

PRÁTICA GERENCIAL: UMA ABORDAGEM FENOMENOLÓGICA

Myriam Siqueira da Cunha¹

Resumo

Este artigo tem como principal objetivo, compreender as experiências vividas de gerentes, em uma empresa do ramo de alimentos, situada no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, com relação às mudanças organizacionais. O papel dos gerentes tem sido avaliado constantemente e sua capacidade de aprender continuamente e de traduzir o aprendizado em bons resultados organizacionais lhe é cobrada a todo instante. Neste trabalho, minha intenção é mostrar, utilizando uma análise interpretativa, situações concretas a partir de experiências vividas. O caminho metodológico percorrido foi o da abordagem fenomenológica hermenêutica, buscando dar um tratamento global e contextual ao tema. Os resultados obtidos oferecem subsídios para um novo olhar sobre a prática gerencial e apontam para a importância do estudo do que é vivido, como fonte de inspiração para decisões estratégicas nas empresas.

Palavras-chave: Experiência vivida. Gerente. Mudança

1 INTRODUÇÃO

Até finais do século XIX, a natureza e a sociedade possuíam caráter concreto e preciso. Com o progresso do pensamento científico, as descobertas técnicas e a dissolução dos traços tradicionais, entra em processo a perda desse estado sólido e definido (FROMM, 1983). Não se acredita mais no “estado estável” e as incertezas têm gerado situação de enigma. Este cenário tem provocado a necessidade de rever configurações organizacionais, de maneira a adequá-las ao ambiente mutável (SCHÖN, 1971).

Esta inquietação seria menor se o ambiente de negócios se estabilizasse ou diminuísse seu ritmo. Porém, conforme Kotter (1997), o que se percebe é justamente o oposto – as transformações do ambiente continuarão a acelerar-se e as pressões sobre as organizações aumentarão nos próximos anos. Sendo assim, a mudança organizacional não é somente inerente ao cotidiano das organizações, mas necessária também, à sobrevivência, num

¹ Licenciada em Filosofia, Doutora em Engenharia de Produção, Professora da Escola de Ciências Econômico-Empresarias, Curso de Administração, Universidade Católica de Pelotas
myriam@ucpel.tche.br

ambiente cada vez mais competitivo e mutante. Provoca impactos diretos no desenvolvimento dos indivíduos, entrando em choque com características comportamentais, de percepção e psicológicas das pessoas. No entanto, suas implicações nos seres humanos quase não têm sido reconhecidas (NORTIER, 1995; STUART, 1995, 1996), mesmo sendo as mudanças pessoais consideradas a chave da competitividade e da sobrevivência no mundo atual (PETERS; WATERMAN, 1982).

As interpretações e percepções das pessoas sobre as condições do contexto onde estão inseridas, e a maneira particular com que percebem seu ambiente, influenciam os comportamentos adotados para responder às mudanças (STAPLEY, 1996).

Neste cenário, os gerentes têm fundamental importância, experimentando diferentes situações, envolvidos em uma diversidade de demandas são solicitados a aprender e examinar constantemente experiências vividas, com o objetivo de criar espaços para novos valores e práticas (MEINICKE, 2003).

As experiências vivenciadas por gerentes, dizem respeito a situações de vida, o que lhes confere grande complexidade, demandando estudos que alcancem sua compreensão. Neste sentido, este artigo quer compreender, através da abordagem fenomenológica hermenêutica, as experiências vivenciadas por gerentes em processos de mudança organizacional, por entender o papel determinante que exercem nestas situações.

O papel dos gerentes, frente às transformações, tem sido avaliado constantemente e sua capacidade de aprender continuamente e de traduzir o aprendizado em bons resultados organizacionais lhe é cobrada a todo instante. Estudar sua percepção do processo de mudança e suas experiências significa entender profundamente a singularidade de cada mudança realizada, fornecendo elementos indispensáveis para que se compreendam as estratégias utilizadas nos diferentes contextos organizacionais, nos diferentes ambientes, nas diferentes culturas, nas diferentes organizações.

Neste estudo, minha intenção é explorar a fenomenologia da prática gerencial com relação à mudança organizacional. Isso é importante à medida que estudos acadêmicos sobre este tema têm sido apresentados em forma de prescrições, modelos, tipologias e classificação das mudanças, desconsiderando, em grande parte, o papel determinante das pessoas neste contexto. Minha intenção é mostrar, usando uma análise interpretativa, situações concretas, a partir de experiências vividas.

2 O DESAFIO DA MUDANÇA

Conforme Hall (1984), as organizações podem ser agentes de mudança, mas também ser resistentes a elas. O paradoxo está no fato de que as organizações, ao mesmo tempo em que resistem, sabem que precisam modificar-se e adaptar-se ao ambiente em mutação ou correm o risco de sucumbir. Assim, a mudança organizacional ocorre como um processo de modificação parcial ou total da estrutura, dos processos e/ou da cultura, ocasionado por mudanças ambientais, alterações internas, ou disputas de poder, para a persecução dos objetivos de maneira mais eficaz (KANTER; STEIN; JICK, 1992; HININGS; GREENWOOD, 1988). Segundo Kanter, Stein e Jick (1992), o estado de mudança é condição constante do atual ambiente das organizações, composto por uma série de transformações tecnológicas, políticas e comerciais que se acumulam (IANNI, 1995).

Organizações de todos os tipos interagem com o ambiente, mantendo com ele uma relação de troca. Autores como Katz e Kahn (1987) e Hall (1984) sugerem que as principais razões para que ocorram mudanças organizacionais são as pressões externas advindas do ambiente no qual a organização está inserida e as forças internas, provenientes de diversas fontes dentro da organização. Para Montana e Charnov (1998, p. 306), nenhuma mudança é a última, sendo quase impossível um modo estático de administrar. Salientam ainda que mudar é difícil e que a maioria das pessoas e organizações se conforma com a maneira como os negócios são conduzidos, pois implica mudar hábitos e modelos de comportamento. Além disso, o conceito de mudança engloba o futuro, isto é, o desconhecido, trazendo incerteza e reação a cada ação empreendida.

