones, uso del consultor externo, entrenamientos formales y uso de tecnología que permite el policiamiento a la distancia. Los resultados señalan para la importancia de comprenderse los procesos de mudanza organizacional como efecto de poder de los grupos dominantes.

ABSTRACT: Moving away from the economic perspective, this work seeks to shed light on the symbolic dimension of agribusinesses. During processes of change in the introduction of quality programs, the managers of the organization seek to manage the meanings attributed to the reality, modeling them based on the construction of a collective framework which explains and justifies the event. For the new order brought about by the change to be legitimized, the managers carry out practices of managing the meanings to obtain the approval and commitment of the other members, in relation to the details required by the quality program. These practices are identified, based on interviews with managers and employees. They can be summarized, according to the research results, as follows: informal conversations, excursions, use of an external consultant, formal training, and the use of technology which enables remote monitoring. The results indicate the importance of understanding the processes of organizational change as an effect of the power of the dominant groups.

Key-words:
Power;
Agribusinesses;
Change.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio vem se tornando cada vez mais competitivo e tem chamado a atenção de muitos pesquisadores que empreendem estudos no campo de organizações do agronegócio sob uma perspectiva econômica (VAN DUREN et al, 1991; SILVA; BATALHA, 1999; BATALHA; SILVA, 2001; LUCCHESI; BATALHA, 2003; RIBEIRO, 2003; RAMA et al, 2003). A dinamicidade do contexto exige que as organizações, inseridas neste setor, incorporem novas práticas organizacionais de integração interna em busca de um alinhamento com as condições externas.

Da abordagem sistêmica com o uso da técnica de *Supply Chain Management* à introdução de novas práticas de aprendizagem (e.g. ESTIVALETE; LÖBLER, 2003), as organizações do agronegócio enfrentam alterações paradigmáticas em função das pressões e mudanças do contexto. Tal contexto pode ser representado pelos inúmeros agentes com os quais as organizações do agronegócio mantêm relações necessárias para serem bem-sucedidas e pelos aspectos institucionais que incorrem em conformidade organizacional.

Na busca para o desenvolvimento da *best practice*, as organizações do agronegócio incorporam técnicas de gestão disponíveis no mercado. Essa incorporação requer novos processos, novos papéis, nova estrutura que imprimem à organização a necessidade de mudança. A cúpula da organização, em geral, desenvolve estratégias que lhe permita implementar os processos de mudança, fazendo deles processos bem-sucedidos.

Em detrimento da perspectiva econômica, para que se possa entender os processos de mudança, parte-se aqui do princípio de que os grupos dentro das organizações não são neutros e que não são indiferentes às posições ocupadas pelos demais grupos (GREENWOOD; HININGS, 1996). A

politização dos processos de mudança organizacional não é apenas um esforço acadêmico, mas é antes a redenção à complexidade da realidade social que não se resume ao "ter ou não ter" competitividade. Com efeito, argumenta-se que as organizações desenvolvem estratégias para obter legitimidade aos objetivos, estruturas e atividades, visando que os processos de mudança aconteçam a contento. Tais estratégias se orientam para a construção de um esquema de referência coletivo que emerge como uma possibilidade de garantir a conformidade dos demais membros da organização aos interesses dos grupos hegemônicos (COURPASSON, 2000).

A mudança organizacional surge como um importante foco de estudos para compreender mais acerca do cotidiano vivido e da dimensão simbólica que faz desta algo possível. Nesse sentido, o foco desse trabalho consiste em identificar as práticas da gestão em construir um esquema de referência, explicando e justificando o processo de mudança, através do gerenciamento de significados em busca de aquiescência dos membros. A investigação se deu em uma organização do agronegócio durante a implantação de um programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Tal análise será respaldada pela idéia de que a mudança organizacional ocorre através da capacidade dos gestores em moldarem a realidade da organização.

Torna-se necessário, para os fins desse trabalho, uma leitura do que os autores entendem por mudança organizacional através de uma revisão de literatura que revela a dimensão simbólica e política do cotidiano organizacional. Em seguida, detalhou-se a perspectiva teórico-metodológica junto aos procedimentos metodológicos adotados. A discussão dos resultados precede as considerações finais que, ao seu turno, traz as conclusões e sugestões para novas pesquisas.

2 PODER, SIMBOLISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional tem recebido a atenção de muitos pesquisadores das organizações (GREENWOOD; HININGS, 1996; GIROUX, 1998; SILVA; VERGARA, 2002). Feldman (2000) e Touckas & Chia (2002), por exemplo, propõem a mudança organizacional como um "estado corrente" (*becoming organization*), isto é, entendo a mudança como algo inerente e contínuo às e nas organizações, de tal forma que o interesse dos pesquisadores sobre a mudança deveria direcionar-se para os micro-processos organizacionais. Contudo, apesar das contribuições para o entendimento do fenômeno que essa linha de pensamento possa engendrar, em grande medida ela despreza a deliberação dos meios de controle como algo inerente à organização, cujos fins significam exatamente os meios - obter a disciplina através da disciplina - como as obras de tradição foucaultiana deixam transparecer (e.g. CAPELLE; BRITO, 2002). Nesse sentido, os estudos que entendem a mudança como aspecto estratégico e

que, portanto, deva ser sistematizada sob pena de insucesso, entendem as organizações de orientação econômica como o templo da racionalização (WEBER, 1999) que tornam os "corpos" dóceis e produtivos (FOUCAULT, 1987).

