



ÁREA TEMÁTICA: “Teorias e Metodologias”

Dolorização da Mudança

DOMINGUES, Ivo Manuel Pontes

Doutorado, Sociologia das Organizações

Universidade do Minho – Instituto Ciências Sociais

ivodomingues58@gmail.com

Resumo

A inovação na gestão organizacional é mais ou menos universalmente vista como desejável e até como inevitável, tida como indispensável componente das estratégias orientadas para a adaptação às alterações ambientais e à garantia da sustentabilidade. Mas as inovações sempre consagram heróis, legitimadores de novas ordens de actuação, e exigem vítimas, sofredoras da mudança operada. A amargura é o preço que alguns pagam por serem substituíveis, por serem apanhados no meio de processos de desintegração-integração. Neste artigo formulo alguns princípios de gestão da mudança que incorporam a rotinização, a significação, a legitimação, a responsabilização, a insatisfação, a identificação e a experienciação que apresento como hipóteses de pesquisa. Igualmente proponho indicadores de medição da dor nos processos de mudança para facilitar a sua gestão.

Palavras-chave: Inovação; Princípio estrutural; Dolorização





1. A dor como metáfora

O primeiro passo consiste em determinar se a dor pode ser usada como metáfora. A metáfora está associada a modos de pensamento e a formas de ver permitindo olhar para a organização de um modo específico e incompleto, para diagnosticar e melhorar as suas actividades (Morgan, 2006). A metáfora tem muito mais a ver com pensamento e razão do que com linguagem pois, se ela recorre a expressões linguísticas como entidades, fá-lo para estabelecer correspondências apoiadas em padrões de inferência (Lakoff, 1993: 208).

A análise metafórica implica o estabelecimento de correspondências ontológicas entre o domínio da experiência (o da dor) e o domínio da análise (a mudança). Aquelas correspondências permitem transferir ou converter o conhecimento empírico da vivência de situações dolorosas em conhecimento analítico de situações de mudança difíceis ou profundas. Para isso é necessário formular a relação entre estes dois domínios através da expressão “a mudança doi” e estabelecer correspondências ontológicas entre entidades daqueles dois domínios que permitam mapear a passagem da ontologia da dor para a ontologia da mudança. Recorro a expressões linguísticas retiradas do vocabulário mais ou menos especializado dos dois domínios para, através da correspondência, ser legitimado e reconhecido o seu valor analítico.

O mapeamento da metáfora permite identificar diversas correspondências: a experiência sensorial corresponde à experiência operacional; os sintomas da saúde correspondem aos indicadores de desempenho; os estímulos nervosos correspondem às motivações psicológicas; as práticas terapêuticas correspondem a medidas de melhoria do trabalho; o sistema psicossomático corresponde ao sistema decisional organizacional.

Na nossa vida quotidiana e na linguagem corrente que a viabiliza utilizamos expressões linguísticas que revelam metáforas associadas à dor ou que associam a dor: “não há dor que o tempo não cure”, reconhecendo a perenidade da experiência sensorial e emocional, a ausência de terapia para a dolorosa sensação e o seu esmorecimento temporal; “dor compartilhada é dor aliviada”, associando a partilha interactiva do sentimento doloroso como analgésico psicossocial para a experiência dolorosa; “as grandes dores são mudas”, convocando a intimidade da experiência dolorosa profunda, dificilmente partilhável porque os outros não a resolvem ou não a entendem; “cada um acode onde mais lhe dói”, reconhecendo a acção selectivamente orientada para a prevenção ou resolução da experiência dolorosa, legitimadora de práticas sociais mais egoístas. Nos modos de ver consagrados em provérbios, a dor é vista como sentimento essencialmente relacional.

Na nossa vida quotidiana igualmente recorremos a expressões metafóricas para representar a mudança: “deus ajuda a quem se muda” reconhecendo as dificuldades terrenas da mudança, necessitada da ajuda da divindade; “árvore velha não se muda”, convocando a estruturação e rotinização dos modos de vida como dificultadores da mudança; “árvore mudada, árvore matada”, sublinhando os efeitos psicológicos e emocionais negativos da mudança; “burro velho não toma andadura e, quando toma, pouco lhe dura”, reconhecendo que a adopção de novos valores de conduta e de novas práticas é mais difícil entre as pessoas mais velhas; “canário na muda não canta”, reconhecendo que a transição de situação conhecida para situação desconhecida pode criar medos e ansiedades, dúvidas e prudências. Nos modos de ver a consagrados em provérbios, a mudança é vista como difícil e, quando a relação entre pessoa e situação é muito estruturada, portadora de indesejável sofrimento.