Longe de esgotar os estudos já realizados sobre mudança, saliento a importância que tem sido dada ao tema no campo da teoria das organizações e, sobretudo, registrar os desafios que têm representado para gerentes e dirigentes de maneira geral.

2.1 Os gerentes e a mudança

O ambiente em constante alteração tem levado as organizações de qualquer tipo a encontrar alternativas que possibilitem a antecipação ou a adaptação às mudanças. Com isso, a capacidade dos gerentes de reconhecer e interpretar o ambiente torna-se determinante para a sobrevivência da organização.

O trabalho gerencial tem sido visto de várias formas por diferentes correntes teóricas, vinculadas às diversas linhas do Pensamento Administrativo. Tradicionalmente, os gerentes

focalizam suas atividades na previsão, organização, direção e controle (SCHERMERHORN *et al.*, 1999). Esta visão de gerência acredita que o gerente é ou deveria ser um decisor racional, um planejador sistemático e um supervisor eficiente das atividades organizacionais (MOTTA, 1998). Por outro lado, Mintzberg (1973) sugere que eles se ocupam não só destas atividades que costumam caracterizar o trabalho gerencial como planejamento, organização e controle, mas, sobretudo, de atividades voltadas para relacionamentos interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões.

O gerente, segundo Mintzberg (1973), desempenha diferentes papéis dentro da organização. O primeiro é o interpessoal, que existe como decorrência direta da autoridade e *status* que lhe são concedidos por sua posição hierárquica formal, envolvendo suas relações pessoais dentro e fora da organização. O segundo papel é o informacional, pois é colocado como centro da rede de informações, explicado em função dos contatos decorrentes do papel essencialmente interpessoal exercido. O terceiro papel é o decisório, já que a sua autoridade formal e a sua situação privilegiada dentro da rede de informação exigem que opine e decida sobre os caminhos da organização.

Segundo Kotter (1982), a ação do gerente baseia-se em três principais pontos: estabelecimento de uma agenda, construção de redes de contatos e implementação das agendas. Porém, é preciso reconhecer os desafios e dilemas enfrentados constantemente pelos gerentes:

- a) saber o que fazer com a incerteza, ambigüidade e excesso de informações; e,
- b) alcançar resultados com um grupo diversificado de pessoas.

Mintzberg (1973), Stewart (1982) e Kotter (1982) sugerem que existe grande distância entre a visão tradicional e os comportamentos reais dos gerentes, indicando que gerenciar é mais uma arte do que uma ciência. No entanto, nenhuma dessas visões é suficiente para revelar a natureza do trabalho gerencial.

Pensar, decidir, agir, fazer acontecer e obter resultados é parte fundamental da natureza do trabalho gerencial, permitindo que os gerentes adquiram novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho, fortaleçam a capacidade de análise de problemas, tomem consciência de alternativas comportamentais, conheçam melhor seus próprios estilos de gerência e adquiram habilidades para intervir de forma mais eficiente e eficaz nos contextos gerenciais (MOTTA, 1998).

Para Motta (1998), o trabalho gerencial envolve a articulação de diferentes habilidades: a) cognitiva: aprender a partir do estoque de conhecimentos existentes, compreender o particular através do conhecimento do geral; b) analítica: alcançar profundidade e criatividade na solução de problemas; c) comportamental: aprender novas formas de interação humana, de comunicação e de lidar com poder e autoridade; d) de ação: desenvolver a capacidade de interferir de maneira intencional no sistema organizacional.

Estas quatro dimensões do trabalho podem levar os gerentes a influenciar nas mudanças, principalmente: 1) através de suas crenças, valores e modelos mentais; 2) não reconhecendo a necessidade de mudança ou não tendo competência para implementá-la; 3) interpretando e manipulando o ambiente organizacional (HUBER; GLICK, 1993).

As constantes e aceleradas transformações em todos os cenários, o aumento da competitividade e a necessidade de sobrevivência têm levado as organizações a monitorar seu ambiente. Com isso, não é possível negligenciar o potencial do gerente como agente de mudanças. Planejamento, inovação e participação constituem elementos importantes da atuação gerencial que, para Pereira e Fonseca (1997), deve funcionar de maneira sistêmica, envolvendo o ser humano em todas as suas dimensões.

Enfrentar mudanças e superar as diferentes manifestações de resistência tem sido um dos principais desafios dos gerentes e das organizações envolvidos neste processo. Analisar de forma mais detalhada a fenomenologia da mudança pessoal que a mudança nas organizações exige é fundamental para que se possa melhor compreender as experiências vivenciadas nestes processos.

2.2 Fenomenologia da mudança pessoal

As rápidas e constantes mudanças ambientais têm gerado grande efeito na vida das pessoas e das organizações. Mudanças estruturais, tecnológicas e pessoais têm ocorrido, como consequência e resposta às pressões do ambiente. Muitos autores têm demonstrado sua abrangência através dos efeitos sociais, econômicos, políticos e psicológicos que acarretam na realização do trabalho (GONÇALVES; GOMES, 1993). As mudanças estruturais e tecnológicas têm tido destaque, nos últimos anos, ficando a análise das mudanças pessoais bastante restritas aos estudos de resistência à mudança. A mudança pessoal tem caráter complexo, pois se relaciona com os aspectos privados e pessoais de um indivíduo. Pode ser o

resultado de uma situação de vida, circunstâncias ou eventos que tenham poder e impacto significativo para gerar mudança (KATZ, 1987).