Essa sistematização pressupõe que a mudança organizacional é racionalizada, isto é, ela é concebida pela elite organizacional (MOTTA, 1979) que define meios e fins a serem alcançados com o processo - de maneira instrumental a luz das idéias de Weber (1982). Esse processo ocorre dentro do espaço organizacional através da criação e reprodução de significados compartilhados, tidos como legítimos, os quais podem ser destruídos e reconstruídos com ares alternativos (BROWN, 1994).

Tal perspectiva entende que a mudança ocorre através da modelação da realidade do espaço organizacional. Para que se possa entender os processos de mudança, parte-se aqui do princípio de que os grupos dentro das organizações não são neutros e que não são indiferentes às posições ocupadas pelos demais grupos (GREENWOOD; HININGS, 1996).

Assim, as organizações não são estruturas monolíticas. Diferentes grupos com valores e preferências diferentes vão buscar legitimidade para determinadas atividades e eventos que preservem seus interesses. Os interesses dos grupos hegemônicos podem estar direta ou indiretamente associados aos objetivos e práticas correntes e, em se tratando do sucesso da organização, tais grupos vão buscar a legitimidade para obter a aquiescência, o comprometimento dos demais grupos (PFEFFER, 1981) sem o qual a busca pelo sucesso da organização torna-se um árduo exercício, de forma que a aquiescência alcançada pelos grupos hegemônicos também se faz necessária em processos de mudança.

A mudança está associada às práticas de poder desenroladas na organização. O poder neste caso é entendido como a capacidade de moldar a realidade do espaço organizacional e para preconceber todos sem, contudo, fazer uso de poder explícito (CLEGG, 1987 apud BOONSTRA; GRAVENHORST, 1998). Nesse sentido, transparece a idéia de que os interesses de determinados grupos prevalecem sobre os interesses de outros grupos. Frequentemente, esse poder implícito emana das práticas simbólicas que moldam as percepções dos membros (BROWN, 1994), levando-os a agendas e resultados predefinidos. Os grupos hegemônicos buscam, dessa forma, gerenciar os significados tanto para legitimar as suas demandas quanto para deslegitimar as demandas dos outros (PETTIGREW 1977 Apud HARDY; CLEGG, 1996). Nesse sentido, o poder é mobilizado para influenciar os comportamentos, concedendo significados a resultados, decisões e eventos, legitimando-os e justificando-os.

Ao moldar a realidade, os grupos hegemônicos constroem significados em torno das atividades (BULGACOV; BULGACOV, 2002) necessárias à mudança da organização. E em se tratando dessas atividades, o aprendizado constitui-se peça fundamental (SCHEIN, 1994; SENGE, 2001). O

aprendizado de novos conceitos e atividades sugere que a mudança contribui para a socialização e a aculturação do indivíduo (PAGÉS, 1987; VAN MANEN, 1989; BRITO; PEREIRA, 1996; TIMOTHY; FOGARTY, 2001) através da incorporação de novas normas, valores, crenças necessárias à institucionalização das diferentes atividades trazidas pela mudança. O aprendizado ocorre quando há esquecimento de antigas práticas e em seu lugar são criadas novas categorias, diferentes significados (WEICK; WESTLEY, 1996). Esse processo de aprendizado pode se constituir no "uso maciço de rituais para celebrar o comprometimento aos processos de mudança e aos líderes da mudança" através da ritualização de seminários, reuniões, encontros, que ajudam a construir novos significados compartilhados e reforçar a nova ordem (WOOD JR, 1999).

Nessa perspectiva de construção de novos significados, através das práticas pedagógicas dispostas acima, a mudança na organização ocorre através da estratégia normativa-reeducativa (BOONSTRA; GRAVENHORST, 1998). A idéia aqui existente é a de que as ações dos indivíduos possuem um certo padrão respaldado pelas normas sócio-culturais e pelo comprometimento dos indivíduos com essas normas (ou estruturas estruturantes da prática no cotidiano). Nem sempre essas práticas são as que mais interessam aos grupos hegemônicos e, portanto, a mudança de comportamento ocorre quando os membros envolvidos no processo de mudança são cooptados a mudarem suas orientações normativas. A mudança das orientações normativas envolve mudanças nas atitudes, valores, significados compartilhados. As formas de implementação de tal estratégia podem variar substancialmente em função do contexto da mudança. Claro que a comunicação interna ocupa lugar especial nas estratégias, já que se os funcionários compreenderem por que alguma coisa está sendo feita, aceitarão mais depressa aquilo que é esperado deles (ULRICH, 2002). Contudo, a forma como essa comunicação se dará é peculiar a uma dada organização.