A dor é aqui usada como metáfora a que recorro para analisar e propor uma leitura dos processos de inovação organizacional e, sobretudo, a amargura que a inovação pode causar. Até onde o meu conhecimento alcança, a adopção da dor como metáfora conceptual pode ser original. Pode permitir as seguintes vantagens: analisar os processos e práticas de mudança geradores de sentimentos negativos intensos, muito próximos da infelicidade; analisar a dinâmica da dolorização, incluindo causas e efeitos, desequilíbrios e equilíbrios, e compreender como as pessoas e as organizações realizam a terapêutica da



dor; ajudar as organizações a melhorar o seu desempenho, tornando os seus processos mais equilibrados, eficazes e eficientes. O seu uso não é isento de perigos conceptuais resultantes da aplicação de conceito do mundo da biologia, da medicina e da psicologia à gestão organizacional, mas aceito correr esse risco face ao desafio que nessa aplicação adivinho.

2. A mudança e a dor na teoria organizacional

A teoria organizacional também associa a mudança a experiencial dolorosa. As pessoas preferem a estabilidade, reprodutora das condições de trabalho, do que a mudança organizacional, vista como dolorosa (Lewin, 1951; Schein, 1985). A mudança dolorosa pode ser profecia de autorealização (Weick, 1995). A dor é inevitável quando as pessoas se têm de ajustar a condições de mudança, mas muitas vezes as melhorias são decepcionantes face ao desperdício de recursos e à angústia causada (Kotter, 1996:4). A dor, efeito da massa crítica de informação desconfortável sobre a situação actual e que legitima o sofrimento causado pela mudança, e o remédio, comportamentos desejáveis para realizar a mudança, são pré-requisitos do processo de mudança bem sucedido (Harrington, 2000:52-3). As experiências de aprendizagem podem ser stressantes e dolorosas, causar medo e ansiedade, pois falhar os objectivos de uma inovação pode aumentar o peso da responsabilidade (Kouzes & Posner, 2007:205). O mais doloroso na função da liderança pode ser a tomada de decisões sobre a mudança de pessoas, na procura de colocar a pessoa certa no lugar certo, mantendo o equilíbrio entre crescimento e segurança (Rosen, 2008:150). A reestruturação, reengenharia, emagrecimento, aquisições e fusões criaram vítimas e sobreviventes, destruíram carreiras, aumentaram o cinismo, reduziram a confiança e desenvolveram a dor (Burke, 2000). A mudança representa incerteza e, potencialmente, dor (Leban, 2006:33). As mudanças são inevitáveis e algumas podem ser dolorosas, mas a sua finalidade é realizar objectivos estratégicos ou operacionais com o mínimo de dor (Russel & Russel, 2006:1).

Contudo, são poucos os estudos sobre comportamento organizacional, mudança organizacional e gestão de recursos humanos que evoquem a dor como efeito da mudança. Esta omissão dever-se-á aos modelos de análise das motivações nas organizações, tendencialmente hedonistas, que procuram mais as condições que favorecem a satisfação do que a insatisfação (Landy and Conte, 2007: 338). Também se deverá a leituras eufóricas das organizações, mais preocupadas em legitimar do que em compreender a mudança, procurando mais a coerência e conformidade do que os paradoxos e as contradições dos processos, preferindo a racionalidade simplista impessoal e universal dos procedimentos à racionalidade complexa e situada das pessoas.

É crença comum que toda a mudança provoca ou pode provocar dor. Mas a mudança não implica necessariamente dor. Por exemplo, o redesenho do trabalho pode aumentar a satisfação dos trabalhadores e aumentar a produtividade (Hackman and Holdham's, 1975; 1976), as pessoas que procuram realizar necessidades de mais elevada ordem (autonomia, controlo e decisão) obtêm mais satisfação com o enriquecimento do conteúdo funcional dos cargos (Muchinsky, 2000:399). A mudança não é por si mesma dolorosa, pois todos os membros das organizações desenvolveram predisposições para a mudança nas suas vidas. O que torna a mudança dolorosa é o conteúdo e/ou a forma da mudança. Neste artigo, proponho analisar o processo de mudança como factor da dolorização.