Um estudo analisou experiências de mudança pessoal e identificou vários fatores como unidades de significado desencadeantes da mudança. Os medos, a falha, a tristeza, a solidão, a perda, a dor, o desânimo, o conflito, a ameaça da perda de identidade, a escolha e a culpa, a dúvida e a confiança, a raiva, a transcendência, as estruturas da experiência, a excitação, o significado dos outros e a responsabilidade, aparecem como situações típicas geradoras de mudança pessoal (KATZ, 1987).

Grande parte destas situações é experimentada pelas pessoas e, é claro, pelos gerentes nos processos de mudança organizacional, o que indica a estreita relação entre mudança organizacional e mudança pessoal. A mudança organizacional tem implicações diretas no desenvolvimento individual. A chamada teoria da transição tem procurado compreender como os indivíduos respondem à mudança ambiental (NORTIER, 1995; STUART, 1995, 1996). Ela está principalmente interessada em identificar a dinâmica psicológica interna que emerge, quando um indivíduo sai de um estado relativamente estável ou estilo de vida para outro (ADAMS; HAYES; HOPSON, 1976).

A perspectiva da transição foi introduzida dentro do contexto organizacional com a intenção de entender a mudança individual, por ser ela um elemento chave para a sobrevivência e competitividade organizacional, num contexto de rápidas mudanças ambientais. A teoria da transição foi proposta para analisar como a mudança afeta os indivíduos. Ela constrói a noção de mudança e transição como duas dinâmicas paralelas: considera a mudança externa ao indivíduo e a transição, interna ao indivíduo. Assim, mudança organizacional e mudança pessoal estão intimamente ligadas, o que indica que sem uma mudança pessoal satisfatória, através de uma transição, os esforços de mudança organizacional tendem a fracassar (BRIDGES, 1986).

O modelo do processo de transição foi desenvolvido através de um estudo observacional e qualitativo que coletou dados com 1500 gerentes que passaram por transições em organizações nos EUA, Canadá e Europa. O modelo apresenta o processo de transição em cinco estágios: os indivíduos em transição passam por fases de equilíbrio, separação, crise, renascimento e novamente equilíbrio (NORTIER, 1995):

- a) o equilíbrio representa estágios de relativa estabilidade organizacional no qual os gerentes operam com padrões de trabalho, formas de pensar e métodos de decisão

familiares, a confirmação positiva de métodos cognitivos e operacionais, através da prática, criam a crença que comportamentos reflexivos garantem o sucesso gerencial e organizacional;

b) na fase de separação, a mudança emerge no ambiente externo, porém não é notada pelos gerentes ou, é percebida mas considerada irrelevante. Os indivíduos comportam-se de forma reativa e continuam a agir de forma familiar, mas declinando com os resultados de sucesso. Esta experiência gera incompreensão e insegurança nos indivíduos;

c) no estágio de crise, os gerentes percebem que não estão operando em estado de equilíbrio. Esta percepção leva a um estado de confusão e, ao mesmo tempo, de consciência de ter que pensar e agir de uma nova maneira, e não saber como. Neste estágio os gerentes vivenciam variados graus de “perda de significado”;

d) quando começam a entender a crise como uma oportunidade para transformar a mudança em maneira habitual de pensar e agir, começam a perceber que são capazes de aprender a operar de novas maneiras no ambiente. Este aspecto é essencial, pois leva ao renascimento pela descoberta de que um novo equilíbrio e um novo futuro poderão surgir. Neste estágio o indivíduo está consciente da possibilidade de falhar e, é levado pela vontade de redescobrir novas maneiras de atuar com sucesso. Esta fase é um importante estágio para o processo de aprendizagem, pois o indivíduo ainda precisa adquirir novas maneiras de raciocinar e agir. O caos anteriormente percebido passa a significar diferente ordem. Novas crenças serão construídas, o que será fundamental na próxima fase de equilíbrio e,

e) gradualmente, os indivíduos sentem que estão familiarizados com o ambiente modificado. Estão prontos para consolidar os novos pontos de referência que emergem do renascimento e começam a considerar a mudança como finalizada. Neste ponto, eles conseguiram realizar a mudança e referir-se-ão a ela como evento passado e representando a transição como período positivo de crescimento e maturidade.

Muitas destas reações ou estágios de mudança podem ser compreendidos, tendo em vista os efeitos individuais que causam (GONÇALVES;GOMES, 1993). Os impactos considerados negativos são, muitas vezes, enfrentados pelas organizações com o treinamento

de pessoal, porém, para Pava (apud GONÇALVES; GOMES, 1993), o problema é de aprendizado e não de treinamento.

Muitas são as perspectivas que existem sobre a mudança, porém uma das discussões mais atuais é a de que ela é um processo que envolve aprendizagem (MACDUFF apud IMEL, 2000). A literatura descreve mudança e aprendizagem como processos associados, sugerindo que esta última é parte fundamental do processo de mudança (IMEL, 2000). Recentes estudos de aprendizagem gerencial evidenciaram que os trabalhos realizados neste campo enfatizam a importância dos aspectos informais, das experiências e do contexto social no processo de aprendizagem, concluindo que os principais fatores que a influenciam são as experiências, os relacionamentos, o treinamento e a educação (SILVA, 2000; MORAES, 2000).

Salientando o papel das experiências vividas na aprendizagem gerencial e nas mudanças organizacionais, Lowy, Kelleher e Firestone (1986) concluem que a aprendizagem e as mudanças ocorrem por meio das experiências vivenciadas, associando o grau de aprendizagem ao tipo de experiências vividas pelos gerentes.

3 CAMINHO METODOLÓGICO

A opção epistemológica feita neste estudo é a da pesquisa fenomenológica hermenêutica, conforme apresentada por van Manen (1990), no livro *Researching Lived Experience*, uma vez que, a principal preocupação é investigar, descrever e interpretar experiências vividas em um processo de mudança.