O processo de mudança que instaura a nova ordem exige estratégias para a sua manutenção. A tecnologia, a arquitetura e as formas de gestão emergem como funções administrativas de controle e policiamento "à distância" sem contudo comprometer o domínio dos dominadores sobre os dominados (FOUCAULT, 1987; CLEGG, 1992a; BALL; WILSON, 2000). Essas funções de controle ganham respaldo no desenvolvimento de novas tecnologias que permitem o monitoramento do andamento do trabalho e o cumprimento de determinadas especificações por meio da utilização de maquinaria que demonstra a não neutralidade das formas de gestão - como demonstram Cappelle e Brito (2002) - empregadas na nova ordem organizacional instituída.

Contudo, a presente perspectiva possui algumas limitações. As práticas desenvolvidas pelos grupos hegemônicos não são necessariamente conscientes, no sentido instrumental. O contexto institucional no qual os indivíduos estão imbricados traz dificuldades para que os grupos hegemônicos

manipulem os símbolos e valores que eles mesmos compartilham. Uma outra limitação revela que a presente perspectiva considera a existência de alto grau de conformidade dos membros que ocupam posições menos privilegiadas. Dessa forma, transparece que as disposições dos membros dentro da organização tendem a permanecer constantes em função da capacidade dos grupos hegemônicos tornarem a dominação algo legítimo e sem confronto. Mas por que grupos aceitam serem dominados? Aqui surge a importante noção de *organizational outflanking* (MANN, 1986 apud HARDY E CLEGG, 1996, p. 628), que revela o porquê os dominados freqüentemente consentem com sua própria dominação. Nessa noção, os membros consentem, por um lado, porque não conhecem o bastante para resistir e, por outro, porque conhecem demais a futilidade de tal ação (HARDY; CLEGG, 1996). Nessa última perspectiva transparece a idéia da não resistência direta pela aceitação das regras de sobrevivência que estruturam o espaço organizacional, isto é, os membros reconhecem o jogo em andamento e conhecem as suas regras e sujeitam-se pela manutenção de suas condições individuais dentro do espaço.

O foco desse trabalho consiste em identificar e analisar as práticas de gerenciamento de significados em busca de aquiescência dos membros. Para tanto, é importante apreender quais são os traços dos esquemas de referência criados pelos gestores em torno do processo de mudança. Em seguida, analisar-se-á as práticas da gestão no gerenciamento dos significados para a obtenção da mudança pela estratégia normativa-reeducativa e o uso da tecnologia para o policiamento à distância, garantindo a manutenção da nova ordem.

3 DESENHO DA PESQUISA

A produção científica requer a explicitação do trajeto metodológico que o pesquisador percorre para construir sua análise em torno do fenômeno estudado. Este trajeto representa que o fazer científico constitui-se em uma prática social, cujo sucesso e legitimação estão imbricados à comunicação dos seus resultados (SPINK, 2000). Tal comunicação, no campo científico, incorre na apresentação das informações, dos passos tomados na análise e na interpretação. O rigor do trabalho científico constitui-se, então, na explicitação dos passos da análise e da interpretação, propiciando o diálogo entre o produtor da investigação e seus pares - clientes e concorrentes ao mesmo tempo (BOURDIEU, 2003).

Essa pesquisa foi conduzida sob uma perspectiva qualitativa de investigação, por envolver a interpretação das falas desenvolvidas no cotidiano da organização. Entende-se que os homens e mulheres objetivam através da linguagem a subjetividade da qual são agentes ativos da construção da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2003).

A pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte do agronegócio constituindo-se, assim, em um estudo de caso. Entende-se estudo de caso como uma

investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados" (YIN, 2001, p. 32).

Foram entrevistados três gestores - sendo que um deles é responsável pela implantação dos programas de qualidade e os demais são proprietários/diretores da empresa - e dez funcionários de diferentes setores da organização, utilizando-se questionário semi-estruturado. As entrevistas foram realizadas na própria dependência da empresa, gravadas e transcritas para análise.

Procurou-se na análise das falas dos entrevistados, captar o sentido dos discursos de acordo com as idéias de Spink (2000). Importa aqui identificar os processos pelos quais as pessoas descrevem, explicam e/ou compreendem o mundo em que vivem. O foco dos estudos deixa de ser sobre as estruturas sociais e mentais e passa para a "compreensão das ações e práticas sociais, e, sobretudo, dos sistemas de significação que dão sentido ao mundo" (op.cit., p.60).

Em função da natureza qualitativa, e portanto preocupada em levantar hipóteses e não em testá-las (BRYMAN; BURGUESS, 1994), a partir da gravação e transcrição das entrevistas, a análise dos dados orientou-se pela busca dos sentidos contidos nas falas dos entrevistados, à luz das proposições construcionistas de Spink (2000). Segundo esta autora, pode-se chegar aos sentidos produzidos pelos sujeitos por meio de mapas de associação de idéias. Estes mapas objetivam proporcionar substância "ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes ao processo interpretativo" (op. cit., p.107).

Após a transcrição das entrevistas, a construção dos mapas, refletindo os objetivos da pesquisa, teve início com a definição de categorias gerais de natureza temática. Neste primeiro momento, buscou-se organizar os conteúdos da transcrição em função dessas categorias, espelhando-se nas análises de conteúdo, mas buscando preservar a seqüência das falas e a contextualização dos conteúdos.