A dor pode ser reduzida através de medidas de gestão da mudança. A visão realiza diversas funções, abrindo uma passagem pela resistência: clarifica a direcção da mudança; facilita mudanças mais profundas e motiva comportamentos alinhados; facilita a partilha de sentido comum e promove a autonomia articulada das pessoas (Kotter, 1996:69-71). A mudança pode provocar dor, mas esta é menor quando as mudanças e sacrifícios pedidos (trabalhar mais e com menos recursos, aprender novas competências e comportamentos e enfrentar ameaças de perda de emprego) são legitimados e fundados na visão do ambiente organizacional (idem: 70). A dolorização da mudança pode ser minimizada quando ela se orienta para a satisfação das necessidades dos trabalhadores e quando é coerente e adequadamente legitimada.



As organizações colaborativas sentem necessidade de partilhar competências entre os membros das equipas, revalorizando tipos de pessoas (mulheres e deficientes) tradicionalmente marginalizadas nas organizações patriarcais e as suas competências revalorizadas tenderão a empurrar as organizações para a mudança e crescimento. Este desenvolvimento poderá ser doloroso, mas as dores de crescimento podem oferecer a oportunidade para a organização transicional, criar respostas para as ameaças internas e externas, favorecendo aproveitamento estratégico de ameaças, fraquezas e oportunidades (Green *et al*, 2001:144). Esta perspectiva coloca a dolorização no centro da mudança, dela fazendo efeito e causa do desenvolvimento organizacional, centro dinâmico da adaptação estratégica das organizações ao ambiente em que operam.

A mudança deve se feita sem dor porque, num meio de elevada mudança, a dor da mudança aumenta os seus custos e reduz as possibilidades de sucesso, ideal que, mesmo que seja irrealizável, convida a melhorar perspectivação da mudança, pois quanto menor a dor maior a mudança. A mudança deve ser operada por recombinação criativa em vez da destruição criativa pois, em vez de sobrecarga de iniciativa, caos operacional, ansiedade, cinismo e burnout, agravando os custos, temos activos reutilizados, redobrados e recombinações, eliminando desperdícios (Abrahamson, 2004:9-20). Esta 'abordagem sem dor', como a define o autor, constitui estratégia de gestão da mudança que privilegia evolução sem ruptura através de metamorfoses lentas e constantes. Esta forma de gerir a mudança é possível e desejável quando as mudanças são mais locais do que globais, quando são mais operacionais do que estratégicas, quando são mais espontâneas do que impostas, quando se apoia em cultura organizacional de melhoria contínua.

A mudança deve ser apoiada em adequado processo de comunicação interna. Muitas vezes a dor é exacerbada pela deficiente interpretação das mensagens sobre a mudança emitidas. Por isso, as equipas devem ser lideradas por chefias dotadas de competências para interpretar adequadamente as mensagens e sobre elas construir credível sentido acerca da mudança, explicando em que consiste, como será executada e como afectará os membros da equipa (Leban, 2006:230). Esta atenção concedida aos processos de legitimação e comunicação da mudança dirige a atenção para um dos maiores problemas da mudança organizacional. Grande parte dos problemas das organizações são problemas de comunicação interna, devidos a desadequação dos canais e dos meios de comunicação e ao défice de capacidades de chefias e chefiados para codificarem e decodificarem mensagens. Por isso, a comunicação interna só pode ajudar a mudança quando dispõe de sistema de produção e distribuição de informação adequado e quando as pessoas são portadoras de habilidades e susceptibilidades adequadas à construção social de sentidos sobre a mudança.

A implementação compreensiva da mudança reduz a dor porque a adopção de plano global que articule os factores críticos da mudança torna esta mais sensível às diversas dificuldades da execução. Para isso, deve definir a mudança a realizar, descrever a mudança desejada, identificar os efeitos, identificar as medidas de medição dos resultados, prever a perturbação que causa, identificar barreiras à mudança, identificar patrocinadores e agentes, anunciar adequadamente a mudança junto dos diversos públicos, definir a gestão da transição, determinar o nível de envolvimento das pessoas, alinhar o projecto de mudança e a cultura organizacional, treinar as pessoas, determinar as actividades principais, sequenciar os eventos e melhorar o plano com a equipa de projecto para identificar outros aspectos críticos para além daqueles já considerados (Harrington, 2000: 124). Esta forma de gerir a mudança, muito apoiada no planeamento, é possível em casos de mudanças previstas e controladas, mais globais do que locais, mais impostas do que espontâneas, quando se apoiam em cultura organizacional de previsão, medição e monitorização.