No sentido etimológico, o termo fenomenologia provém de duas palavras gregas, *phainomenon* e *logos*. Assim, o seu primeiro sentido é o estudo dos fenômenos. A amplitude deste sentido permite identificar a fenomenologia com a própria investigação filosófica, uma vez que deve partir dos fenômenos de modo a conferir-lhes uma unidade de sentido (QUEIROS, 2002).

Como método de pesquisa a hermenêutica baseia-se na visão ontológica de que a experiência vivida é essencialmente um processo interpretativo. Para Dartigues (1992), a fenomenologia hermenêutica busca decifrar o sentido do texto da existência, não se contentando em ser descrição do que se dá, mas interrogando o dado que aparece.

A fenomenologia é um tipo de pesquisa qualitativa que examina as experiências vividas, buscando entender sua essência (BYRNE, 2001). Para van Manen (1990), a pesquisa

fenomenológica é o estudo da experiência vivida, no esforço de entender profundamente a natureza ou o significado das experiências diárias, oferecendo, assim, a possibilidade de estar-se em contato mais direto com o mundo. Fazer fenomenologia hermenêutica, para van Manen (1990), é esforçar-se para realizar o impossível: construir uma completa descrição interpretativa de alguns aspectos do mundo da vida e ainda estar ciente de que a vida vivida é sempre mais complexa do que qualquer explicação do significado pode revelar. É fenomenologia porque é estudo descritivo da experiência vivida, na tentativa de enriquecê-la pela descoberta do seu significado e hermenêutica, e ainda porque é o estudo interpretativo das expressões e objetivações da experiência vivida no esforço de determinar o significado nelas expresso.

A abordagem fenomenológica hermenêutica associa harmonicamente descrições retrospectivas e interpretação de experiências vividas (MERLEAU-PONTY, 1962; GADAMER, 1996; RICOEUR, 1976; DILTHEY, 1985; VAN MANEN, 1990; MOUSTAKAS, 1994). A hermenêutica complementa o processo de descrição da fenomenologia, preocupando-se com a interpretação e, segundo Terra (1998, p. 24), "tem como objetivo interpretar e compreender o fenômeno em questão."

A experiência vivida é a origem e o objeto da pesquisa fenomenológica. Os "dados" são as próprias experiências humanas. Sendo assim, para investigar a natureza de um fenômeno, o melhor caminho é perguntar pelas experiências vividas por aqueles que integram o contexto estudado (VAN MANEN, 1990). Desta forma, a realidade é construída a partir do quadro referencial dos próprios sujeitos, cabendo ao pesquisador decifrar o significado da ação humana e não apenas descrever comportamentos (QUEIROS, 2002).

3.1 Contexto do estudo

A escolha da empresa onde trabalham os gerentes sujeitos deste estudo foi feita pela importância da Delta (nome fictício) para a região em que está sediada e por sua grande participação no mercado brasileiro e mundial, mas, sobretudo, em função das mudanças por que vem passando nos últimos anos.

A história da Delta começou em 1911, quando um jovem português desembarcou no sul do Rio Grande do Sul, aos 15 anos de idade. Alguns anos depois decidiu montar seu próprio estabelecimento. Vendia alimentos, como cereais, açúcar, café e farinha. Com muita intuição e suficiente conhecimento do mercado, conseguiu fazer com que seu

empreendimento acompanhasse o crescimento da economia rio-grandense, baseada principalmente na agricultura. Além de investir nos processos de produção, a Delta também procura aprimorar constantemente sua estrutura industrial. Destaca-se na produção irrigada do cereal, com seleção eletrônica de grãos e grande capacidade no beneficiamento do arroz branco. A Empresa ainda mantém grandes silos e uma completa infra-estrutura para receber a colheita de produtores das regiões agrícolas gaúchas. Investe ainda na geração e distribuição de sementes, adubos e defensivos de alto padrão de qualidade. Os produtos da divisão de insumos, que atua no segmento de adubos e fertilizantes, garantem maior rendimento aos agricultores e a excelência dos grãos que saem de suas plantações. Hoje, a Delta está classificada entre as 10 maiores fornecedoras das cadeias de supermercados brasileiras. Presente em todos os cantos do Brasil, a Empresa disponibiliza seus produtos em mais de 50 mil pontos-de-venda, distribuídos em todas as regiões do país.

Neste trabalho contei com a colaboração de 9 gerentes da Empresa, com idade entre 28 e 47 anos, com experiência de, no mínimo, 3 anos na função gerencial.

3.2 Coleta dos dados

Conforme Byrne (2001), a pesquisa qualitativa examina as experiências vividas, num esforço de entender e dar significado a elas. Isso foi feito através da coleta e análise sistemática de materiais, obtidos por meio de narrativas, usando métodos que assegurassem a credibilidade dos resultados. O material básico da investigação foi a palavra, que expressou a experiência vivida no cotidiano dos gerentes (QUEIROS, 2002).

Segui a indicação de Seidman (1998), utilizando a entrevista fenomenológica em profundidade, que consistiu em conduzir uma série de três entrevistas separadas com os participantes, de aproximadamente uma hora cada uma (SEIDMAN, 1998). A primeira entrevista estabeleceu o contexto da experiência dos participantes. O principal foco foi sua história de vida e minha principal tarefa colocar a experiência dos participantes no seu contexto, solicitando, tanto quanto possível, que falassem a respeito de si mesmos. A segunda levou os participantes a reconstruir detalhes de suas experiências dentro do contexto em que ocorreram. Solicitei que os entrevistados se concentrassem nos detalhes concretos das experiências em relação à mudança. A terceira fase visou estimular os participantes a refletir sobre o significado de suas experiências. Ela direcionou para que fossem feitas conexões intelectuais e emocionais entre a vida e o trabalho dos entrevistados. Cada entrevista forneceu

elementos que colaboraram com o encaminhamento do encontro seguinte. Sendo assim, foi importante seguir a estrutura proposta e o senso do foco de cada entrevista, pois cada uma delas tinha uma finalidade dentro da série (SEIDMAN, 1998).

