Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Paula da Fonseca Cruz

A Sémio-narrativa em ação, na Mudança Organizacional

outubro de 2020

A Sémio-narrativa em ação, na Mudança Organizacional
Ana Paula da Fonseca Cruz
UMinho | 2020

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Paula da Fonseca Cruz

A Sémio-narrativa em ação, na Mudança Organizacional

Tese de Doutoramento
Doutoramento em Ciências da Comunicação

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Moisés Lemos Martins
e da
Professora Doutora Teresa Augusta Ruão

outubro de 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada, com exclusão do capítulo 7 que não é passível de reprodução.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual
CC BY-NC-SA

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Moisés Martins, pelos imensos conhecimentos que partilhou, no que à Semiótica e à vida dizem respeito. Serei sempre uma humilde discípula. À professora Doutora Teresa Ruão, pelo seu espírito pragmático e minucioso, pelo encorajamento e valioso incentivo. Ao Mestre José Viegas Soares, por ter despertado em mim o interesse pela Semiótica. Pela inspiração e amizade.

À Susana Machado, secundada pelos elementos da sua equipa, Dora e Amália, por ter feito deste projeto um elemento central nas aspirações e objetivos da sua secção e da Bosch em Braga, o ter defendido e agido como sendo seu, liderando e mobilizando as equipas e os recursos necessários. Excelente pessoa, profissional exigente e de grande generosidade. Sem ela, esta tese, com a sua dimensão e envolvência organizacional, teria sido impossível.

O meu enorme agradecimento às duas equipas de chefias Bosch que se dedicaram ao projeto, em meio a tantas outras exigências, construindo o resultado deste projeto.

À Bosch em Braga, que me acolheu nesta investigação-ação, representada pelos seus administradores, Sr. Welling, patrono deste doutoramento, e Sr. Ribas, pela confiança em aceitarem o desafio que propus e facilitarem os recursos para que ele chegasse a bom termo. A todas as chefias que participaram nas entrevistas e inquéritos, agradeço a disponibilidade, abertura e participação.

À Alexandra Figueira que me acompanhou neste processo e comigo partilhou as dúvidas, as experiências boas e más, os ânimos e desânimos do percurso. Foi o espírito crítico e racional, motivador sempre, mesmo se os ouvidos se lhe fechavam à palavra Semiótica. O Kilimanjaro aguarda-nos.

E, porque a componente pessoal é a mais importante, fica para o fim o enorme agradecimento à minha família: ao Paulo, pelo amor e solidariedade, apoiando-me para além de todas as dificuldades; aos meus pais, força motriz na minha procura de conhecimento e de enriquecimento pessoal; à Joana, pela insistência, pressão e alguma troça na insistência para terminar a investigação; à minha irmã e primos só por estarem na minha vida; ao meu sobrinho, para quem quero ser exemplo no estudo e vontade de conhecimento.

À Susana Sousa e ao António Gonzalez, por me acompanharem sem baixar a guarda.

Financiamento comparticipado pelo Fundo Social Europeu e por fundos nacionais do MEC

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A Sémio-narrativa em ação na Mudança Organizacional

Resumo

Mais do que nunca, o mundo está em mudança. Contínua, acelerada, provocada pelos mais distintos fatores, exigindo de pessoas, grupos, populações, uma adaptação constante. Também as organizações vivem na necessidade de mudança, respondendo a desafios que ciclicamente se renovam, debatendo-se entre novos planos, ações movimentadas, corridas contra o tempo, formação constante, novos objetivos, novas tecnologias. Vivem narrativas aceleradas, iguais a filmes de ação e, em cada processo de transformação, apenas lhes resta serem bem-sucedidas. Dos perdedores não reza a história.

Existem muitas propostas de modelos para a observação e análise da mudança organizacional, na tentativa de encontrar os fatores que levam ao sucesso e insucesso da mesma. Esta, não é uma dessas investigações. Em primeiro lugar, porque é uma investigação-ação – não analisa, antes implementa uma ação de mudança numa organização, a Bosch Car Multimédia Portugal, em Braga, para tal garantindo a participação de todas as suas chefias no processo e potenciando o seu *empowerment*. Em segundo lugar, porque, numa aplicação de natureza improvável, executa a mudança organizacional, através do recurso ao modelo narrativo de Greimas, nas suas estruturas semântica e narrativa, como guião para realizar a passagem de uma situação S1 a S2, concretizando, com isso, o *quantum leap* de Greimas do ambiente narrativo para a ação. Através de uma morfogénese invertida, a forma que é o guião narrativo cria matéria, cria realidade, ao orientar a ação das chefias Bosch e definir o sentido da mudança na organização.

