
AMBIENTE DE MUDANÇAS E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE DA NARRATIVA

Daniel Gomes dos Reis

(UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE)

Claudia Simone Antonello

(UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE)

Sumário 1. Introdução; 2. Aprendizagem pela mudança ou mudança pela aprendizagem?; 3. Intervenções para mudança: gerir ou transformar?; 4. Narrativas: sensemaking do ambiente organizacional; 5. Considerações finais

RESUMO

O presente ensaio teórico tem como objetivo principal apresentar e discutir a questão da mudança organizacional, procurando explorar a noção de aprendizagem nas organizações, de cultura e de narrativas. Para o alcance deste objetivo, são abordados conceitos e diferentes perspectivas associadas à mudança, à aprendizagem, à organização como cultura e às novas maneiras de apreensão da realidade. Também, procura-se discutir as formas como as organizações lidam com a questão da mudança e o papel da aprendizagem nesse processo. Para sustentação da discussão, são apresentados e analisados alguns dos tipos de intervenções usualmente utilizados para lidar e/ou compreender a mudança organizacional: um de caráter gerencialista e prescritivo, que enfatiza o desenvolvimento e a implementação de modelos de gestão da mudança, e outro de natureza interpretativa, que tem como foco os significados, os símbolos e os valores nas interações humanas. Dentro desta última perspectiva, apresenta-se a proposta de análise das narrativas, que possibilita a compreensão da construção de significados, a partir do contar histórias e da construção da realidade social, clarificando os processos de mudança, aprendizagem e *sensemaking*.

Palavras-chave: aprendizagem nas organizações, mudança organizacional, cultura organizacional, gestão, análise de narrativas.

ABSTRACT

This theoretical essay's main goal is to present and discuss organizational change, exploring the notion of learning in organizations, culture and narratives. To reach this goal, concepts and different perspectives associated with changing, learning, organization as a culture, and the new ways of reality comprehension are discussed. It also seeks to discuss the ways organizations deal with changing matters and the role of learning in this process. To support the discussion, some types of interventions, which are usually used to deal with and/or to understand organizational change, are presented and analyzed: one with a managerial and prescriptive character, which emphasizes the development and implementation of change management models, and another, with an interpretative nature, that focuses on meanings, symbols and values in human interactions. Within this last perspective, a proposal for a narrative analysis is presented, which allows the understanding of the construction of meanings, from story telling and the social construction of reality, clarifying the processes of change, learning and sensemaking.

Keywords: *Learning in organizations, organizational change, organizational culture, management, narrative analysis.*

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas não só testemunharam uma tendência forte para a globalização e o intenso desenvolvimento tecnológico (CASTELLS, 2000), mas observaram também, mudanças profundas nas estruturas de emprego (USHER ET AL, 1997). Como resultado, as pessoas têm sido pressionadas a adaptarem-se rapidamente às várias mudanças num nível pessoal e profissional, o que, por sua vez, aumenta a necessidade de aprendizagem contínua ao longo de vida do indivíduo (CASTELLS, 2000).

Em paralelo, a teoria social teve que modificar sua explicação para o desenvolvimento de uma nova forma de sociedade e as novas formas de aprender que a sustentam. Isso envolveu a troca de uma ênfase na mera relação causa e efeito e nos resultados, para voltar seu foco nos significados, símbolos e valores nas interações humanas (SZOMPTKA, 1999). Isto pode ser exemplificado pelas narrativas e como as pessoas constroem um mundo de significados por intermédio das histórias. Narrativas se tornam um tipo de código que transforma a incerteza da mudança em algo compreensível e com significado. Elas são uma fonte rica de informação relativa à estratégia das organizações, às relações de poder, seu nível de sucesso, expectativas (TAYLOR ET AL., 2002) e a cultura organizacional (GABRIEL, 2000).

A aprendizagem, neste contexto, pode ser compreendida como *sensemaking*, um processo social e situado (LAVE E WENGER, 1991; WENGER, 1998), profundamente ligado às noções de mudança (BEER ET AL., 1990). Nas palavras de Weick (1995), *sensemaking* é a criação da realidade como uma conquista contínua que toma forma quando as pessoas interpretam em retrospectiva, as situações em que se encontram. *Sensemaking* é uma idéia mais ampla do que a de desenvolvimento cognitivo, que muito freqüentemente é o foco de descrição da aprendizagem. O desafio é unir o contexto à cognição, e a análise da narrativa fornece meios para se realizar isso.

Em particular, este artigo enfatiza duas características principais das narrativas organizacionais. Primeiro, as que provêem um meio fundamental para compreender os processos do cotidiano organizacional. Segundo, as narrativas estão conectadas ao *sensemaking* e à aprendizagem nas organizações em contexto marcado pela mudança. Elas representam os modos de falar sobre as organizações e, assim, refletem o compartilhar e as percepções difundidas do *organizar* (WEICK, 1995). Dessa forma, as narrativas tratam das políticas de significados, isto é, como são selecionados os significados, legitimados, codificados e institucionalizados em nível organizacional. A aprendizagem, conforme Weick e Westley (2004, p.384-385), é uma característica "progressiva e implícita no processo organizacional" (...) "o ato de evidenciar a experiência contínua. O que as pessoas aprendem são significados intersubjetivos inseridos na cultura".

A razão para este ensaio teórico é derivada de algumas abordagens na literatura contemporânea sobre a temática mudança organizacional e os atuais contextos de mudança econômica global que revelam suas pressões em todas as áreas de negócios e de trabalho nas organizações. Na literatura corrente em administração, identifica-se um marcante discurso sobre como as rápidas transformações no ambiente empresarial induzem e pressionam as organizações a mudarem, assim como a se adaptarem às novas circunstâncias se quiserem sobreviver. Ainda, de acordo com essa literatura, as organizações precisam adaptar-se rapidamente a mercados variáveis e às novas tecnologias (KIMBERLY e BOUCHIKHI, 1995), mas sem negligenciar os aspectos humanos (SZAMOSI e DUXBURY, 2002). Além disso, o futuro da organização deveria ser construído considerando seu passado (PETTIGREW, 1990) à medida que os eventos de ontem delineiam o comportamento de hoje (KIMBERLY e BOUCHIKHI, 1995). Dessa forma, a mudança pode ser entendida numa perspectiva histórica (VAN DE VEN e POOLE, 1995).

A partir dessas considerações preliminares, o presente ensaio tem como objetivo justamente apresentar e discutir a questão da mudança organizacional procurando explorar a noção de aprendizagem organizacional e de narrativas. Para o alcance desse objetivo, serão abordados conceitos e diferentes perspectivas associadas à mudança, à aprendizagem e a novas maneiras de apreensão da realidade. Inicialmente, serão discutidas as formas como as organizações lidam com a questão mudança e o papel da aprendizagem nesse processo. Em seguida, serão apresentados os tipos de intervenções usualmente utilizados para lidar com a mudança: um de caráter gerencialista, que enfatiza a administração da mudança, e outro, de caráter interpretativo, que tem como foco os significados, os símbolos e os valores nas interações

humanas. Dentro dessa última perspectiva, será apresentada a proposta de análise das narrativas, que tem como principal objetivo a construção de significados, a partir do contar histórias e da construção da realidade social, clarificando os processos de mudança e aprendizagem, proporcionando mudanças de percepção, aquisição de novos significados e *sensemaking*. Por fim, serão feitas as considerações finais, a fim de apresentar as conclusões proporcionadas pelo desenvolvimento do ensaio.