A dor não se confunde com insatisfação. Por um lado, a teoria da satisfação no trabalho define esta como estado emocional ou como atitude generalizada face ao trabalho, as abordagens são unidimensionais globais, quando é vista como atitude, ou multidimensionais, quando é vista como sentimento, e esta diversidade de representação científica da satisfação dificulta a associação da insatisfação à dor (Ferreira, 2001:289-90). Por outro lado, a teoria deu muito mais importância à satisfação do que à insatisfação,



oferecendo sobre aquela análise explicações diversas, mas oferecendo parcos contributos para a compreensão desta. Por fim, as diferenças entre insatisfação e dor são, no domínio material, substanciais: a dor é menos complexa no plano psicológico, afectivo e emocional do que a insatisfação; a dor possui uma relação dinâmica entre corpo e a mente que a insatisfação aparentemente não exige; a dor tende a convocar sentimentos mais intensos e descontrolados do que a insatisfação. Porém, no sentido metafórico em que aqui uso a dor, assumo mais estreita relação entre estas duas realidades, admitindo que tanto a dor física quanto a dor psicológica podem ser efeito e causa de mudanças operadas na gestão de processos organizacionais. Mais propriamente, devia chamar dor, no primeiro caso, e amargura, no segundo caso mas, em reconhecimento da sua dinâmica, indistintamente as uso.

3. Mudança e dolorização

Quanto à sua natureza, a dor pode ser classificada nos seguintes tipos: *neuropática*, podendo ser aguda ou crónica, quando resulta de disfunções do sistema de gestão da mudança que tornam mais ambíguos e descontrolados os seus fluxos e mais difícil a interpretação das suas causas e dos seus efeitos; *pós-operatória*, quando resulta da mudança que interfere nas condições de operação e nas operações realizadas, sendo aguda mas de decrescente frequência e intensidade; *cancerígena*, podendo passar de sinais suaves a sinais intensos e crónicos, quando resulta de disfunções que se podem multiplicar por meio dos fluxos organizacionais, podendo mesmo liquidar a mudança; *psicológica*, persistente e às vezes desproporcionada, quando surge medos da mudança, resultantes de insegurança ontológica, mesmo quando não há evidência de que esta ocorrerá ou de que os seus efeitos sejam prejudiciais; *fantasma*, podendo ser persistente ou crónica, quando a função ou a actividade abandonada, retirada ou eliminada é vista como injustamente atribuída, mal executada ou desnecessariamente interrompida, continuando a incomodar quem a realizava porque sente que é mal executada ou que foi indesejavelmente eliminada.

A produção e reprodução sociais são ordenadas por *princípios estruturais*. Na perspectiva da teoria da estruturação, as características mais recursivamente usadas no espaço e no tempo, mais profundamente rotinizados e actualizados, que organizam os alinhamentos institucionais, são princípios estruturais (Giddens, 1979:106). Um princípio estrutural é conjunto institucionalizado de interconexões de práticas de significação, legitimação e dominação que governam a reprodução do sistema, é conjunto de relações de transformação e mediação da ordem social (Giddens, 1979:141). Adoptando a natureza da dor como referência, a expressão da dor tenderá a seguir os seguintes princípios, aqui apresentados como hipóteses de investigação na forma de formulações proporcionais:

Quanto menor a responsabilização, maior a dor neuropática

A responsabilização permite atribuir cargos e funções, distribuir actividades e recursos, abrir e limitar oportunidades e formas de uso da autoridade e do poder. A responsabilização facilita a estabilização e normalização dos sistemas de operação e de gestão. Contudo, frequentemente os cargos e as funções, as actividades e recursos são insuficientemente conceptualizados e definidos e são ambigualmente atribuídos. A ambígua e limitada responsabilização favorece ou induz a entropia e exige intensificação das operações para compensar a desorganização. Nestas circunstâncias, as queixas são frequentes e diversas, o problema parece irresolúvel porque é orgânico e processual. A mudança operada que não beneficia de adequada responsabilização torna-se patológica e exige mudança correctiva.