Nesta fase, a intenção foi a de construir um mapa que revelasse os meios pelos quais os entrevistados explicam determinados eventos associados às categorias predefinidas, mas que não possuem a obrigatoriedade de serem mantidas, podendo ser redefinidas de acordo com o andamento da pesquisa. Os trechos das falas foram então alocados nas colunas representativas das categorias de análise a partir dos passos sugeridos por Spink (2000, p. 108): (a) utilizou-se um editor de texto, tipo Word for Windows® contendo a transcrição da entrevista; (b) construiu-se uma tabela com um número de colunas correspondente às categorias a

serem utilizadas; (c) utilizaram-se as funções 'cortar' e 'colar' para transferir o conteúdo do texto para as colunas. O que se segue ao processo de estruturação do conteúdo das falas é a busca das explicações dos membros sobre a realidade da organização.

4 O CONTEXTO DA PESQUISA

A organização investigada constitui-se em uma empresa de médio porte, possui cerca de 95 empregados diretos e opera no setor alimentício do agronegócio. A empresa é constituída por três unidades espacialmente separadas. Ela também pode ser caracterizada como uma organização familiar onde os dois principais gestores são proles do fundador, atualmente afastado dos negócios da empresa.

A empresa ganhou profissionalismo após a elevação dos filhos ao papel de gestores. A formação desses gestores pode ser caracterizada pelas especificidades dos cursos de administração de empresas e engenharia da produção. Ao que tudo parece, a atual gestão imprimiu na organização uma maior preocupação com os aspectos mercadológicos, em especial, em ocupar uma posição competitiva no segmento em que atua.

Para tal fim, os gestores, preocupados em diferenciar o produto, viram-se imersos na necessidade de alterar os padrões da produção. Iniciaram acerca de dois anos a implantação de sucessivos programas de qualidade que interliga os fornecedores de matéria-prima e a produção, propriamente dita, da empresa. Esses são mutuamente dependentes e exigiram mudanças estruturais e comportamentais dentro da organização.

A presente pesquisa foi realizada em outubro e novembro de 2003, durante a implantação do último programa. Segundo a gestão da empresa, o programa Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) é o que há de mais moderno no controle da qualidade no setor alimentício. O APPCC foi desenvolvido pela Nasa nos seus estudos sobre o tratamento de alimentos que seriam ingeridos no espaço, objetivando mantê-los isentos de toda e qualquer contaminação. O programa ainda permite aos gestores da empresa empreender um alto grau de rastreabilidade da produção, identificando um conjunto de informações acerca do produto como data e hora da contaminação, temperatura, responsável etc.

A implantação do programa conta com a parceria de uma universidade pública brasileira. Um dos gestores entrevistados é doutoranda ligada a essa universidade e é responsável pela implantação do programa na empresa. A implantação do APPCC foi precedida pela implementação do Procedimento Padrão de Higiene Operacional (PPHO), das Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Programa de Produtor Integrado (PPI). Todos esses programas eram necessários para que o APPCC fosse efetivo.

5 MODELANDO A REALIDADE A PARTIR DA CONSTRUÇÃO DE ESQUEMA DE REFERÊNCIA

A interpretação atribuída ao ambiente externo pelos gestores da empresa tem impacto substantivo no cotidiano da organização. A análise do ambiente externo e das variáveis contidas nele repercute na estratégia e, por conseguinte, nas operações da empresa. Dessa maneira, a estratégia da organização é, em grande parte, a expressão das interpretações dos gestores frente a realidade (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2000; MINTZBERG et al., 2000). Os gestores constroem um esquema de referência que deve, de acordo com os seus interesses, ser amplamente compartilhado na organização. Esse esquema de referência serve para fins de legitimidade dos processos de mudança necessários à continuidade da estratégia da empresa.

Para os gestores, o ambiente externo da organização tem se tornado bastante competitivo. Novos entrantes no mercado têm elevado a rivalidade e os níveis de qualidade dos produtos. Os gestores elaboraram uma estratégia de diferenciação dos produtos que, segundo eles, orienta a produção da empresa para a qualidade elevada dos produtos. Segundo os gestores, a empresa não concorre com a produtividade mas com a alta qualidade dos seus produtos.

A alta qualidade da produção se justifica pelo aumento das exigências do mercado consumidor, pelas pressões institucionais do Ministério da Agricultura e pelos objetivos de exportação da empresa. Segundo os gestores, seus produtos não são de consumo diário e também não são dirigidos para o consumo de massa, de forma que seu público alvo é constituído de consumidores pertencentes às classes sociais mais abastadas e, por isso, mais exigentes. A qualidade dos produtos, portanto, é uma pré-condição para a sobrevivência da empresa mediante a competição com seus concorrentes. A empresa, ainda no que se refere às exigências externas, possui a pretensão de entrar no mercado estadunidense que, segundo os gestores, é mais sensível às questões de qualidade dos produtos do que o mercado doméstico. A entrada no mercado estadunidense está condicionada à conformidade com as especificações de higienização prescritas pelas auditorias externas para exportação. Além das exportações, o Ministério da Agricultura imprime uma série de condições para o funcionamento da empresa, justificando, dessa forma, a adoção de políticas de qualidade por parte da empresa.