As entrevistas foram registradas através de gravação e anotações durante e após a mesma, buscando captar tudo o que foi dito para analisar, interpretar os comportamentos não verbais e monitorar o processo de coleta dos dados (MERRIAM, 1998). A descrição das experiências vividas de cada sujeito foi realizada após as transcrições das entrevistas, focalizando os dados biográficos e de sua história, as experiências como gerentes e o significado destas, vividas nos processos de mudança. Estes níveis representaram, em parte, os diferentes momentos da entrevista, mas, sobretudo, a essência do fenômeno estudado, a partir das experiências vividas dos gerentes.

Conforme Seidman (1998), todo método de pesquisa possui limites e vantagens. A entrevista em profundidade permitiu entender detalhes das experiências das pessoas, a partir de seus próprios pontos de vista, sendo possível ver como seu reflexo interage com as forças que perpassam o contexto no qual elas vivem e trabalham.

3.3 Metodologia de análise e interpretação dos dados

Não houve delimitação estanque entre a coleta e a interpretação das informações; ao contrário, existiu fluxo constante, em que os pressupostos básicos foram permanentemente sendo reanalisados (TRIVIÑOS, 1992). Todo material coletado através das entrevistas foi transcrito após cada encontro. O desafio foi dar sentido aos inúmeros dados, reduzir o volume de informações e construir uma estrutura para alcançar a essência das experiências vividas (PATTON, 1999). Miles e Huberman (1994, p. 10) descrevem este mesmo desafio como "redução de dados". A construção da essência do que os dados revelaram (PATTON, 1999) e a redução dos dados (MILES; HUBERMAN, 1994) foi alcançada na construção do texto fenomenológico.

Para van Manen (1990), fazer pesquisa, teorizar, é estar envolvido na construção de um texto. Este texto, para ganhar validade, precisa, ser orientado, forte, rico e profundo. Assim, busquei alcançar estas dimensões na construção do texto:

- a) de forma orientada, por buscar a relação entre conteúdo e forma, palavra e ação, procurando não separar a teoria da vida, não sendo algo aqui e pesquisadora lá;

- b) forte, tendo como meta um texto que sirva de recurso para produzir entendimentos, interpretações e formulações, e, fortalecer a compreensão da prática gerencial;
- c) com riqueza, por ser concreto, buscando apreender a experiência da vida, através da descrição fenomenológica;
- d) com profundidade, buscando dar significado e solidez para seu entendimento e explorando os significados para além do que é imediatamente experienciado.

Os temas fenomenológicos ou as estruturas da experiência que emergiram foram os temas fundamentais, o foco da experiência, ou seja, o que definiu a essência da experiência de cada um dos sujeitos. Não foram objetos localizados em determinados pontos ou momentos do texto, mas a forma de perceber e compreender o fenômeno, encontrada nas transcrições de conversações gravadas, nos materiais das entrevistas e nas reflexões sobre os protocolos gerados (VAN MANEN, 1990). Para realizar o isolamento dos aspectos temáticos do fenômeno no texto, foi utilizada, fundamentalmente, a abordagem seletiva proposta por van Manen (1990), embora, em muitos momentos tenha também utilizado as abordagens holística e detalhada, por considerar que não são excludentes, mas complementares, e perceber que a utilização conjunta de diferentes caminhos permitiria maior aproximação da essência das experiências dos gerentes. A abordagem holística envolveu a apreensão dos significados fundamentais que emergiam no texto como um todo. A abordagem seletiva foi usada para orientar a interpretação do texto. Isso compreendeu leitura e releitura do texto para identificar declarações marcantes e frases que revelavam a experiência vivida pelos gerentes. A abordagem detalhada permitiu entender o que uma simples sentença ou grupo de sentenças revelava sobre o fenômeno descrito.

A análise e interpretação dos dados teve início no momento em que entrei no contexto dos sujeitos, através de anotações e reflexões sobre o que estava acontecendo (MERRIAM, 1998). Este processo exigiu que abandonasse crenças e suposições anteriores para poder guiar as intervenções, *epoché* para Husserl. Esta postura de busca pela verdade permite liberar os significados encobertos no texto, dando espaço ao surgimento do *eidós*, a essência do fenômeno investigado (VAN MANEN, 1990).

O estudo procurou incluir critérios que, segundo Wise (2002), são apropriados para se avaliar a pesquisa fenomenológica: 1) confiabilidade; 2) coerência; 3) significado. A confiabilidade foi buscada através da exposição de cada passo dado para abordar os participantes, do detalhamento da análise e interpretação das narrativas e pela documentação

de todos os dados. A credibilidade foi assegurada pela validação feita pelos sujeitos do estudo, que tiveram acesso aos transcritos de suas entrevistas, evitando que o texto fenomenológico resultante ficasse prejudicado por algo mal digitado ou mal entendido, a partir das gravações. Possui significado, pois foi fiel às experiências vivenciadas. As experiências relatadas são reais e nasceram das vivências e práticas dos gerentes, e suas falas foram editadas somente na medida do necessário, para manter a unidade da narrativa e da leitura, bem como para proteger a identidade dos envolvidos.

Os resultados alcançados não são derivados de relações causais ou inferências lógicas, nem tampouco estão ordenados ou influenciados por provas de um tipo ou de outro. Eles estão fora do contexto de confirmação de hipóteses ou falsificação Popperiana. Na verdade, fazer uma forte leitura do texto, neste caso, foi realizar uma atividade na qual não estive apenas cognitivamente comprometida, mas, sobretudo corporalmente envolvida (EVANS, 1999), fazendo emergir, desta forma, os temas fenomenológicos que traduzem a essência das experiências vividas pelos gerentes entrevistados.