Quanto menor a integração orgânica, maior a dor neuropática

As organizações são vistas e montadas segundo o princípio da autoridade escalar, privilegiando a sua organização em níveis de autoridade e responsabilidade. Por isso, quando se pede para descrever uma organização, os seus membros quase sempre começam por referir o seu sistema de administração, composto de órgãos, cargos e competências. Contudo, esta integração formal frequentemente é afectada pela descontinuidade das funções orgânicas, pela redundância de competências e por vazio de



responsabilidades. A desconexão orgânica e operacional resultante cria amargura entre pessoas que lêem a realidade segundo os princípios da eficácia e da eficiência, da integridade e da coerência.

Quanto menor a rotinização, maior a dor pós-operatória

A mudança formal e substancial dos modos de fazer implicam nova rotinização de práticas. Esta é favorecida por processos de informação interna e de formação das pessoas que realizam as operações alteradas. Neste processo de ajustamento, as pessoas descobrem indesejadas incapacidades, as falhas aumentam de frequência e gravidade, a identidade virtual é afectada, a interacção adquire formas e conteúdos imprevistos ou desconhecidos, a incerteza é elevada, o descontentamento aumenta mesmo quando as vantagens adivinhadas são desejadas e a amargura pode emergir entre pessoas que se sentem mais desprotegidas ou injustiçadas.

Quanto maior a mudança por ruptura, maior a dor pós-operatória

As mudanças realizadas por ruptura e descontinuidade implicam maior esforço de aprendizagem de conhecimentos e competências e de ajustamento das práticas. A inovação tecnológica quase sempre se faz por descontinuidade de processos e práticas, exigindo novos modos de fazer e os novos requisitos de operação frequentemente exige substituição requalificação ou, nos casos mais extremos, mesmo a substituição dos operadores. A inovação quase sempre implica, também, a eliminação de símbolos de poder, acompanhando a alteração da ordem da produção, causando perdas às vezes irreparáveis na identidade de algumas pessoas que controlam recursos importantes. Nestes casos, a normalização dos processos e das práticas é mais lenta e implica sentimentos mais intensamente negativos.

Quanto menor a significação, maior a dor cancerígena

A inovação, seja funcional ou tecnológica, carece da correspondente inovação conceptual de modo a facilitar a mudança. A ordem da produção reforça e é reforçada pela ordem da significação que lhe concede signos facilitadores da comunicação. Os novos modos de fazer terão limitadas possibilidades de sucesso se não se apoiarem em novos modos de ver as operações e as relações funcionais. Por isso a mudança organizacional, para atingir extensividade e profundidade, tem de trazer consigo qualquer coisa de verdade incorporada em novos conceitos, se possível apresentados na forma de metáforas.

Quanto menor a legitimação, maior a dor cancerígena

A mudança tem de ser planeada, implementada e monitorada mas igualmente precisa de ser legitimada. As pessoas sentem mais intensamente como dolorosos os efeitos de mudança não explicada nem percebida. Quando a mudança é vista como necessária e coerente, as pessoas que a têm de realizar tendem a envolver-se mais na sua implementação e monitorização, a aceitar mais calmamente os seus indesejados efeitos. Grande parte das mudanças falha porque não foram suficientemente explicadas nem desejavelmente compreendidas.

Quanto maior a insegurança ontológica, maior a dor psicológica

As pessoas necessitam de operar em ambiente de confiança, marcado pela continuidade das operações e das relações, pela constância das identidades apoiadas em congruentes imagens. A mudança pode por em risco os sentimentos de segurança do ser e, ao fazê-lo, põe-se em risco a si própria. A desvalorização percebida da identidade real e a degradação da imagem social, resultante da redução de funções ou de responsabilidades ou da anunciada ou previsível perda do posto de trabalho tendem a provocar ansiedade geral nas pessoas, perturbando o seu desempenho. Esta amargura prejudica a focalização na melhoria a realizar e a concentração na sua implementação.