Diante do contexto e da estratégia desenvolvida para respondê-las, torna-se necessária a implantação de programas de qualidade na produção como o APPCC e os demais, atingindo as especificações e exigências dos stakeholders da organização. A implantação desses programas exigiu da empresa uma série de mudanças de infra-estrutura e dos comportamentos dos membros da organização.

Segundo os gestores, para que as mudanças de infra-estrutura ocorressem bastava o acesso a recursos financeiros, mas isto não pode ser dito para as questões comportamentais. A mudança do comportamento dos membros da organização é um dos pontos chaves do processo. Sem a mudança comportamental não haveria programa de qualidade. A mudança encontra no fator humano, portanto, certas limitações. Para os gestores, os membros da organização, em sua maioria, são sujeitos com baixa formação escolar e, por isso, com "baixos níveis culturais". As especificações dos programas exigiram um grande esforço da empresa em obter a conscientização dos seus membros com as questões de higienização corporal, utilização adequada dos equipamentos e cumprimento das atividades de limpeza das máquinas e utensílios. Diante das restrições impostas pelas limitações educacionais dos membros da organização, seus gestores iniciaram em 2001 um conjunto de atividades, construindo um esquema de referência coletivo.

A construção desse esquema de referência coletivo objetiva legitimar o processo de mudança e obter as condutas necessárias à funcionalidade adequada dos programas de qualidade. A legitimidade revela ser obtida por meio do discurso racional que engloba as questões inerentes às exigências externas, aos objetivos de exportação e à estratégia da empresa. A existência desse esquema de referência pode ser indicada pelas entrevistas realizadas na empresa junto aos funcionários. As idéias e representações dos gestores passam a ser as referências que justificam a mudança organizacional para os demais membros, como o relato de entrevista abaixo sugere,

[...] você tem que melhorar a qualidade, se não você não atinge a meta. Um dia vai ter alguém para testar o seu produto e ver que não possui qualidade, vai ver que não está batendo. (...) então vamos cuidar melhor do [produto], para o [produto] ficar mais bonito, para alguém lá na frente vê que o [produto] está bonito para não comprar do concorrente. Você tem que melhorar a sua qualidade aqui pra quando chegar lá na frente você bater com a concorrência e ficar melhor do que a concorrência, principalmente quando a empresa quer exportar os produtos dela¹ (Informação verbal) .

A análise do funcionário revela que as interpretações dos gestores se tornaram os esquemas de referência que explicam a necessidade de mudança na empresa a partir da construção de significados compartilhados entre os seus membros. Dentro desse contexto, a mudança é legitimada pela sua importância para a sobrevivência da empresa e pelos resultados positivos obtidos com o processo, por meio de um discurso racional. As entrevistas demonstraram uma ampla reprodução das idéias compartilhadas pelos gestores da organização.

A aquiescência e o comprometimento dos membros da organização com a mudança podem ser representados pela idéia do gestor de que as pessoas se envolveram fortemente com os problemas de qualidade. Segundo o gestor, quando problemas ocorrem na produção todos os membros buscam encontrar respostas durante conversas informais no

refeitório da empresa durante o horário de almoço. Essa idéia pode ser representada também pela fala de um funcionário que afirma ter problemas para dormir quando algo de anormal ocorre na produção.

Estratégias implícitas foram utilizadas pelos gestores para "promover", ou nas palavras de um dos gestores, "incrustar" seus esquemas de referência e angariar a adesão dos membros com as especificações dos programas de qualidade. Implícitas porque as estratégias escolhidas possuem aspectos simbólicos de acesso aos membros e socialização deles às especificações. O próximo tópico trata dessa questão.

6 GERENCIAMENTO DO SIGNIFICADO NO COTIDIANO ORGANIZACIONAL

Os gestores da organização constituíram uma série de "atividades pedagógicas" para os seus membros e adotaram tecnologias que permitem a manutenção da nova ordem, garantindo a aquiescência dos membros. A partir da estratégia normativa-reeducativa, a gestão da empresa esforçou-se em construir certos significados acerca das especificações exigidas pelo programa de qualidade.

Essa construção, que se deu por meio de práticas que puderam ser identificadas nas entrevistas realizadas e que estão sumarizadas no próximo tópico, visaram legitimar as demandas dos gestores da organização na tentativa de institucionalizar a nova ordem da organização. Estas práticas, de maneira implícita e explícita, denotam as relações de poder estabelecidas entre gestores e funcionários a partir da capacidade dos primeiros em modelar a realidade da organização.

CONVERSAS INFORMAIS E COMUNICAÇÃO INTERNA

A organização implementou o que a gestão chama de "conversas informais", as quais são realizadas de 15 em 15 dias e a participação é controlada por uma lista de presença, embora o discurso da gestão insinue a não obrigatoriedade de participação dos funcionários.