Concebemos, desenhámos e implementámos esse plano na organização, colocando no centro da ação, como sujeitos da sua história, as chefias da organização Bosch. Ao ter posto à prova de forma eficaz, um modelo narrativo na execução da mudança organizacional, esperamos ter contribuído para tornar as organizações mais aptas aos seus desafios de mudança. Esperamos igualmente ter contribuído para o conhecimento científico, com uma proposta de conciliação entre mundos teóricos e áreas de conhecimentos distintos: 1) explorando um caminho pós-greimasiano, aberto por Petitot e Brandt, quando propuseram a interdisciplinaridade entre a Semiótica e a pragmática, demonstrando que essa ponte teórica é exequível na realidade organizacional; 2) abrindo a Semiótica a uma aproximação à teoria da ação, catapultando-a, desse modo, de uma posição de ciência centrada na mera observação e análise do mundo para uma posição de ciência de intervenção social, uma Semiótica da ação.

Palavras-chave: *Empowerment*, Investigação-ação, Mudança Organizacional, Semiótica da Ação, Semiótica greimasiana,

The Semio-narrative in action in the Organizational Change

Abstract

More than ever, the world is living change as a continuous, fast phenomena, caused by a multitude of factors, demanding constant adaptation from people, groups, and populations. Among these, also organizations live in the need for change, responding to challenges that are cyclically renewed, struggling between new plans, high speed performances, races against time, permanent training, new objectives, new technologies... They live fast-paced narratives, just like in action movies and, in each transformation process, there is no other ending than to reach success. Those who cannot make it are heading for oblivion.

Many models have been proposed for the observation and analysis of organizational change, in the attempt of finding the factors which lead to its success or failure. This is not one of those investigations. Firstly, because it is an action-research - it does not analyse change; instead it takes action to produce change in an organization, in this case Bosch Car Multimédia Portugal, in Braga, through the participation and empowerment of all its managers throughout the process. Secondly, because it implements organizational change through means of the narrative model of Greimas in its semantic and narrative structures, in an application unlikely to its nature. It served as a guide for making the transition from a situation S1 to S2, while enabling a *quantum leap* of this model from the narrative field to the real-life action. Through an inverted morphogenesis, the form of the narrative script creates matter and reality, by guiding the action of Bosch managers towards desired results and defining the direction of the change.

We created, designed, and implemented a change plan in the organization Bosch in Braga, placing the company managers as subjects in the centre of their own action. By effectively testing a narrative model in the execution of organizational change, we hope to have contributed to making organizations more capable of dealing with the challenges of transformation. We also hope to have contributed to scientific knowledge with a proposal to reconcile theoretical worlds and different fields of expertise: 1) exploring a post-greimasian path, opened by Petitot and Brandt, when they proposed the interdisciplinarity between semiotics and pragmatics and demonstrating that this theoretical bridge is buildable in the organizational reality; 2) bringing semiotics to a closer relation with the action theory, thereby bringing it from a position of being a science centred on the observation and analysis of the world to one of a science of social intervention, a true semiotic of action.

Keywords: Action-Research, Action Semiotics, *empowerment*, Organizational Change, Greimas' Semiotics

Índice

Introdução 1

Parte 1 12

Capítulo 1. A apresentação do caso em estudo, a Bosch Car Multimédia, Portugal 13

1.1. Preâmbulo 13

1.2. Dados contextuais do Grupo 13

1.3. A Bosch no mundo e em Portugal 17

1.4. Missão e Visão Bosch Car Multimedia 19

1.5. Orientações estratégicas e objetivos da Divisão Bosch Car Multimedia para Braga – o mandato para o Crescimento 20

1.6. Balanced Scorecard da secção Deployment of Business Excellence e do departamento de Human Resources 24

1.7. O Contrato para o Crescimento através da Mudança Organizacional e do empowerment e a entrada da investigadora no processo 25

1.8. A estrutura organizativa da empresa 26

1.8.1. Uma estrutura de Indiretos e Diretos 26

1.8.2. Uma visão da liderança para o Crescimento 26

1.8.3. A estrutura da liderança na Bosch 27

1.9. A comunicação na empresa Bosch em Braga 30

1.9.1. O empowerment como suporte da Mudança Organizacional, refletido no Inquérito aos Colaboradores AS+ 15 e no Management Team Meeting de 11 de novembro 2015 32