2. APRENDIZAGEM PELA MUDANÇA OU MUDANÇA PELA APRENDIZAGEM

É lugar-comum dizer que vivemos num mundo cada vez mais globalizado, em que a velocidade dos acontecimentos, a troca de informações e as mudanças em todos os ambientes são cada vez maiores e difíceis de compreender. Nesse contexto, inserem-se as organizações. A grande questão que elas enfrentam é como lidar e comportar-se neste ambiente tão dinâmico e incerto. Wood Jr (2004) afirma que organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores, o que as têm feito buscar firmemente a adaptação a esses cenários. O autor afirma que as organizações têm, gradativamente, abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura pró-ativa em relação às mudanças. As organizações vêm-se compelidas a criar, desenvolver, tentar novas formas de agir e antecipar os movimentos do ambiente. Antes de responder às mudanças, deve existir um esforço de fazer a mudança.

Segundo Kotter (1997), até agora, os principais esforços de mudança ajudaram algumas organizações a se adaptarem, de forma significativa, às condições de transformação, a aprimorarem a posição competitiva de outras e a prepararem algumas para um futuro melhor. Ainda, segundo o autor, em muitas situações, porém, as melhorias foram decepcionantes e o quadro final aterrador. Boonstra (2004) afirma que mais de 70% dos programas de mudança implantados em organizações sucumbem prematuramente ou falham em alcançar o resultado esperado. Essas constatações levam a crer que as organizações vislumbram a necessidade da constante mudança como sendo algo inevitável, mas a maior dificuldade está em escolher qual caminho trilhar, de forma a se obter resultados bem sucedidos e, principalmente, sustentáveis a longo prazo.

Levando em consideração esse ambiente turbulento, Morgan (2002) comenta que cada vez mais as organizações devem se autodesenvolver e sofrer mutações para poderem existir. Elas devem comportar-se como um sistema aberto, realizando uma troca constante com o ambiente e relacionando-se apropriadamente com este para poderem sobreviver. É o tipo de organização orgânica, que busca a sobrevivência dentro de seu ambiente. Mas apenas relacionar-se com o ambiente, adaptando-se a ele, não parece ser satisfatório, pois a organização apenas desenvolveria um papel periférico e contingencial. Essa perspectiva de fora para dentro não é suficiente, já que o ambiente externo altera-se, mas a organização precisa evoluir internamente, criando novas formas de autodesenvolvimento. Além disso, trata-se de uma visão que enfatiza a idéia de que a organização é distinta de seu ambiente, como se a organização também não pudesse influenciá-lo. Revela-se uma abordagem darwinista, esta enfatiza que aqueles que não se adaptarem morrerão e os que obtiverem a adaptação, sobreviverão (GREY, 2004).

Para Weick e Quinn (2004), a mudança é algo que deve ser encarado como inevitável, um processo contínuo que é iniciado quando são identificados problemas de adaptação, mas, no final das contas, esse processo nunca inicia, porque nunca termina. Tanto a organização quanto seus funcionários e o ambiente em que está inserida dificilmente serão, em algum momento, totalmente estáveis. Assim, a mudança e a necessidade de adaptação devem ser compreendidas como algo intrínseco ao cotidiano de qualquer organização.

Para que se inicie uma mudança, de acordo com Naves et al. (2000), a organização, primeiramente, deve fazer um exercício de introspecção, a fim de compreender-se. Os autores também acreditam que o primeiro passo para qualquer mudança é o autoconhecimento, já que, para uma organização compreender-se, é necessário que conheça suas próprias estruturas (ZAGO, 2006), objetivando saber em que situação se encontra para poder definir suas metas futuras, de onde quer e aonde pode chegar (NAVES ET AL., 2000).

Para alguns estudiosos, o conceito de cultura apresentado por Schein (1992) fornece uma grande pista sobre esse processo. Conforme define o autor:

cultura é um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu para resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Do ponto de vista do conceito apresentado, pode-se dizer que a cultura é algo que se desenvolve com o tempo e que os pressupostos são formados a partir de processos heurísticos de tentativa e erro. Esse arcabouço de conhecimentos que é desenvolvido, a partir do momento em que se repete e funciona no dia-a-dia organizacional, é consolidado e compartilhado por seus membros, que o seguem por considerá-lo a forma correta de agir, ou seja, a cultura dentro de uma organização é formada a partir de ações que resultaram em respostas positivas aos problemas enfrentados e, uma vez que funcionaram, são perpetuados e transmitidos aos seus novos integrantes como a maneira certa de se relacionar.

Conforme Schein (1986), se uma certa maneira de perceber, pensar e sentir sobre um determinado problema funciona repetidamente, isso faz com que as pessoas sintam-se confortáveis e bem-sucedidas e ajuda a evitar a ansiedade de desenvolver uma estratégia cada vez em que se defrontam com um problema. Se a maneira de agir continua a funcionar, os indivíduos a consideram como correta e, quanto mais praticam os mesmos métodos, mais a consolidam como adequada.

A partir dessa abordagem, se considerássemos um ambiente estático, uma organização poderia ter sempre a mesma cultura. Isso é válido para organizações mecanicistas, que não enfrentam alterações significativas de tecnologia, concorrência ou produto. Para organizações estabelecidas em ambientes dinâmicos e turbulentos, a cultura estará sempre em constante evolução.

Segundo Schein (1999), em situações ambíguas, as pessoas se tornam conscientes de que suas pressuposições coletivas compartilhadas não mais se encaixam na realidade. Modificar a cultura organizacional é o mesmo que modificar as atitudes básicas que seus membros desenvolveram ao longo dos anos em sua carreira (SCHEIN, 1999). Num ambiente pouco previsível, essa ambigüidade é cada vez mais recorrente e, progressivamente, os pressupostos compartilhados começam a não ter mais os aspectos positivos que sempre tiveram, ou seja, a cultura começa a se transformar.

Nessa perspectiva, uma organização que tem como meta ser bem-sucedida e que vise alcançar evolução sustentável em ambientes competitivos precisaria optar por ser uma organização voltada para a mudança, buscando isso através de processos de aprendizagem, a fim de conseguir as transformações necessárias para alcançar esses objetivos. Para tanto, essa organização teria de abandonar certos pressupostos arraigados e dar espaço para que novos conhecimentos sejam absorvidos. Assim, conforme Morgan (2002), a mudança apresenta-se como algo inevitável, e organizações voltadas para os processos de aprendizagem buscam desenvolver habilidades e posturas que aceitem essa mudança ambiental como uma norma, além de serem capazes de detectar sinais precoces que indiquem mudanças de tendências e padrões.

Conforme Antonello (2004), a aprendizagem nas organizações só passa a ter sentido em administração se associada à mudança, haja intencionalidade ou não. Embora sobre o tema aprendizagem organizacional (e organizações que aprendem) já se tenha gerado uma ampla literatura nas teorias organizacionais e inúmeras revisões, ver HUBER, 1996; DODGSON, 1993), a ênfase no papel da cultura e em seus processos ainda é relativamente rara, restringindo-se a poucos exemplos, como os apresentados por Cook e Yanow (1996), Hallinger e Leithwood (1996), Heck (1996), sendo ainda dominada pela tradição da perspectiva da ciência do comportamento. Mesmo diversa em suas ênfases, por exemplo, (HEDBERG, 1981; LEVITT e MARCH, 1988, SIMON, 1991; ARGYRIS e SCHÖN, 1996), esta perspectiva mantém a noção de que a unidade básica analítica para aprendizagem organizacional é a aprendizagem do indivíduo dentro de um

contexto organizacional. Além disso, identifica-se que são escassos os estudos que, ao associarem aprendizagem organizacional e mudança organizacional, procuram explicar “como as organizações absorvem as visões e opiniões que são imbuídas ideológica e institucionalmente e as transformam em práticas e rotinas” (RODRIGUES ET AL, 2004, p.28).