As conversas informais permitem uma maior proximidade com a realidade do funcionário e com os problemas que eles enfrentam dentro e fora da empresa. Essas conversas permitem uma maior proximidade e aceitação dos profissionais envolvidos no processo de mudança pelos membros da organização, angariando maior envolvimento desses membros com as atividades prescritas pelo programa.

O programa de qualidade exige a utilização de equipamentos que garantam o controle sobre a contaminação. Um desses equipamentos - um gorro para evitar contato dos cabelos com o produto - foi amplamente

rejeitado no início da implantação do programa de qualidade. Segundo os gestores, a rejeição do gorro se dava em função de os funcionários considerarem-no "ridículo". Durante as conversas informais, os gestores utilizaram fotografias publicadas em jornal de circulação interna de uma empresa de referência na região (e por que não dizer legitimada), onde tanto os donos da empresa quanto os funcionários figuravam com gorros e jalecos brancos. De acordo com o gestor, a idéia era mostrar que não havia demérito algum na utilização do gorro. A idéia básica, com efeito, era a de que "[...] se em uma empresa amplamente aceita as pessoas utilizam os gorros por que a nossa não vai usar?"² (Informação Verbal).

A "comunicação interna" teve um papel fundamental. Muito comum em outras organizações, os gestores utilizaram as "paredes" para disseminar as regras de utilização do material e as condições de acesso às áreas de produção, bem como as informações relevantes de realização de outras atividades da empresa, os objetivos e metas de produção.

PALESTRAS E TREINAMENTOS FORMAIS

Pôde-se averiguar nas falas dos membros da organização a crença de que houve um grande aprendizado durante o processo de mudança. Segundo os gestores, as palestras e cursos se fizeram necessárias para demonstrar a forma de utilização e esterilização do equipamento. Treinamentos formais fornecidos por organização de destaque nacional também foram utilizados de maneira reeducativa, como demonstra o relato abaixo.

A maioria dos funcionários é de nível de escolaridade baixo, principalmente o pessoal do queijo, hoje em dia já melhorou, mas essa situação está mudando com a chegada do pessoal mais novo para trabalhar na empresa. Então a gente está dando muitos cursos aqui. O pessoal das Gessy Lever, por exemplo, vem demonstrar como se usa da maneira certa o cloro³ (Informação Verbal).

Outros eventos também objetivaram ensinar algumas noções de microbiologia como parte da estratégia normativa-reeducativa. Para os gestores, tornou-se necessário suprir a deficiência educativa dos funcionários através de uma maior disseminação dessas noções de microbiologia, uma vez que os funcionários não entendiam como a contaminação poderia se dar pelo ar além da necessidade de esterilização dos antebraços antes do manuseio do produto.

APROXIMAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E CLIENTES

Uma outra prática da gestão que visava angariar aquiescência dos funcionários ficou conhecida na empresa como "excursão". Frequentemente, os gestores da organização levam três de seus funcionários, a cada vez, até o mercado consumidor de São Paulo, onde permanecem por dois dias

conhecendo o processo de venda dos produtos, além da realização de reuniões com seus clientes. Para os gestores, posteriormente, percebeu-se uma alteração positiva na execução das atividades, em função da mudança do modo pelo qual os empregados consideram os processos produtivos. Esta prática permitiu identificar nos discursos dos funcionários a preocupação constante com os clientes.

UTILIZANDO O AGENTE EXTERNO

A organização também faz uso de consultores externos. Periodicamente um consultor visita a empresa para demonstrar o que os funcionários precisam fazer para manterem os padrões de qualidade no setor produtivo.

Segundo a gestora, houve alguma relutância no início da implantação do vestuário individual. Mesmo depois de explicar as necessidades do uso do vestuário para evitamento da contaminação, via-se os funcionários trabalhando sem os equipamentos, adequando-se às especificações quando viam a aproximação do supervisor.

Tal circunstância teria mudado, segundo a gestora, em função da participação de consultores externos, cuja *expertise* era inquestionável. As mudanças de comportamento começaram a se alterar quando o consultor prometia retornar após três meses para avaliar como os funcionários estavam desenvolvendo as atividades.

UTILIZANDO A TECNOLOGIA

Outros aspectos ainda são relevantes para a compreensão do processo de mudança na organização pesquisada. Segundo os gestores, é "impossível vigiar todos os funcionários vinte e quatro horas por dia"⁴ [Informação verbal], embora isso seja necessário para garantir o cumprimento das especificações do programa de qualidade. A vigília à distância é permitida com o uso da tecnologia como uma espécie de panóptico. A conformidade dos membros da organização também é obtida, portanto, a partir de dispositivos de controle dos próprios programas de qualidade. O sistema de "rastreadibilidade" permite saber em que parte do processo houve a contaminação dos produtos da empresa e, conseqüentemente, o responsável; "então, não é só a empresa que perde, o funcionário pode até ser mandado embora. Eles sabem de todos esses agravantes, então eles aceitaram muito bem"⁵ (Informação verbal).