4 ESTRUTURA DE SIGNIFICADO DAS EXPERIÊNCIAS VIVIDAS

Para alcançar as estruturas de significado das experiências vividas dos gerentes da Delta, em relação às mudanças na Empresa, foi necessário identificar as diferentes percepções existentes. À medida que significados foram emergindo, descobri paradoxos e encontrei um mundo cada vez mais complexo conceitualmente, porém, aplicado no cotidiano do trabalho gerencial. As experiências vividas, aqui apresentadas, são expressão da busca de síntese e integração das forças conflitantes que se apresentam continuamente. Ao falar das experiências em relação às mudanças, percebi que os gerentes, muitas vezes, se referiam às experiências vividas na própria prática gerencial. Com o passar do tempo, a aproximação feita com os gerentes e a Empresa, me fez entender que vivenciar e enfrentar mudanças tem sido o desafio diário de ser gerente na Delta.

Conforme Bardwick (1999), por definição são os gerentes e líderes que conduzem mudanças. Eles são essenciais nos momentos em que existem poucas certezas, pouco conforto e instabilidade. Desta forma, olhar através das suas experiências, incluiu compreender diferentes maneiras de pensar, enxergar e ouvir o que cada gerente oferece, por meio da sua

peculiar visão de como percebeu, mas, sobretudo, de como vivenciou as mudanças. Assim, são apresentadas as estruturas das experiências dos gerentes, expressas através dos temas fenomenológicos que emergiram destas vivências. Reconhecer as mudanças na Empresa fez com que os gerentes revelassem questões inquietantes e, aos poucos, fossem compreendendo como estes processos foram desenvolvidos ao longo do tempo. As diferentes experiências vivenciadas conduziram a diferentes percepções, provocando em cada um uma compreensão peculiar do modo como conviveu e convive com o ambiente em constante transformação.

Uma das facetas da experiência da mudança encaminha para a idéia de que para que sejam atingidos os objetivos da mudança, os gerentes precisam atuar como facilitadores neste processo. Com esta concepção, os gerentes dependem muito mais da capacidade de influenciar do que de comandar e controlar. Esta postura exige habilidade de efetiva comunicação, incluindo espaços de crescimento e de confiança, pois, como facilitador, o gerente favorece a motivação e a autoconfiança do grupo. Para conviver com a mudança não é suficiente executar, mais do que isso, é necessário mobilizar os outros a fazer, obter a confiança do grupo e administrar relacionamentos.

A experiência de ser facilitador indica que a prática gerencial precisa estar desfocada das tarefas e centrada numa visão mais abrangente e global do processo em que está inserida, dividindo responsabilidades, tarefas e ações, e, conseqüentemente, compartilhando poder, o que não significa perder domínio, mas, criar a possibilidade das pessoas sentirem-se capazes de realizar, e, assim, tornarem-se efetivamente envolvidas com o trabalho, tanto individual como do grupo.

Outra expressão da vivência da mudança é revelada pela experiência do medo. Esta emoção, muitas vezes, abafada pelos gerentes, está presente no dia-a-dia da prática gerencial, principalmente quando passam por situações de instabilidade e dúvida. A experiência vivida do medo indica que este sentimento convive constantemente com todos, porém, ele é mais ou menos intenso, dependendo das condições individuais, ou seja, do nível de preparação para enfrentar a nova fase, além do grau de adaptabilidade que possuem. As mudanças balançam a pretensa estabilidade e o medo surge com a insegurança gerada pelo sentimento de incapacidade de corresponder às novas demandas e não conseguir adquirir os comportamentos necessários, quando o ambiente e a própria organização do trabalho mudam. No entanto, na prática gerencial, o medo precisa ser constantemente suplantado e os impactos negativos que causam não podem sobrepor-se ao alcance dos objetivos da mudança.

A tensão entre objetivos organizacionais e objetivos pessoais é própria do ambiente organizacional, sobretudo nos momentos de mudanças mais significativas. Perceber a importância da inclusão de objetivos particulares nos propósitos organizacionais é questão fundamental, isso ocorre à medida que cada um se percebe como parte do processo e reconhece que, verdadeiramente, seus objetivos individuais são considerados de alguma maneira. Este entendimento produz a consciência do envolvimento na mudança, tornando-a menos ameaçadora e minimizando resistências. Embora a complexidade em torno deste tema e a convicção de que não é possível alcançar identidade de objetivos, é razoável dizer que pode existir mutualidade de interesses.

A experiência vivida da mudança significa crescimento individual, abrangendo várias dimensões da vida. É uma experiência que funciona como suporte, preparando o sujeito para enfrentar distintas situações. Assim, vivenciar mudanças colabora fortemente com o enriquecimento e desenvolvimento pessoal, podendo ser estendida a outras dimensões da existência humana, pois produz amadurecimento, contribuindo para que o gerente apresente diferente relação com o mundo.

Vivenciar processos de mudança é também atribuir valor aos relacionamentos interpessoais. Esta experiência mostra a concretização das potencialidades humanas à medida que se é capaz de valorizar a si mesmo e aos outros. Esta valorização favorece o trabalho conjunto e o estímulo à participação na concretização de metas, com a convicção de que o resultado desta interação e valorização das pessoas é afirmativo.

Questionar as práticas adotadas, também se revela como experiência significativa na vivência dos processos de mudança. Esta atitude relaciona-se com a crença de que os resultados alcançados, positivos ou negativos, são produzidos por decisões tomadas, são conseqüências de escolhas feitas. Este constante questionamento procura compreender a parcela de participação de cada um, não buscando respostas fora de si. Isso significa que a prática gerencial, fundamentalmente, nas situações de mudança, pressupõe fazer escolhas, o que implica admitir perdas, assumir responsabilidades e riscos.