Argyris (2002) afirma que qualquer companhia que aspire ser bem-sucedida neste ambiente cada vez mais difícil deve primeiro resolver um dilema básico: seu sucesso no mercado cada vez mais depende de aprendizagem, apesar de a maioria das pessoas não saber como aprender, inclusive aqueles que ocupam papel de liderança dentro das organizações. Essa afirmação nos conduz ao pressuposto de que as organizações sabem o que fazer para tornarem-se bem-sucedidas, mas não sabem como fazer. O questionamento que se pode lançar é onde está o erro, já que se fala tanto de aprendizagem e em fazer mudanças para ganhar competitividade. Segundo Argyris (2002), os erros que as organizações cometem na tentativa de tornarem-se organizações de aprendizagem são dois.

Primeiro, a maioria das pessoas define aprendizagem como meramente uma questão de “resolver problemas”, o que faz com que elas concentrem-se apenas na identificação e correção de erros no ambiente externo. Resolver problemas é importante, mas, para que a aprendizagem persista, as pessoas devem refletir criticamente sobre seus próprios comportamentos, identificar a maneira como inadvertidamente contribuem para os problemas da organização e, então, mudar a forma como elas agem. Isso é complementado por Senge (1999) ao afirmar que um comprometimento compartilhado para a mudança somente se desenvolve se tivermos uma capacidade coletiva de gerar aspirações compartilhadas. As pessoas só começam a discutir as questões “indiscutíveis” quando começam a desenvolver habilidades de reflexão e indagação que as permitam falar abertamente sobre questões complexas e conflitantes sem assumir uma atitude defensiva.

Morgan (2002) afirma que as organizações, para aprender e mudar, precisam estar preparadas para questionar e mudar as regras básicas do jogo. Isso vai ao encontro do conceito de aprendizado de circuito duplo proposto por Argyris (2002). O autor define aprendizagem como detecção e correção de erros e a divide em dois tipos: de circuito simples e de circuito duplo. Aprendizagem de circuito simples ocorre quando os erros são corrigidos sem que se alterem os valores governantes existentes. Aprendizagem de circuito duplo ocorre quando os erros são corrigidos pela mudança dos valores governantes e da forma de agir.

Argyris (2002) afirma que os profissionais mais capacitados são os melhores no tipo de aprendizagem de circuito simples, pois raramente falham naquilo que fazem, mas, conseqüentemente, não aprendem com os erros. Quando as estratégias baseadas em aprendizagem de circuito simples falham, eles se tornam defensivos e atribuem a culpa ao externo, menos em si próprios. Essa propensão a comportar-se defensivamente ajuda a entender o segundo erro que as organizações cometem sobre aprendizagem. A premissa básica é que auxiliar as pessoas a aprenderem é apenas um problema de motivação, mas o aprendizado de circuito duplo não é apenas uma função de como as pessoas se sentem. É uma reflexão de como elas pensam, ou seja, as regras cognitivas ou racionais que elas utilizam para desenhar e implementar suas ações. Estas regras seriam como um programa armazenado no cérebro que rege todo o comportamento.

Assim, para Argyris (2002) é importante dar suporte às pessoas no processo de aprender a examinar como elas pensam sobre seu comportamento e a procurar novas formas mais efetivas de maneira a quebrar as resistências que bloqueiam a aprendizagem. O aprendizado de circuito duplo, para ser bem sucedido, necessita de uma cultura que encoraje assumir riscos e a promoção de mudanças, aceitando que problemas e erros são inevitáveis. Esses erros podem, muitas vezes, ser um recurso para um novo aprendizado. Isso traz incerteza e ansiedade, mas só lidando com esses fatores, mesmo que tragam certos desconfortos inicialmente, novos padrões de ação poderão surgir (MORGAN, 2002).

A reflexão, o questionamento e a experimentação têm sido pontos comuns entre os autores para que a aprendizagem ocorra. A maior dificuldade parece estar em como iniciar esse processo. Schein (1986) afirma que a aprendizagem é baseada tanto em reforço positivo (repetindo o que funciona) e evitando ou antecipando a dor (ansiedade). No caso de aprendizagem cultural, umas das situações mais dolorosas com as quais os grupos se defrontam é o desconforto de não ter uma linguagem comum e um sistema conceitual, um conjunto de regras comuns para se relacionar com o ambiente e com os outros. Uma vez que tais conceitos e

regras são formulados, a ansiedade é reduzida. E, se o uso desses conceitos e regras também funcionam para resolver os problemas, eles são aprendidos na base de ambos mecanismos (reforço positivo e redução da ansiedade) e tornam-se, portanto, estáveis. O conceito apresentado por Schein induz a inferência que um dos maiores empecilhos à aprendizagem é a dificuldade em lidar com a ansiedade, pois é criada uma situação desconhecida em que os pressupostos compartilhados já não funcionam mais e novas maneiras de agir devem ser desenvolvidas ou criadas. Mas, uma vez que os indivíduos sentem-se confortáveis com a situação, a ansiedade e o receio diminuem, pois o ambiente de aprendizagem deixou de ser exceção e se tornou algo parte do cotidiano organizacional.

Já para Weick e Westley (2004) os momentos de aprendizagem ocorrem à medida que a organização se desorganiza e os indivíduos movem-se em diferentes direções e, não necessariamente, estarão seguros de seu sucesso. A oportunidade de se estabelecer a aprendizagem pode ser obstaculizada quando "a invenção e a desordem superam as capacidades de retenção e identidade, ou quando os sistemas, as rotinas e a ordem superam as capacidades para a variação injustificada. Essas tendências para a superação são uma constante ameaça porque cada uma representa um modo mais simples de lidar com o mundo". Isso quer dizer que aprender é deter-se no *oxímoro* da aprendizagem organizacional, "é manter a organização e a aprendizagem conectadas, a despeito de se moverem em direções opostas" (WEICK e WESTLEY, 2004, p. 385).

A resistência de uma organização para mudar face às pressões ambientais e à incerteza é um fenômeno para o qual são oferecidas diversas possíveis interpretações e soluções. Por um lado, a abordagem popular e amplamente discutida para este problema é a sugerida por Schein (1992) que diz que a raiz do problema é a cultura da organização que causa resistência e que esta precisaria mudar. Para mudar, um processo de aprendizagem organizacional necessitaria ocorrer e impulsionar a organização, além de suas atuais compreensões e seus modos de lidar com sua realidade interna e externa. Por outro lado, autores como Grey (2004, p. 20) apontam que perceber a resistência como uma resposta defensiva a uma mudança necessária "é entregar-se à fantasia de competência ilimitada dos executivos". Isso porque há uma tendência em utilizar modelos que generalizam a mudança, associados ao que se denominou "psicologismos", uma tentativa de explicar o "medo" da mudança.

3. INTERVENÇÕES PARA MUDANÇA: GERIR OU TRANSFORMAR?

Há autores que tratam a mudança como sendo algo gerenciável, pois a transformação não pode ocorrer de forma imprevista, não planejada, mas administrada e modelada com ferramentas e instrumentos que proporcionem sua internalização de forma profunda dentro da organização (FISCHER, 2002). Outros afirmam que não se deve dar ênfase meramente à mudança como uma relação de causa e efeito, mas focar-se nos significados, símbolos e valores nas interações humanas e no caráter interpretativo pelo qual as organizações escolhem e estruturam o seu ambiente.