A aceitação por parte dos funcionários foi algo conseguido ao longo dos dois anos e com a necessidade de desligamento dos membros que não conseguiram se adaptar às novas exigências. É interessante notar que não há uma ligação explícita, ao menos no discurso por parte dos gestores, entre a não adequação às especificações e o desligamento dos funcionários. Mas, o que transparece nas falas dos funcionários é a percepção dessa ligação em

função dos desligamentos que ocorreram nos últimos meses. Essa ligação percebida pelos funcionários tem um papel importante na aquiescência e na manutenção da nova ordem da organização, uma vez que os membros aceitam a dominação pela conformidade às regras de sobrevivência.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, procurou-se demonstrar que a implantação de programas de qualidade é mais do que uma mudança organizacional em prol de competitividade. A natureza das práticas da gestão de pessoas vai além do desenvolvimento educacional dos membros e refletem os interesses dos gestores da organização. Através do gerenciamento dos significados, os gestores legitimam as suas demandas, construindo um esquema de referência pelo qual os membros da organização explicam e justificam a mudança organizacional.

O poder da gestão reside em sua capacidade de moldar a realidade da organização, fazendo uso de práticas simbólicas que visam reeducar os membros e inculcar neles os novos valores, atitudes e formas de entender a realidade que servem às demandas da cúpula da organização. A aquiescência dos membros e a manutenção da nova ordem são obtidas em duas vias. Se por um lado os gestores fazem uso de conversas informais, de treinamentos, de excursões, de consultores externos e de tecnologia, os desligamentos revelam as regras de sobrevivência que estruturam o espaço organizacional e parecem garantir a conformidade dos membros, por outro. Explica-se assim o *organizational outflanking*. Dito de outra forma, ao mesmo tempo em que as práticas de manutenção da nova ordem respaldam-se na "estrutura", os indivíduos aquiescem, em grande medida, por desconhecerem a lógica de conformidade em operação, tomando a mudança como algo natural e racionalmente necessário, e por compreender a regra de exclusão que regula aquele espaço. Nesse sentido, o processo de mudança é mais bem apreendido como um efeito de poder do que de mera busca por competitividade.

Essa perspectiva abre a possibilidade para uma visão política das práticas de gestão de pessoas, em especial, aquelas orientadas para processos de mudança. Principalmente, pesquisas aplicadas em organizações do agronegócio em que a dimensão humana e simbólica tem sido negligenciada pelos estudiosos do campo, no qual a perspectiva econômica prevalece. Em adição, a presente investigação demonstra que a atenção exclusiva aos micro-processos de mudança nas organizações, como propõem Feldman (2000) e Touckas & Chia (2002), não considera os aspectos políticos do cotidiano organizacional. Nesse sentido, enaltecem-se os efeitos de poder que os processos de mudança organizacional engendram.

Esta perspectiva política abre possibilidades para outros estudos. A própria limitação da abordagem (apresentada anteriormente), elucidada pela incapacidade dos gestores em manipular sistemas de crenças nos quais eles

mesmos estão imbricados, insinua essas possibilidades. A questão que se sobressalta é a de que talvez esses processos de modelagem da realidade não se dêem de maneira tão consciente ou racionalmente deliberada.

Nessa direção, sugerem-se estudos sobre em que grau, ou em que condições, a formação profissional dos gestores não interfere nas práticas utilizadas para a implementação dos processos de mudança em organizações do agronegócio. Isso se justifica pelos apontamentos de muitos autores sobre a influência dos valores compartilhados entre os membros de determinadas classes profissionais sobre as suas escolhas estratégicas acerca da estrutura, tecnologia, estratégias, enfim, dos rumos da organização. DiMaggio e Powell (1983) e DiMaggio (1991), por exemplo, insinuam que processos isomórficos de natureza normativa, em função das interferências dos ensinamentos nas universidades e em outras instituições de ensino, restringem as escolhas dos profissionais por fornecerem, de antemão, formas estruturadas de entender a realidade. Na presente pesquisa, fez-se questão de apontar a formação dos gestores principais (em Administração de Empresas e Engenharia da Produção) em função da constante utilização nas entrevistas, por parte dos gestores, de conceitos típicos sobre gestão estratégia encontrados na graduação das universidades brasileiras. Dessa maneira, as escolhas das práticas para a implementação da mudança pode ser antes a expressão do mito racional apontado por Morgan (1996) e Clegg (1992b) do que resultado de processos de racionalização instrumental, no sentido estrito do termo.

REFERÊNCIAS

- BALL, K., WILSON, D.C. **Power, control and computer-based performance monitoring:** repertoires, resistance and subjectivities. *Organization Studies*, Oxford, v.21, n.3, p. 539-565, 2000.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais:** definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.) *Gestão Agroindustrial*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, v. 1, 23-62p., 2001.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade:** tratado de sociologia do conhecimento. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 247 p.
- BRITO, M. J., PEREIRA, V. da G. **Socialização Organizacional:** iniciação na cultura militar. *Rio de Janeiro*, 30(4): 138-65. 1996.
- BROWN, A. D. **Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy.** *Organization studies*, 15/6, 861-878, 1994.
- BOONSTRA, J.J. & GRAVENHORST, B. K.M. Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 7(2), 97-120, 1998.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas:** sobre a teoria da ação. 4ª ed, São Paulo: Papirus, 2003. 224p.
- BRYMAN, A.; BURGUES, R.G. **Analyzing qualitative data.** London: Routledge, 1994, 232p.
- BULGACOV, S. & BULGACOV, Y. L. M. A construção do significado nas organizações. In: Encontro de estudos organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anal...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- CAPPELLE, M.C.A., BRITO, M.J. **A dinâmica do poder no espaço organizacional:** uma análise do caráter disciplinas das práticas de gestão da força de trabalho. In: Anais do XXVI ENANPAD. Salvador, ANPAD, 2002, 1CD.