Quanto maior a experiência negativa, maior a dor psicológica

As pessoas vivenciam situações em fluxos temporais e as experiências colhidas são convertidas em conhecimento usado na monitorização da sua conduta. Quando experimentaram situações geradoras de sentimentos negativos, usam estes como conselheiros na predição dos efeitos das acções de mudança, podendo criar predisposição para avaliar negativamente mudanças tidas por mal planeadas ou mal explicadas. Como, normalmente, todas as pessoas acumulam experiências negativas e a dor psicológica perturba a mudança, esta deve merecer muitos cuidados na sua legitimação e implementação.

Quanto maior a identificação, maior a dor fantasma

As pessoas desenvolvem sentimentos afiliativos relativamente a grupos e organizações, associando a sua identidade pessoal à identidade grupal ou organizacional. Também desenvolvem sentimentos de identificação com papéis e cargos, fazendo do seu desempenho e execução fonte de satisfação pessoal. A mudança pode perturbar esta relação técnica e afectiva, através da deslocação de posto de trabalho, substituição de recursos afectos ou alteração de regras de execução. Quando a mudança implica perda dos objectos de identificação, as pessoas sentem amargura quando vêem o papel ser mal desempenhado ou o cargo ser mal executado ou quando lembram o que faziam e já não fazem.

Quanto maior a insatisfação operacional, maior a dor fantasma

A mudança pode implicar abandono, por substituição ou eliminação, de actividades geradoras de satisfação e adopção de actividades geradoras de insatisfação. Quando isso acontece, este saldo afectivo negativo pode gerar sentimentos de nostalgia operacional convertíveis em amargura saudosista. O passado é revalorizado face ao presente indesejado, podendo até, nas versões actualizadas da memória, ser despido de aspectos negativos ou inconvenientes para, depois de retocado, assumir função referencial na avaliação da mudança. Esta dor fantasma pode prejudicar a energia afectiva colocada na mudança.

4. Como medir a amargura nas organizações

A medição da dor e dos seus efeitos processa-se por recurso a medidas não económicas. Toda a actividade influenciada pela amargura tem efeitos económicos, directos ou indirectos, afectando a produtividade organizacional, mas a mensurabilidade desta relação é baixa. Proponho, por isso, recurso a diferentes indicadores de natureza psicológica e sociológica que podem, sintomaticamente, permitir diagnosticar o estado de amargura da organização.

Melhorias propositadas

Consiste na participação voluntária na melhoria contínua dos processos e dos produtos. A melhoria contínua reconhecidamente contribui para a melhoria da qualidade dos processos e dos produtos, para a redução de custos operacionais mais ou menos invisíveis e para o aumento da produtividade. Para estimular a melhoria, muitas organizações estimulam a apresentação de propostas de melhoria pelos trabalhadores, distribuindo prémios e concedendo às propostas visibilidade propiciadora da consagração do proponente. Esta participação voluntária pressupõe intensos sentimentos de identificação com a organização e, em condições amarguradas, proporcionará medidas irrelevantes ou será reduzida ou mesmo eliminada. Por isso, a evolução da taxa de propostas de melhoria exequíveis é bom indicador do nível de dolorização.

Absentismo disfarçador

Consiste na relação entre os dias de trabalho realizados e os dias de trabalho previstos, considerando que os dias de não trabalho constituem fuga a situação de trabalho dolorosa ou retaliação oculta. Trata-se de indicador ambíguo porque, por um lado, na maior parte dos casos a ausência é justificada por doença mas esta justificação é muitas vezes dissimuladora de causas menos legítimas e dificilmente reveláveis, e



porque, por outro lado, a doença realmente existente pode ser devida a insatisfação psicossomática ou dificilmente revelada. O diferencial da evolução da taxa de absentismo face ao valor médio pode revelar absentismo que esconde amargura não revelada.

Deslocação libertadora

Consiste em pedido de mudança da equipa de trabalho com quem diariamente interage, mantendo interesse em continuar a participar na organização. Pode ser motivada por desajustamento físico às condições de trabalho, causada por doença profissional ou incapacidade física accidental, por ressentimento com colegas ou chefias, por indesejado enriquecimento ou alargamento ou inaceitável empobrecimento ou emagrecimento do conteúdo funcional do cargo, por perspectivação de melhores oportunidades de realização pessoal. A evolução da taxa de deslocação pode revelar amargura localizada.