Dentre as diversas abordagens existentes, que tratam do processo de mudança organizacional do tipo gerenciável, entre outros, o mais difundido é o modelo proposto por Schein. Segundo o qual, existem três tipos de mudança que ocorrem em todos os grupos humanos e organizações:

- 1) Mudanças evolucionárias naturais: referem-se à miríade de processos de aprendizagem que ocorrem dentro de uma organização e o esforço que suas partes fazem para se adaptar às mudanças ambientais;
- 2) Mudanças planejadas e administradas: são previstas e geralmente feitas de dentro para fora;
- 3) Mudanças revolucionárias não-planejadas: são imprevistas e inesperadas e, para lidar com elas é necessária uma grande capacidade de adaptação, flexibilidade e de uma cultura preparada para lidar com mudanças.

Schein (2002) afirma que qualquer processo de mudança pode ser conceituado como um processo composto por três fases ou estágios, baseado no modelo de equilíbrio quase-estacionário – sendo este um equilíbrio em que as forças que antes estavam balanceadas sofrem alterações e não são compensadas por outras forças, o que move o equilíbrio a um novo nível – descongelamento, mudança e recongelamento. Nenhuma mudança acontece enquanto o sistema não é descongelado e nenhuma mudança dura enquanto o sistema não é recongelado.

Por outro lado, Antonello (2004) questiona esta noção de equilíbrio, pois se a afirmação corrente é que, em anos mais recentes, as organizações passaram a experimentar níveis sem precedentes de turbulência em seus ambientes, como seria possível descongelar, congelar e recongelar as organizações? Grey (2004, p. 18) diz que:

apesar de toda aquela conversa sobre forças e congelamento, as pessoas não agem da mesma forma que os átomos na água; agem de formas tanto imprevisíveis quanto – mais importante – sujeitas a mudanças deliberadas e intencionais por parte dos indivíduos interessados.

Para Cummings (2004), a abordagem proposta por Schein é muito interessante se se levar em consideração o conceito de cultura proposto pelo próprio Schein na seção anterior. Pode-se comparar o momento em que o sistema está congelado com aquele em que os pressupostos básicos compartilhados não são questionados e ainda servem como premissas, mesmo que as respostas geradas não correspondam à realidade. A fase do descongelamento tem como principal meta identificar as forças que mantêm o atual *status quo*, revelando quais delas são mais fortes (ou mais fracas) e mais fáceis (ou mais difíceis) de mudar. O segundo momento, a mudança, envolve a intervenção na situação, a fim de mudá-la, objetivando a alteração do antigo *status quo*. Nessa fase, novos pressupostos são desenvolvidos por meio da geração de aprendizado a partir de reflexão, experimentação e questionamento das regras vigentes e que tragam conforto e redução de ansiedade para os membros da organização. Por último, a fase de recongelamento seria a evolução cultural, em que os novos conceitos e a nova maneira de lidar com o ambiente estaria consolidada e os novos pressupostos desenvolvidos passam a ser aceitos e compartilhados. De acordo com Cummings (2004), esse estágio envolve tornar as mudanças como parte permanente do funcionamento da organização, rebalanceando as forças atuantes, tornando-as relativamente estáveis.

Segundo Schein (2002), o processo mais importante e de maior dificuldade é do descongelamento, que é justamente onde se cria a motivação para mudar. O descongelamento é feito através da alteração das forças que agem no sistema atual. A essência de um processo de descongelamento efetivo é um balanço entre suficiente desconformação que estimule um nível ótimo de ansiedade ou culpa sem estimular demais a aprendizagem de ansiedade, pois isso pode ser danoso ao causar repressão, projeção ou outros mecanismos de defesa. A desconformação que Schein menciona diz respeito aos pressupostos básicos que servem de premissa para a resolução de problemas e que passam a ser questionados. Deve-se causar um desconforto na medida certa para que os indivíduos não se sintam acuados, pois, caso isso seja exagerado, o medo e a ansiedade impedirão o processo de mudança pela criação de sistemas de defesa e resistência.

O descongelamento tem como objetivo motivar o alvo da mudança a procurar por novas soluções que trarão de volta o equilíbrio e produzirão informações que confirmem que tudo está fluindo bem. Quando alguém é descongelado, este provavelmente prestará mais atenção a informações, idéias, sugestões ou até mesmo a orientações que antes eram ignoradas. As pessoas tornam-se solucionadores de problema porque elas estão desconfortáveis e motivadas a mudar (SCHEIN, 2002).

Entretanto, este modelo, mais recentemente, vem sofrendo críticas. Weick e Quinn (2004) afirmam que essa proposta de Schein, apresentada anteriormente, baseada no modelo de mudança de Lewin desenvolvido no começo da década de 50, é relevante e deve ser utilizada apenas quando for preciso criar a mudança. Boonstra (2004) também questiona esse tipo de intervenção, argumentando que talvez não seja suficiente no caso de situações em que o ambiente seja menos previsível e os fenômenos com que a organização se defronta sejam inteiramente novos. Grey (2004, p. 17) denomina este modelo de mecanicista, “onde existem forças que operam para estabilizar e desestabilizar uma organização. A organização pode ser congelada e descongelada, como se desejar”.

Na visão de Cummings (2004), esse tipo de abordagem baseada em descongelamento, mudança e recongelamento é necessária para superar resistências à mudança e para sustentar a mudança, uma vez que ela tenha sido realizada. Segundo esse autor, o modelo de Lewin, adotado por Schein (2002), parte da premissa de que os alvos da mudança e os processos sociais adjacentes são relativamente estáveis, já que, tanto as forças que buscam a mudança quanto as que têm resistência a ela são equivalentes. Weick e Quinn (2004) comentam que, se uma organização deparar-se com um momento de inércia, faz sentido que ela se utilize desse tipo de intervenção, ou seja, o modelo proposto deve ser usado para iniciar um processo de mudança, quando a estabilidade é criada.

Apesar de Schein (2002) afirmar que sua proposta baseada na seqüência descongelamento, mudança e recongelamento possa ser utilizada em mudanças do tipo revolucionárias não-planejadas e que esses tipos de mudanças são imprevistas e inesperadas, para lidar com elas é necessária uma grande capacidade de adaptação, flexibilidade e de uma cultura preparada para lidar com mudanças. Já autores como Weick e Quinn (2004) e Cummings (2004) defendem a idéia de que esse tipo de intervenção deve ser utilizado quando uma organização está num processo de estabilidade e as mudanças deixam de acontecer, ou seja, deve haver algum tipo de interferência externa para que o processo seja posto em ação e a mudança seja criada.

No Brasil, Fischer (2002) propõe um modelo de intervenção, baseado em quatro etapas: auscultação, concepção, disseminação/adesão e sustentação. A primeira etapa, auscultação, busca o levantamento e as análises de dados que ajudam a identificar as características dos processos de trabalho, os fluxos de comunicação e a interação entre as diferentes áreas organizacionais, com o objetivo de determinar os fatores restritores e alavancadores da eficiência dos procedimentos e da eficácia dos resultados das práticas administrativas, técnicas e gerenciais em uso na organização.