- CLEGG, S.R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.5, p.69-95, nov./dez. 1992a.
- CLEGG, S.R. **Modern organizations**: organizations studies in the postmodern world. Sage, 1992b.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. **Organization studies**, Berlin: European for organizational studies, v. 21, n. 1, p. 141-161, Winter, 2000.
- DiMAGGIO, P.J.; POWELL, G. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, New York, v. 48, n. 2, p.147-169, 1983.
- DiMAGGIO, P. J. Constructing an organizational field as a professional project: US Art Museums, 1920-1940. In: DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991.
- ESTIVALLETE, V. de F.B., LÖBLER, M.L. Repensando o Processo de Aprendizagem Organizacional no Agronegócio: um Estudo de Caso realizado numa Cooperativa destaque em Qualidade no RS. In: **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia, ANPAD, 2003, 1CD.
- FELDMAN, M.S. Organizational routines as a source of continuous change. **Organizational Science**, 11, 6, nov/dec, 2000, p. 611.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIROUX, N. **La Communication dans la Mise en Oeuvre du Changement**. Management International. Montréal: CETAI/HEC, v.3, n.1, p.1-14, 1998.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together old and new institutionalism. **The Academy of Management Review**, oct, 1996.
- HARDY, C., CLEGG, S.R. Some dare call it power. In: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook of organization studies**. Sage Publications, 1996.
- LUCCHESI, T., BATALHA, M.O. Distribuição de produtos da carcinicultura marinha no estado de São Paulo: uma análise de competitividade. In: **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia, ANPAD, 2003, 1CD.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; GONÇALVES, S.A. **Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional**: dois casos ilustrativos. REO, vol. 1, n.2. p. 1-16. julho/ dezembro, 2000.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. Prestes. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 19(3): 11-25, jul/set, 1979.
- PAGÉS, et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PFEFFER, J. Management as symbolic actions: the creation and maintenance of organizational paradigms. **Research in Organizational Behavior**, 3: 1-52, 1981.
- RAMA, R., ALFRANCA, O., TUNZELMANN, N.V. Ventajas competitivas de la multinacional agroalimentaria en aspectos tecnológicos. In: **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia, ANPAD, 2003, 1CD.
- RIBEIRO, Maria T.F. Competitividade X Desenvolvimento: desafios e importância da convergência. In: **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia, ANPAD, 2003, 1CD.
- SENGE, P. A nova tarefa do líder: formar organizações de aprendizado. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B (Orgs.). **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 213-221.
- SCHEIN, E. **On dialogue, culture, and organizational learning**. *Organizational Dynamics*, 22, 1994, p.40-51.
- SILVA, C. A.; BATALHA, M. O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. In: **II Workshop brasileiro de gestão de sistemas agroalimentares**, 1999, Ribeirão Preto. Pensa/FEA/USP.
- SILVA, J.R.G. da, VERGARA, S.C. A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito? In: Encontro de estudos organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações

teóricas e metodológicas. 2.ed., São Paulo: Cortez, 2000.

TIMOTHY J., FOGARTY, Mark W. D.. **Organizational socialization as instrument and symbol**: an extended institutional theory perspective. Human Resource Development Quarterly; San Francisco; Fall 2001.

TSOUCKAS, H; & CHIA, R. On organizational becoming: rethinking the organizational change. **Organizational Science**, 13, 5, set/oct, 2002, p. 567.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 7ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

VAN DUREN, E.; MARTIN L.; WESTGREN R. E. Agribusiness competitiveness in the 1990's discussion. **American Journal of Agricultural Economics**, December, 1991.

VAN MANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 170p. pp. 45-62.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 530p.

_____. **Economia e sociedade**. vol 2, Brasília: UNB, 1999. 580p.

WEICK, K.E., WESTLEY, F. Organizational Learning: affirming an oxymoron. In: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook of organization studies**. Sage Publications, 1996.

WOOD JR, T. Organizações de simbolismo intensivo. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, 1 CD.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOTAS EXPLICATIVAS

¹ Funcionário da Empresa.

² Relato de Entrevista - Gestor

³ Relato de entrevista - Gestor.

⁴ Relato de Pesquisa - Gestor

⁵ Relato de entrevista - técnica responsável pela implantação.

ⁱ Originado de um modelo arquitetônico composto por uma torre central de observação rodeada por compartimentos onde são enclausurados os detentos, expostos à observação constante, é um dispositivo utilizado para organizar unidades espaciais, que permite ver (sem ser visto) sem parar e reconhecer imediatamente (Foucault, 1987).