Sabotagem dos equipamentos

Consiste no controlo das condições de trabalho através da afectação dos equipamentos. A história da revolução industrial está cheia de exemplos de como a evolução das tecnologias e das relações de produção foi sentida como dolorosa pelos trabalhadores e como estes retaliaram, atacando os símbolos da nova ordem laboral e destruindo fábricas e equipamentos. Actualmente, a dolorização continua a manifestar-se nos equipamentos, mas de modo mais discreto, através de quebra de alguma peça importante das máquinas ou no desleixo na manutenção preventiva ou correctiva. A evolução dos custos e tempos de reparação dos equipamentos pode ser revelador da intensidade da amargura organizacional.

Qualidade comprometida

Consiste na realização de tarefas de retrabalho de produtos, na substituição de produtos ou na concessão de benefícios comerciais não previstos a clientes a título compensatório. As pessoas amarguradas podem baixar a intensidade da atenção e o empenho na execução do cargo, aumentando as possibilidades de praticarem não conformidades processuais e de provocarem defeitos nos produtos. Quando se dispõe de mecanismos de controlo da qualidade adequados, a não qualidade é fiável indicador do desempenho. A taxa de evolução marginal negativa da qualidade pode revelar a afectação pela amargura.

Ansiedade parasitante

Consiste em estado psicológico negativo que afecta as possibilidades de desempenho. A ansiedade, quando mantida em níveis controlados, pode ser boa para as pessoas e para a organização. Mas, quando excessiva, torna-se parasita, manifestando-se em perturbações físicas, emocionais e psicológicas. O excesso de ansiedade torna as inovações lentas, enfraquece a liderança, reduz a eficiência e compromete a eficácia, prejudica a qualidade e a produtividade. A sua medição através de instrumentos específicos pode revelar o estado de amargura das pessoas e o desperdício da motivação abandonada ou consumida para dar energia a comportamentos desorganizados ou desorganizadores. Se a ansiedade

Satisfação contaminada

Consiste na evolução negativa dos sentimentos relativos ao trabalho, à equipa e à organização devida a amargura. As situações e práticas dolorosas provocam intensas reacções afectivas e atitudinais capazes de influenciar negativamente os sentimentos de satisfação e, por contaminação, baixarem os níveis da satisfação mesmo quanto a objectos não relacionados como as causas da dor. A evolução negativa da satisfação pode reflectir factores circunstanciais, técnico-gestonários ou sócio-organizacionais, não controláveis ou não controlados. Por exemplo, a negociação salarial ou alteração de processos produtivos são momentos desadequados porque tendem a desenvolver sentimentos de insatisfação temporários. A



comparação de medições permitirá determinar a influência da contaminação na satisfação e inferir da sua presença.

5. Dolorização e gestão organizacional

A dor é o laço da comunicação e pode ser comunicada segundo diversos tipos de comunicação: verbal ou não verbal, consciente ou subconsciente, aberta ou dissimulada, simples ou complexa, literal ou figurativa, intelectual ou emocional (Hunter, 1996:35). A Expressão da dor é regulada, pois existem regras sociais para expressar emoções e estas aconselham a minimizar ou a exagerar a sua revelação em público ou a substituir os sentimentos, consoante as circunstâncias (Goleman, 1996: 113). Os comportamentos são influenciados pela contextualidade da interacção e aquela envolve o espaço e o tempo limitados por marcadores físicos e simbólicos, a co-presença dos agentes que mutuamente se observam e pelo regime de comunicação envolvendo palavras, gestos e movimentos faciais, e o conhecimento mútuo necessário à monitorização da conduta (Giddens, 1979:373). A comunicação da dor é acto aparentemente psicológico e dialógico mas, por detrás dos actos comunicativos que a revelam, existem factores organizacionais que os estimulam e factores sociais que a permitem e a regulam.

A avaliação da amargura, a partir das suas expressões icónicas, indiciais e simbólicas, permitirá aos responsáveis pela organização diversas vantagens gestionárias:

- a) Reforçar o controlo das condições psicológicas e sociais propiciadoras de ganhos ou perdas da qualidade e da produtividade, influenciando de forma derradeira a produtividade e a competitividade organizacional;
- b) Melhorar a qualidade de vida nas organizações, oferecendo às pessoas condições de saúde psicológica e emocional fundamentais ao seu equilíbrio psicossomático, ao exercício de cargos funcionais e à realização de papéis sociais adequados ao sucesso organizacional;
- c) Cumprir a responsabilidade social das organizações e da gestão organizacional no que toca à garantia de condições de realização humana dos membros organizacionais, viabilizando condições técnicas, organizacionais e relacionais propiciadoras de responsável felicidade.