Na segunda etapa, concepção, há a representação da transição entre a constatação de problemas, carências e necessidades de aperfeiçoamento técnico e gerencial e a construção de uma forma exequível de conceber e implementar as mudanças e os aperfeiçoamentos de curto e médio prazo. A terceira etapa, disseminação, visa à difusão de objetivos e estratégias para os diferentes atores organizacionais, o emprego de sistemas e instrumentos de gestão para promover a mudança, a absorção e a internalização de objetivos e estratégias, a identificação de aspectos que facilitam ou inibem o processo, entre outros objetivos que têm a intenção de consolidar a mudança. Por último, a etapa de sustentação tem o propósito de efetuar o monitoramento e a avaliação das ações e dos rumos do processo.

Ainda, Fischer (2002) diz que a mudança tem de ser conceituada, concebida e gerenciada como um processo de transformação contínua, assim como Weick e Quinn (2004) defendem a idéia da continuidade da mudança. Nesse caso, uma melhor seqüência para fazer a mudança seria: congelamento, rebalanceamento e descongelamento. Os autores afirmam que congelar a mudança contínua é fazer uma seqüência visível e mostrar modelos sobre o que está acontecendo, através dos significados de mapas cognitivos, esquemas ou histórias de guerra; Rebalancear é reinterpretar, redesenhar e refazer a seqüência de modelos, reestruturando questões, reinterpretando histórias etc. Finalmente, o descongelamento após o rebalanceamento é a retomada da improvisação, tradução e aprendizagem em maneiras em que as seqüências fiquem mais claras, mais resilientes a anomalias e mais flexíveis em sua execução.

Se, por um lado, existem os autores que defendem o gerenciamento da mudança, por outro, existem pesquisadores que afirmam que a mudança não pode ser tratada de forma mecanicista, já que a complexidade, a ambigüidade e a incerteza envolvida nesse processo fazem com que seja cada vez mais difícil a elaboração ou utilização de formas de intervenção baseadas em congelamento, mudança e descongelamento ou outros tipos de variações de intervenções visando ao gerenciamento da mudança.

Cavedon (2004) afirma que existe uma grande preocupação, por parte da maioria dos acadêmicos e profissionais da área de administração, com o gerenciamento da cultura, pois estes não apenas buscam a compreensão e a interpretação da realidade, mas, também, propõem formas de intervenção, visando à aplicabilidade de suas descobertas, a fim de encontrarem mecanismos que possam ser utilizados na mudança da cultura organizacional.

Parece haver um alto investimento na busca de modelos que sejam capazes de resolver definitivamente os problemas de adaptação com que as organizações se defrontam. As tentativas de fazer

mudanças de cultura através de proposições de modelos de intervenção que visem levar as organizações de um ponto a outro parecem não funcionar. Isso coaduna com as idéias de Thévenet (1991) que discute a mudança como um meio e não um fim. Para que a empresa trate seus problemas permanentes de interação com o ambiente e de desenvolvimento de coesão interna, o autor afirma que não se pode mudar a cultura, no sentido de que não se pode fixar objetivos finais nem os meios para se chegar a um estado final de cultura.

Numa linha similar de pensamento, Morgan (2002) argumenta que é impraticável mudar a cultura de forma mecanicista, pois a cultura é algo vivo e, através dela, as pessoas criam e recriam os contextos em que vivem. O autor enfatiza o caráter interpretativo pelo qual as organizações escolhem e estruturam o seu ambiente. Morgan (2002) afirma que o desafio da mudança cultural é o de transformar atitudes, visões, paradigmas, imagens e metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes e de criar uma linguagem detalhada e um código de comportamento, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia-a-dia. O autor reconhece a característica da cultura como um sistema vivo e dinâmico, com necessidade de inovação contínua, ou seja, de mudança e ,para sua melhor compreensão, é preciso entendê-la como um fenômeno de construção social coletiva e como um sistema de significados compartilhados, resultante de um processo cognitivo e de aprendizagem.

De acordo com Boonstra (2004), este ambiente cada vez mais dinâmico se traduz em modelos mais complexos de interação entre os atores envolvidos. Assim, os problemas com que as organizações se defrontam transformam-se em ritmo cada vez maior em formas desestruturadas e ambíguas. Como consequência, uma grande diversidade de atores interage entre si e cria novas realidades. Para o autor, essa incerteza que é criada só pode ser superada quando existe essa interação entre os atores, colaborando e definindo padrões de valores em conjunto.

Por fim, é importante que se faça uma reflexão sobre o tratamento que vem sendo atribuído à noção de mudança. Um importante contraponto para esse tema pode ser identificado nas idéias de Grey (2004), que questiona os pressupostos e práticas existentes no campo da mudança organizacional. Para ele há uma parcialidade na visão de que vivemos em tempos de mudanças, refletindo a miopia em que as ciências organizacionais estão imersas.

Mudança prevê um tipo de meta-narrativa em muitos discursos sobre gestão e sobre organizações – um tipo de raciocínio e pressupostos que provêm uma justificativa explícita ou implícita para programas específicos de mudança. Tão onipresente é a invocação da mudança na recente literatura sobre gestão e organizações, e tão crucial é nas afirmações que a acompanham que parece razoável descrevê-la como fetiche (GREY, 2004, p. 111-12).

Acompanhando esta reflexão, Grey (2004) denuncia a necessidade de se adotarem “soluções” homogêneas para os problemas organizacionais como uma questão inevitável no discurso e na prática do gerenciamento da mudança, incorrendo no equívoco de generalizar o posicionamento adotado inclusive na gestão em geral. As panacéias mais usuais para evitar a resistência e o fracasso na implementação da mudança são a liderança forte e a consultoria. Também, a partir da noção de que talvez não seja mais possível obter o equilíbrio constante via congelamento, pode-se contar com outras abordagens, além daquelas que visam ao gerenciamento da mudança para leitura, compreensão e intervenção nos processos de mudança nas organizações, uma delas é a análise das narrativas.

Encerra-se esta seção lembrando o que Weick e Westley (2004) comentam: a bibliografia que trata da aprendizagem nas organizações como um processo cultural, embora restrita, contribui muito, pois, se os estudiosos abordam as organizações como culturas, focam mais no que acontece nas práticas grupais do que no conhecimento por eles produzido e no que ocorre nas mentes dos indivíduos, ou seja, “a maneira dos pesquisadores lidarem com a questão de onde e como o conhecimento está inserido nas organizações afetará a forma de lidarem com a aprendizagem” (WEICK e WESTLEY, 2004, p. 364).

4. NARRATIVAS: SENSEMAKING DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O discurso corrente é de que inseridas num ambiente dinâmico, torna-se acentuadamente importante para organizações competirem baseadas em suas competências (GRANT, 1997; WHITEHILL, 1997). Os

conceitos que unem efetividade organizacional e desenvolvimento profissional ganham importância (HEMMINGTON, 1999). Novas definições de aprendizagem evoluem e são incluídas na noção de visão e criatividade (SENGE, 1990).

Torna-se amplamente reconhecido que a aprendizagem tem de ser definida como um processo pelo qual os indivíduos constantemente reordenam e reinterpretam suas experiências (LEVITT E MARCH, 1988). As narrativas auxiliam os indivíduos no *sensemaking* do seu local de trabalho, mas têm de ser apoiadas por uma cultura organizacional baseada nos valores morais de franqueza e confiança (GARVIN, 1993; LANE e BACKMANN, 1998).