A experiência vivida da mudança, como um esforço de obter autodisciplina, emerge como uma maneira do gerente permanecer focalizado nos objetivos fundamentais da mudança. Este empenho faz frente à tendência natural de realizar as coisas de maneira simplista. Ao contrário, com disciplina é possível retomar o foco quando ocorrem desvios, tornando os gerentes menos suscetíveis à pressão no seu contexto de atuação.

A importância do trabalho realizado em equipe surge como um dos temas fundamentais na experiência vivida da mudança, a partir do entendimento de que sem a equipe nada ou muito pouco é possível concretizar. Criar uma equipe com confiança mútua e comprometimento é essencial. Isso inclui a capacidade do gerente saber ouvir, promover autonomia e estar disponível, pressupondo, ainda, a condição de compartilhar responsabilidade para construir através e com o grupo.

As reações às mudanças podem variar de acordo com as percepções e experiências vivenciadas. Esta diferença se torna visível quando se verifica experiência concreta de mudança vivenciada de maneira gratificante, resultando em uma visão favorável. Quando esta resulta em ganhos, produz percepção positiva, e, assim, é vivida como oportunidade, com reflexos, possivelmente, em futuras situações de mudança.

Os momentos de mudança são vivenciados como uma ocasião para que os gerentes ampliem habilidades para conhecer aos outros e a si mesmo. A função gerencial necessita desse conhecimento para aproveitar o máximo de potencial e contribuir para o autodesenvolvimento e desenvolvimento do grupo.

A frustração emerge como um tema na vivência da mudança. Este sentimento surge quando o gerente não se sente devidamente reconhecido por seu empenho e comprometimento, carregando dúvidas e angústias que podem desencadear estresse, próprio do estado ansioso que acompanha momentos de mudança, provocando diferentes manifestações corporais. Esta reação ligada às dificuldades decorrentes das situações de mudança pode ser minimizada ou potencializada, de acordo com a maneira como as mudanças são conduzidas. Neste caso, a frustração que leva ao estresse é, fundamentalmente, provocada pelo desejo não satisfeito de ser devidamente reconhecido e valorizado pela empresa, um desejo de reciprocidade pelo comprometimento e empenho, o que, quando não é concretizado, gera frustração e ansiedade.

A experiência de ser exemplo e referência para seu grupo também faz parte do cotidiano dos gerentes. A realização de mudanças lhes impõe essa condição que resulta em grande exigência pessoal. Esta postura traz resultados compensadores, pois confere credibilidade e suscita a valorização pelos outros, estimulando auto percepção positiva, fortalecendo a autoestima, gerando segurança e autoconfiança.

Um dos maiores sonhos da humanidade é conquistar a felicidade. Este desejo natural representa uma das formas através das quais os gerentes experimentam mudanças. Neste

sentido, a mudança é vivida como possibilidade de ser feliz, e os horizontes, nestes momentos projetados, abrem espaços para a perspectiva não apenas da própria felicidade, mas incluem a perspectiva de felicidade dos outros também.

A mudança é um processo que envolve aprendizagem. Esta experiência é vivida no cotidiano dos gerentes que precisam aprender continuamente para traduzir o aprendizado em bons resultados organizacionais. Neste caso, até mesmo as resistências são entendidas como uma possibilidade de avaliar sistematicamente a própria mudança. Assim, mudança é aprendizado contínuo para corresponder às expectativas e alcançar resultados, proporcionando autoconsciência das deficiências, promovendo um novo olhar sobre a organização e as pessoas.

Experimentar mudanças é ainda saber conviver. Alcançar resultados com um grupo diversificado de pessoas é uma das dificuldades que, constantemente, os gerentes enfrentam. Este desafio é potencializado nos períodos de instabilidade, assim, a experiência de conseguir interagir com os outros, conviver, relacionar-se, surge como sinal de maturidade. Conviver exige, no contexto gerencial, a capacidade de perceber o que move cada pessoa e mobilizá-la a partir daí, ou seja, estabelecer relações de sentido entre o que é relevante individualmente e as demandas organizacionais.

O encontro da humildade emerge como uma das estruturas fundamentais da experiência da mudança. A humildade se reflete no reconhecimento dos erros e na consciência de que o sucesso profissional é apenas uma das dimensões da vida. A postura, muitas vezes, arrogante de gerentes, pode ser alterada pelas diferentes maneiras de reconhecer e vivenciar mudanças, o que pode contribuir para uma atitude diversa diante do mundo, agregando nova perspectiva à prática gerencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No final deste estudo não possuo conclusões definitivas, mas reflexões que indicam perspectivas de pesquisa e possibilidades para a prática gerencial.

O ser humano tem-se preocupado com o conhecimento e compreensão de sua existência no mundo, conduzindo a uma multiplicidade de abordagens, pois se revela no próprio existir, e este, é muito amplo e complexo. Este ser-no-mundo existe na relação com algo ou alguém, compreendendo suas experiências e atribuindo significados, dando, assim,

sentido à sua existência. Seu existir não abrange apenas aquilo que é e está vivendo em dado instante, mas, também, as múltiplas possibilidades que se abrem à sua existência, repleta de aspectos contraditórios. Somos livres e condicionados, desejamos o bem-estar dos outros, mas buscamos nossa própria realização, convivemos, mas nos deparamos com a solidão, experimentamos momentos de felicidade, mas não evitamos aflições, vivemos e morremos simultaneamente. Esse existir cotidiano é vivenciado como uma totalidade, integrando aspectos complexos e contrastantes, conhecemos as coisas de modo vivencialmente global, porém, não as conseguimos explicar de modo preciso e total. Toda teorização é, assim, parcial e delimitadora.