A metáfora da dolorização permitiu construir sentidos sobre este domínio muito íntimo e discreto da vida nas organizações. Inevitavelmente incompletos e objectivamente comprometidos. A análise sociológica tem muito aqui por fazer, ficando muitas questões por responder. Por exemplo: Como, quando, onde e a quem se exprime a amargura? Como a amargura prejudica a qualidade e a produtividade? Como a amargura é integrada nas relações sociais, regulando-as e nelas sendo regulada? Quais as causas da amargura e quais os padrões de reacção psicológica e social? Qual a relação entre a amargura, a interactividade e a interactividade? É possível medir a amargura de modo válido, objectivo e fidedigno?



Bibliografia

- ABRAHAMSON, Eric (2004), "Change without pain: how managers can overcome initiative overload, organizational chaos and employee burnout", Boston: Harvard Business School Publishing;
- BEITLER, Michael A. (2006), "Strategic organizational change: a practitioner guide for managers and consultants", Greensboro: Practitioner Press International;
- BURK, Ronald J. and COOPER, Cary L. (2000), "The organization in crisis: restructuring, downsizing and privatization", Malden/Massachusetts: Blackwell Publishers;
- CARVALHO Ferreira, J.M, NEVES, José e CAETANO, António (2001), "Manual de Psicossociologia das Organizações", Lisboa: McGraw Hill;
- CAWSEY, Tupper and DESZCA, Gene (2007), "Toolkit for organizational change", Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore: Sage;
- GIDDENS, Anthony (1979), "Central Problems in Social Theory: action, structure and contradiction in social analysis", McMillan, London;
- GOLEMAN, Daniel (1996), "Emotional intelligence: why it can matter more than IQ", London: Bloomsbury Publishing;
- GREEN, Loraine, Parkin, Wendin and Hearn, Jeff Power, in WILSON, Elizabeth (ed) (2001), "Organizational behaviour reassessed: the impact of gender", London, Thousand Oaks, New Delhi. Sage Publications;
- HACKMAN, J.R. and HOLDHAM'S, G.R (1975), "Development of job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, pp 60:159-70;
- HACKMAN, J.R. and HOLDHAM'S, G.R (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational behaviour and human performance*, pp16, 250-79;
- HARRINGTON, H.J., CONNER, D.R. and HORNEY, N.I. (2000), "Project Change Management", New York: McGraw Hill;
- HUNTER, Marlene E. (1996), "Making peace with chronic pain", New York: Brunner/Mazel, Publishers;
- KOTTER, John P. (1996), "Leading change", Harvard Business School Press;
- KOUZES, James M. & Posner, Barry Z. (2007), "The leadership challenge", San Francisco: Jossey Bass;
- LAKOFF, George (1993), "The contemporary theory of metaphor", in Ortony, Andrew (ed) *Metaphor and Thought*, New York: Cambridge University Press, 2nd edition, pp.202-251;
- LANDY, Frank and Conte, Jeffrey M. (2007), "Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology", Oxford, Victoria. Blackwell Publishing, 2nd edition;
- LEBAN, Bill *et al* (org) (2006), "Managing organizational change", New York: John Willey and Sons;
- LEWIN, K. (1951), "Field theory in social science", New York: Harper and Row;
- MORGAN, G. (2006), "Images of Organization", Thousand Oaks: Sage Publications;
- MUCHINSKY, P.M (2000), "Psychology applied to work", 6th edition, Belmont, CA:Wadsworth/Thomson Learning;
- ROSEN, Robert H. (2008), "Just enough anxiety: the hidden driver of business success", Penguin Book;
- RUSSEL, Jeffrey & RUSSEL, Linda (2006), "Leading change training", Oxford: Elsevier;
- SCHEIN, E. (1985), "Organizational Culture and Leadership", Jossey Bass, San Francisco.
- WEICK, K.E. (1995), "Sensemaking in organizations", Sage, London.