Ao contar as suas histórias, as pessoas podem expressar sua identidade, relações e emoções. Além disso, podem ordenar e orientar eventos da vida e, em alguns casos, obter uma nova perspectiva desses eventos e podem resolver, freqüentemente, problemas. Assim, a comunicação de histórias reveladoras é considerada um impulso humano natural. A análise da narrativa não tem uma única herança ou metodologia. Normalmente é descrita sem deixar muito claro quais são as suas influências epistemológicas, abrangendo, entre outras fontes, filosofia, antropologia, sociologia, psicologia, sociolinguística, etnometodologia e crítica literária (REDWOOD, 1999). Tal diversidade conduziu ao desenvolvimento de uma ampla gama de abordagens e usos da narrativa como uma forma de pesquisa qualitativa. Seja qual for a abordagem utilizada, a função da análise narrativa é considerar o potencial das histórias para dar significado às vidas das pessoas e o tratamento dos dados como histórias (TORODE, 1998).

Novas idéias são uma condição prévia fundamental e um estímulo para a aprendizagem organizacional. Porém nenhuma aprendizagem acontece a menos que tais idéias se tornem parte do pensamento dos indivíduos e dos modos pelos quais eles interpretam as suas experiências. A análise narrativa é uma forma para se explorar esta questão e, crescentemente, tem-se tornado popular no estudo do comportamento organizacional (CZARNIAWSKA, 1998, 2004; GABRIEL, 2000; BOJE, 2002) e na análise das organizações (KLEINER e ROTH, 1997).

Adotando a abordagem da análise da narrativa, os indivíduos, suas atitudes e percepções são colocados no centro da pesquisa. A narrativa representa a identidade do indivíduo (FUNKENSTEIN, 1993) e a comunicação por histórias é difundida (RIESSMAN, 1993). A análise da narrativa pode construir significados (ROSENTHAL, 1993) e colocar a narrativa num contexto específico pode conduzir ao que Geertz (1973) denomina "*thick description*". Em outras palavras, a habilidade para construir significados contando histórias (BRUNER, 1986) e construir a realidade social (BERGER e LUCKMANN, 1996) faz da narrativa um meio de comunicação importante na vida cotidiana e um valioso método de pesquisa no campo de estudos de mudança.

De acordo com Weick (1995), aprendizagem é um resultado do conceito de *sensemaking*. Histórias podem agir como um *sensemaking* e um meio para aprendizagem, porque elas também incluem os elementos de linguagem, símbolos, significados compartilhados e interação social. Morgan (2002) sugere que uma história tem de ser substituída por uma nova história quando uma situação mudou para fazer sentido às novas circunstâncias. Por outro lado, uma mudança na narrativa envolve nova aprendizagem pela reinterpretação da situação (REISSNER, 2005).

O desafio para o pesquisador é descobrir a estrutura narrativa de acordo com o contexto específico para capturar as mudanças na auto-percepção, consciência, relações e identidade. A explicação para compreender que uma história é significativa consiste em unir o curso das ações a algum "projeto humano". A perspectiva relacional é o ponto que Czarniawska (1998) ressalta ao afirmar que a narrativa só não consiste em como nós contamos a história, mas de como é recebida e interpretada. Bruner (1990), ao falar sobre o contar histórias, argumenta que a narrativa é indiferente à realidade extra-linguística.

Reissner (2005) descreve um estudo no campo de desenvolvimento organizacional e aprendizagem, abordando o papel do *sensemaking* no processo de aprendizagem e como a aprendizagem pode ocorrer a partir das narrativas. O estudo revela como a análise da narrativa pode servir como um meio para enriquecer

e compreender os processos de mudança nas organizações. O ponto chave é que a mudança exige nova aprendizagem e isso se expressa nas mudanças das narrativas prevaletentes que, no seu todo, constituem a cultura da organização. A aprendizagem que tem lugar nas organizações não pode ser separada das mudanças na sua cultura organizacional. A análise da narrativa auxilia na clarificação desses processos.

O estudo de caso desenvolvido por Reissner revelou que *sensemaking* é um processo de aprendizagem que conduz a uma nova compreensão do mundo. Os funcionários da empresa pesquisada aprenderam a produzir novos significados da incerteza das mudanças a partir da nova ordem econômica global, desenvolvendo novas estruturas de narrativa de significados que não estavam presentes antes. A análise da narrativa forneceu um caminho importante para revelar as mudanças das histórias pessoais e as narrativas organizacionais, relacionando experiência pessoal ao desenvolvimento organizacional e estes, então, retornando para mudanças mais amplas na ordem econômica global.

A análise da narrativa tenta identificar os momentos significativos nos quais as histórias se modificam (BRUNER, 1986). Estes momentos chave requerem uma mudança na percepção e, então, uma mudança na narrativa, para dar sentido às novas circunstâncias. Esta é uma forma de aprendizagem. A análise da narrativa possibilita às pessoas um meio para explicar as mudanças que elas estavam experimentando na ocasião. Essas trocas de percepção e entendimento não ocorrem, porém, sem novas contradições e, tampouco, podem ser garantias para o futuro. Assim, é fundamental que as pessoas que queiram aprender estejam interessadas em escutar histórias e compartilhar interpretações sobre o que elas querem dizer. (REISSNER, 2005)

A discussão precedente da importância da narrativa poderia sugerir que as organizações deveriam tentar implementar formas de capturar e transmitir o conhecimento colecionando histórias. Realmente, esta é uma tendência atual das organizações: a tentativa de capturar histórias em algumas lições aprendidas e sistematizá-las em computador, em registro em vídeo, em *web blogs*, etc. Esses esforços são normalmente ineficazes, pois as histórias ficam em seus arquivos ou banco de dados, sem serem utilizadas por seus funcionários ou recém-contratados (LINDE, 2001).

A razão para esse fracasso não se trata de um desinteresse ou de uma recusa dos indivíduos se utilizarem destes sistemas. Contudo, há uma falha fundamental na concepção de histórias orais capturadas em arquivos e/ou textos estáticos. Histórias orais têm uma característica que foi analisada por Sacks (1992): quando alguém conta uma história, até mesmo uma história que contou muitas vezes anteriormente para outros, ele constrói a história considerando sua relação com o indivíduo que a está ouvindo considerando um ponto particular da conversação que se estabelece. Frequentemente, uma história em conversação é construída como uma resposta a uma história prévia ou, ainda, como uma sugestão indireta de um possível curso de ação para um problema descrito em uma história prévia. Em contraste, uma história num banco de dados está inerte. Assim, a prática de criar e trocar histórias tem dois aspectos importantes: primeiro, a narrativa permite os atores organizacionais a acompanhar seu comportamento e suas teorias; e segundo, as histórias agem como repositórios de sabedoria acumulada (LAVE E WENGER, 1991).

A interação dinâmica entre texto e ação retrata as narrativas incluindo tanto o processo como o conteúdo do conhecimento organizacional. Aliás, a narrativa do saber destaca os processos fundamentais de *sensemaking* que levam à promulgação, para pontuação e retenção da ação organizacional (WEICK, 1995). Pelas narrativas, as ocorrências são localizadas em espaço e tempo e traduzidas em acontecimentos significativos pelos atores organizacionais. Esses atores impõem uma estrutura lógica - um começo, um meio e um fim - sobre um fluxo de acontecimentos em processos seqüenciais. O tempo tem um papel crítico ao conferir consistência na trama e, assim, promover o *sensemaking*. A força das narrativas também está na interpretação de sua capacidade de conectar o presente ao passado e ao futuro.