Cada mudança foi identificada a partir de um ponto de vista, ou, posso dizer, da vista de um ponto. Aquele em que cada gerente se encontrava, na medida da sua participação, dos ganhos obtidos, das dificuldades enfrentadas, dos aprendizados conseguidos. Cada experiência foi um mundo a ser desvendado, cada palavra, cada gesto, cada vivência tem sua complexidade própria, pois representa situações de vida. As histórias reveladas evidenciaram diferentes maneiras de experimentar as mudanças, cada gerente percebeu, sentiu e compreendeu de forma única, com distintas repercussões nas suas vidas. Cada um viveu a seu jeito, construindo, assim, vários significados.

Pude perceber que as experiências vivenciadas são, ao mesmo tempo, únicas, pois foram vividas individualmente, como também dizem respeito a muitos gerentes, pois são sentimentos e angústias comuns aos que participam da efetivação de mudanças nas organizações. Experimentar mudanças contínuas na Delta, tem levado os gerentes a construir uma diferente maneira de gerenciar, pois a mudança impõe um novo modo de existir ao ter que enfrentá-la, assim, os temas que emergiram das experiências dos gerentes são, em grande parte, resultado do esforço contínuo de convivência e superação dos momentos de instabilidade e incerteza.

As histórias de cada gerente foram exploradas nos diferentes temas que constituem a estrutura de significado, a própria experiência vivida dos gerentes em relação às mudanças na Delta.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.; HAYES, J.; HOPSON, B. **Transition: understanding and managing personal change**. London: Martin Robertson & Company, 1976.
- BRIDGES, W. Managing organisational transitions. **Organisational Dynamics**, Summer, 24-33, 1986.
- BYRNE, M. M. Understanding life experiences through a phenomenological approach to research. **Association of Operating Room Nurses - AORN Journal**, v. 73, n. 4, April, 830-832, 2001.
- DARTIGUES, A. **O que é fenomenologia?** São Paulo: Moraes, 1992.
- DILTHEY, W. **Poetry and experience**. Selected Works, vol. V. Princeton University Press, 1985.
- EVANS, R. **The pedagogic principal**. Canadá, Alberta: Qual Institute Press, 1999.
- FROMM, E. **Análise do homem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1983.
- GADAMER, H. G. **Truth and method**. New York: Continuum, 1996.
- GONÇALVES, J. E. L.; GOMES, C. A. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 1, 106-121, 1993.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.
- HUBER G. P. e GLICK, W. H. Sources and forms of organizational change. In: HUBER, G. P. e GLICK, W. H. **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1993.
- IANNI, O. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira 1995.
- IMEL, S. Change: connections to adult learning and education. ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education Columbus OH. **ERIC Digest**, n. 221, 2000.
- KANTER, R.M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenge of organizational change**. New York: Free Press, 1992.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KATZ, L. **The experience of personal change**. Union for Experimenting Colleges and Universities. Dissertation for degree of Doctor of Philosophy, 1987.

KOTTER, P. J. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, 60, n. 6, 156-167, 1982.

_____. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOWY, A.; KELLEHER, D.; FIRESTONE, P. Management learning: beyond program design. **Training and Development Journal**. Jun, 34-37, 1986.

MEINICKE, D. **O medo na gerência**. 2003 105 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

MERLEAU-PONTY, M. **Phenomenology of perception**. London: Rout ledge & Kegan Paul, 1962.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MILES, R. H.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: California: Sage, 1994.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Vento**. 2000. 224 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological research methods**. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994.

NORTIER, F. A new angle on coping with change: managing transition! **Journal of Management Development**, v. 14, n. 4, 32-46, 1995.

PATTON, M. Q. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. **Health Services Research**, v. 34, n. 5, part 2, Chicago, Dec., 1189-1208, 1999.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

QUEIROS, A. A. **Investigação qualitativa: pressupostos epistemológicos de base**, Disponível em: <http://www.anaqueiros.com/article.php?id_article=9>. Acesso em:2002.

RICOUER, P. **Interpretation theory: discourse and the surplus of meaning**. Fort Worth, Texas: The Texas Christian University Press, 1976.

SCHERMERHORN, Jr., J. R. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHÖN, D. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College Press: 1998.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. 268 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

STAPLEY, L. F. **The personality of the organisation**. London: Free Association Press, 1996.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, v.7, n. 1, p. 7-13, 1982.

STUART, R. The constituents and processes of change journeys. **Personnel Review**, v. 24, n. 2, p. 27-52, 1995.

_____. The trauma os organizational change. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 2, p. 11-15, 1996.

TERRA, M. G. **O Espaço da sensibilidade na formação do enfermeiro**. Santa Maria. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdades Franciscanas, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. London, Ontario, Canada. The Althouse Press, State University of New York Press, 1990.

WISE, B. In their own words: the lived experience of pediatric liver transplantation. Thousand Oaks. **Qualitative Health Research**; v. 12, n. 1, Jan, p. 74-90, 2002.

Management practice: phenomenological approach

Abstract

This work has the aim of understanding the lived experiences by managers in relation to organizational changes in an enterprise in the food area, located in the State of Rio Grande do Sul, Brazil. The role of managers has been constantly evaluated and their capacity of continuous learning and also the ability of transforming the learning in good organizational results is reacquired every instant. In this work, my intention is to show, using an interpretative analysis, real and practical situations, from lived experiences. The methodological way followed was the hermeneutic phenomenological approach, trying to

give a global and a contextual treatment to the theme. The results achieved offer subsidies for a new look over the management practice and point out the importance of the study of what is lived, as an inspiration source for the strategic decisions in the enterprises.

Key-words: Lived experience. Managers. Changing