As considerações acima suportam implicações importantes para a questão do conhecimento, do aprender e do organizar. Inicialmente, narrativas revelam como o conhecimento nas organizações é mobilizado pelo discurso, e, portanto, destaca um modo distinto de saber relacionado ao confronto diário com a realidade. Por causa de sua conexão com o experimentar, as narrativas exibem - o saber revelado pelo bom senso, na forma de piadas, contos e de histórias - o discurso organizacional. O bom senso é baseado em premissas não faladas e, portanto, sublinha os aspectos tácitos do conhecimento nas organizações. Em função de sua natureza de senso comum, as narrativas revelam os pontos de vista compartilhados pelos indivíduos, isto é, dos significados que os membros de uma dada comunidade constroem. A desconstrução

das narrativas organizacionais, portanto, deve permitir olhar como indivíduos, nas organizações, articulam conhecimento ao tecerem teias de significação (GEERTZ, 1989).

Por fim, as narrativas realçam a natureza processual do aprender e do organizar. As rotinas agem como portadores de conhecimento tácito, assim como dispositivos de armazenamento. No entanto, enquanto as rotinas referem-se a organizações como governadas por mecanismos de repetição e de padronização, as narrativas exibem as organizações como ordenadas pelo discurso e caracterizadas por processos continuados de transformação e de formação social. A metáfora de texto reforça a idéia de narrativas como exemplos de conhecimento em ação. As narrativas articuladas como textos podem ser vistas como vestígios materiais da aprendizagem e recordar os processos coletivos e impressões sociais do curso significativo de acontecimentos, documentos e registros de ação humana.

Talvez, possa-se dizer que seja ingênuo por parte das organizações tentar capturar e colecionar narrativas em bancos de dados – procedimento que se tem revelado ineficaz. Pela literatura, as tentativas para promover e difundir histórias particulares consiste na criação de ocasiões e espaços organizacionais para contar essas histórias (LINDE, 2001). Uma vez que as histórias são contadas em interação social, seria importante questionar quais são as oportunidades e os tipos de interações que permitem certos tipos de histórias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico discutiu, ainda que de forma bastante simples, as controvérsias relacionadas à importância da mudança no contexto organizacional. Ao se identificar e apresentar uma fala recorrente na literatura que percebe a mudança organizacional como algo inevitável e gerenciável, buscou-se a contraposição em algumas abordagens, a fim de entender aspectos que se referem ao modo como a cultura, a mudança e a aprendizagem são tratados na literatura corrente.

Observou-se que muitos pesquisadores e administradores buscam soluções para lidar com a mudança propondo formas de intervenção que visam a seu gerenciamento, tentando tornar possível a sistematização de maneiras de alterar a cultura organizacional e os processos de aprendizagem envolvidos. Questionou-se a possibilidade da utilização dessas abordagens, principalmente a tentativa de descongelar o sistema, realizar as mudanças necessárias e recongelá-lo, ou seja, de estabelecer um planejamento e gerenciamento da mudança a partir de modelos generalizantes e homogeneizantes, assim como dos investimentos em “congelar” as narrativas organizacionais em bases de dados. Por outro lado, entende-se que propiciar um ambiente de questionamento, reflexão, experimentação e compartilhamento tem sido mencionado por Schein e Argyris como fundamentais no processo de aprendizagem e mudança organizacional. Já o uso da análise de narrativas possibilita a compreensão dos fenômenos organizacionais, deixando de lado a mera relação de causa e efeito, buscando focar nos significados, símbolos e valores nas interações humanas e no caráter interpretativo pelo qual as organizações escolhem e estruturam o seu ambiente. A mudança nesse caso advém da criação e recriação dos contextos em que as pessoas vivem e da transformação de atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes, visando à criação de uma linguagem detalhada e a um código de comportamento em que a nova realidade possa ser vivida. Esta perspectiva sugere que a narrativa seja uma forma cognitiva e cultural altamente penetrante com um papel fundamental nas relações humanas (GABRIEL, 2000).

Entende-se, também, que nas narrativas está presente a tentativa de unificação das vozes dos atores organizacionais. A perspectiva das narrativas aqui adotada evidencia que as organizações são fenômenos socialmente construídos (BERGER e LUCKMANN, 1996), sustentados por significados sociais, processos simbólicos e políticos. De certa forma, as organizações são literalmente as narrativas dos “autores” em redes de conversações; a intertextualidade que sustenta uma acumulação contínua de linhas de histórias e que, em troca, mantém e objetivam realidade (FORD, 1999). Enquanto algumas destas narrativas “são totalmente elaboradas a partir de enredos, caráter, ações e eventos, a grande maioria é mais bem caracterizada como fragmentos de histórias, pedaços contados aqui e acolá, para audiências variadas” (BOJE, 2002, p.5). No interior das organizações, há forças centrípetas que buscam centralizar a produção de significados e estabelecer versões unitárias do que é e o que deveria ser, excluindo outras possíveis realidades. Trabalhando contra estas forças centrífugas, conforme Rhodes (2001), ocorre um discurso multi-vocal que se opõe a imposição da centralização da palavra, da “palavra monológica”. A narrativa organizacional é, então, a troca

dialógica de narrativas e fragmentos de narrativa, resultando da polifonia simultânea e consecutiva do acontecimento da vocalidade (BOJE, 1995).

A abordagem das narrativas é particularmente valiosa para lançar luz em aspectos do *sensemaking* do indivíduo e do grupo; *sensemaking* sendo entendido para referir-se àqueles processos de interpretação e produção de significado por intermédio dos quais as pessoas refletem sobre e interpretam os fenômenos e produzem intersubjetividade. Um modo pelo qual atribuímos sentido coletivamente, (ou ordenamos) nosso mundo social é por meio das narrativas coletivamente negociadas. Ao se procurar representar padrões complexos de interação humana, há uma tendência para pessoas construírem as suas experiências em forma de narrativa (BRUNER, 1990). Grupos incluem os indivíduos, e os indivíduos como integrantes de grupos constroem e compartilham significados comuns. As narrativas compartilhadas constituem construções coletivas para "integrar o conhecimento de um grupo, estrutura, espaços dos eventos em ordem causal, serve como memória, permite razão para inferências e transmite e reforça o controle de terceira ordem" (WEICK, 1995, p. 129). Em resumo, os indivíduos e grupos atribuem sentido e constroem narrativas que lhes permitem organizar as suas experiências ou seus mapas da realidade, portanto seu processo de aprendizagem; e que também, de certo modo, facilitam a predição, compreensão e o controle nas organizações (CURRIE e BROWN, 2003).

Por fim, a perspectiva de narrativas concebe as organizações como sistemas verbais polifônicos, socialmente construídos e caracterizados por múltiplas e simultâneas narrativas que se entrelaçam, harmonizam e também se estabelecem pelo conflito. Os indivíduos e grupos criam sentidos de ações e eventos pela autoria e negociação mútua ao contarem narrativas. Subjetivamente, indivíduo e identidades coletivas são compreendidas como constituídas pelas histórias de vida que o autor, em seus esforços, utiliza para ler o significado em suas vidas e estas auto-narrativas são influenciadas e pressionadas pelo impacto das práticas discursivas dominantes.

Assim, considerando a organização como cultura, apresentou-se a proposta de análise das narrativas - tendo como principal objeto a construção de significados, a partir do contar histórias e da construção da realidade social - como uma possibilidade de clarificar a compreensão dos processos de mudança e aprendizagem, proporcionando mudanças de percepção, aquisição de novos significados, de *sensemaking*.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Reflections**, vol. 4, n. 2, p. 04-16, Winter2002.
- Double-Loop learning, teaching, and research. **Academy of Management Learning & Education**, vol. 1, n. 2, p. 206, 13p, Dec2002.
- ; SCHÖN, D.A. **Organizational learning II**. MA: Addison-Wesley, 1996 .
- BOONSTRA, J. J. Conclusion: some reflections and perspectives on organizing, changing, and learning. In: **Dynamics of organizational change and learning**. Chichester: Wiley, 2004.
- Introduction. In: **Dynamics of organizational change and learning**. Chichester: Wiley, 2004.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; SPECTOR, B. Why change programs don't produce change. **Harvard Business Review**, vol. 68. n. 6, p.158-66, 1990.
- BERGER, P. L. ; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BOJE, D. M. **Narrative methods for organizational & communication research**. London: Sage, 2002.
- BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of disney as "Tamara-Land". **Academy of Management Journal**, vol. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.
- BRUNER, J. Actual minds, possible worlds. **Harvard University Press**, MA: Cambridge, 1986.
- Acts of meaning. **Harvard University Press**. MA: Cambridge, 1990.
- CASTELLS, M. **End of millennium**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2000.
- CAVEDON, N. R. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, C. (Org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- COOK, S.D.N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. In: COHEN, M.D; SPROULL, L.S. (Eds). **Organizational learning**. CA: Thousand Oaks, Sage, 1996.
- CUMMINGS, T. Organizational development and change: foundations and applications. In: BOONSTRA, J. J. (Org). **Dynamics of organizational change and learning**. Chichester: Wiley, 2004.
- CURRIE, G.; BROWN, A. D. A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. **Human Relations**, vol. 56, n. 5, 2003.
- CZARNIAWSKA, B. **A narrative approach to organization studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- Narratives in social science research**. London: Sage, 2004.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FUNKENSTEIN, A. The incomprehensible catastrophe: memory and narrative. In JOSSELYN, R.; LIEBLICH, A. (Eds). **The narrative study of lives**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- GABRIEL, Y. **Storytelling in organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- GARVIN, D.A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, vol. 71, n. 4, p.78-91, 1993.

- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1989.
- GIDDENS, A. **Consequences of modernity**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1990.
- GRANT, R.M. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. **Long Range Planning**, vol. 30, n.3, p.450-454, 1997.
- GREY, Christopher. O Fetiche da Mudança. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 1, p. 10-25, 2004.
- HALLINGER, P.; LEITHWOOD, K. Culture and educational administration. **Journal of Educational Administration**, vol. 34, n.5, p. 98-116, 1996.
- HECK, R.H. Leadership and culture. **Journal of Educational Administration**, vol. 34, n.5, p.74-97, 1996.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W.H. (Eds). **Handbook of organizational design**. Oxford: Oxford University Press, 1981.
- HEMMINGTON, N. Creating a culture of life-long learning at work. **Continuing Professional Development**, vol. 2, n. 3, p.81-85,1999.
- HUBER, G. P. Organizational learning. In: COHEN, M.D; SPROULL, L.S (Eds). **Organizational learning**. CA: Thousand Oaks, Sage, 1996.
- KIMBERLY, J.R.; BOUCHIKHI, H. The dynamics of organizational development and change: how the past shapes the present and constrains the future. **Organization Science**, vol. 6, n.1, p. 9-18, 1995.
- KLEINER, A.; ROTH, G. How to make experience your company's best teacher. **Harvard Business Review**, vol. 75, n.5, p.172-177, 1997.
- KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- KOTTER, J. P. **Liderando a mudança**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAVE, J.; Wenger, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1991.
- LANE, C.; BACKMANN, R. (Eds). **Trust within and between organizations**. p.1-30. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- LEVITT, B.; MARCH, J.G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, vol. 14, p. 319-340, 1988.
- LINDE, C. Narrative and social tacit knowledge. **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, n. 2. p. 160-11, 2001.
- MORGAN, G.. **Imagens da organização: edição executiva**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002. São Paulo: Atlas, 2002.
- NAVES, F. L.; MAFRA, L. A. S.; GOMES, Marcos A. O.; AMÂNCIO, R. Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações. **O&S**, vol. 7, n. 19. p. 53-66. Setembro/Dezembro, 2000.
- PETTIGREW, A.M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, vol. 1, n. 3, p.267-292, 1990.
- REISSNER, S. C. Learning and innovation: a narrative analysis. **Journal of Organizational Change Management**, vol 18, n. 5 , p. 482-494, 2005.
- RIESSMAN, C.K. **Narrative analysis**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.

- RHODES, C. **Writing organization (re)presentations and control in narratives at work**. Amsterdam : Johyn Benjamins, 2001.
- RODRIGUES, S.; CHILD, J.; LUZ, T. Aprendizagem Organizacional em Ambiente de Mudança Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 1, p. 26-43, 2004.
- SACKS, H. **Lectures on conversation**. Oxford: Blackwell, 1992.
- SCHEIN, E. H. What you need to know about organizational culture. **Training & Development Journal**, vol. 40, n. 1, p. 30-34, Jan1986. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992. Models and tools for stability and change in human systems. **Reflections**, vol. 4 n. 2, p. 34- 47. Winter 2002. Como preparar o terreno para a mudança organizacional. In: SENGE, P. (org). **A dança das mudanças**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. **A dança das mudanças**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SIMON, H.A. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, vol. 2. p.125-34, 1991.
- SZAMOSI, L.T.; DUXBURY, L. Development of a measure to assess organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 15, n.2, p.184-201, 2002
- SZOMPTKA, P. **Trust: a sociological theory**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1999.
- TAYLOR, S.S.; FISHER, D.; DUFRESNE, R.L. The aesthetics of management storytelling: a key to organizational learning. **Management Learning**, vol. 33, n.3, p.313-330, 2002.
- THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**, vol. 26, n.2, p. 32-39, abr./jun, 1991.
- USHER, R.; BRYANT, I.; JOHNSTON, R. **Adult education and the postmodern challenge**. London: Routledge, 1997.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **The Academy of Management Review**, vol. 20, n.3, p.510-540, 1995.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In. CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo : Atlas, p. 361-388, 2004
- WEICK, K. E.; QUINN, R. Organizational change and development: episodic and continuous changing. In: BOONSTRA, J. J. (Org). **Dynamics of organizational change and learning**. Chichester: Wiley, 2004.
- WENGER, E. Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1998.
- WHITEHILL, M. Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. **Long Range Planning**, vol. 30, n. 4, p.621-627, 1997.
- WOOD JR, T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In _____. **Mudança organizacional**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- TORODE, B. Narrative analysis using code-A-text. **Qualitative Health Research**, vol.8, n.3, 1998.

ZAGO, C. C. Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Informação & Sociedade: Estudos**. Disponível em <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/pdf/IS1520503.pdf> . Acesso em 01/07/2006.

Daniel Gomes dos Reis

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA) pela UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (UPM)
Endereço: Rua John Adams, 58. Jd. São Bento. São Paulo, SP. CEP: 05882-020
E-mail: danielreis78@gmail.com
Telefones: (11) 9853-5700 (cel); (11) 5873-7530 (res); (11) 3884-4984 (com)

Claudia Simone Antonello

Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE.
Endereço: Avenida Higienópolis, n. 15, apto. 134-O. Bairro Higienópolis. São Paulo, SP. CEP: 01238-001
E-mail: claudiah.simone@terra.com.br
Telefones: (11) 31512365; (11) 93056870; (11) 21148597; (11) 21148600.