1.10. O mandato para a investigação-ação 34

Capítulo 2. A metodologia de investigação e sua fundamentação 36

2.1. A proposta metodológica de partida, o Estudo de Caso 40

2.2. Mudança de abordagem metodológica – as condições de aceitação deste projeto 42

2.3. A investigação-ação – onde a ação tem papel central 44

2.4. Vantagens e desvantagens da investigação-ação 47

2.5. Orientações e tradições da investigação-ação 49

2.6. A tradição da ciência-ação de Argyris 50

2.7. Posicionalidade na investigação-ação em curso 53

2.8. Etapas da Investigação-ação 56

Capítulo 3. O guião da investigação-ação – a Semiótica narrativa de Greimas 62

3.1. Look - Reuniões de preparação e definição de uma imagem de partida 67

3.2. Think – a situação dos alvos, chefias de departamento e chefias de secção, face à Aquisição de Competências 69

3.2.1. Entrevistas de profundidade às chefias de departamento 69

3.2.2. Os inquéritos às chefias de secção 75

3.3. Act – Desenhar, implementar e avaliar o plano 78

3.3.1. Planear – desenhar o Plano de ação, o Programa Narrativo de Greimas 79

3.3.2. Implementar – a ação para a melhoria do empowerment para a Mudança, a Performance dos sujeitos 81

3.3.3. Avaliar – Performance final e Glorificação 84

Capítulo 4. Reabilitar Greimas como suporte à investigação-ação para a mudança da Bosch em Braga 87

4.1. A Semiótica, essa Ciência da Comunicação de inúmeras faces 88

4.1.1. Exploração de alternativas Semióticas para a investigação - Semiótica Organizacional 90

4.1.2. Exploração de alternativas Semióticas para a investigação - Semiótica Social 91

4.1.3. Exploração de alternativas Semióticas para a investigação – Semiótica Multimodal 94

4.2. A Narratividade, um campo de possibilidades como guião da ação na Bosch? 98

4.3. O Paradigma Estruturalista e Greimas 107

4.3.1. A Estrutura 108

4.3.2. Visão breve sobre o Estruturalismo 109
4.3.3. O percurso da Narratologia e de Greimas no Estruturalismo 111
4.3.4. A Ação e a Narrativa – Introduzindo paralelismos 115
4.4. A Semiótica narrativa de Greimas 118
4.4.1. Nível semântico 122
4.4.2. Nível actancial e nível narrativo 126
4.4.3. Nível discursivo 131
4.4.4. Nível da manifestação 133
4.5. O quantum leap da Semiótica Narrativa para o mundo concreto num contexto de ação da mudança - a viragem com a Teoria das Catástrofes, morfognénese e morfodinâmica 134
Capítulo 5. A Mudança organizacional 141
5.1. Mudança e mudança organizacional – uma introdução ao tema na Bosch 142
5.2. O VUCA World – um mundo em mudança 145
5.3. Os diferentes níveis da mudança organizacional 150
5.3.1. A mudança a nível individual 152
5.3.2. A mudança a nível de grupo 154
5.3.3. A mudança a nível organizacional 155
5.4. As escolas teóricas de abordagem à Mudança 159
5.4.1. Perspetiva Teleológica 163
5.4.2. Perspetiva Dialética 167
5.4.3. Perspetiva Evolutiva 170
5.4.4. Perspetiva do Ciclo de Vida 173
5.4.5. Interações e falhas das diferentes perspetivas 178
5.4.6. A Semiótica narrativa greimasiana na mudança da Bosch à luz das diferentes escolas 180
5.5. Oposições dominantes na Mudança Organizacional 182
5.5.1. Mudança organizacional planeada versus emergente ou episódica 183

5.5.2. Modelos estáticos versus dinâmicos da mudança organizacional 187

5.5.3. Mudança incremental ou contínua versus mudança revolucionária ou episódica 188

5.5.4. Mudança fragmentada versus holística 190

5.5.5. Abordagens teóricas de nível macro versus de nível micro 192

5.5.6. Sincretismo de oposições no esquema narrativo de mudança da Bosch 194

5.6. Mudança como processo - Modelos da mudança organizacional 195

5.6.1. Modelo de mudança de Kurt Lewin 197

5.6.2. O modelo de mudança planeada de Bullock e Batten 200

5.6.3. Modelo de mudança de Kotter 202

5.6.4. Outros modelos de mudança das últimas décadas 205

5.6.5. O modelo ADKAR 208

5.6.6. Modelos – sim ou não? 209

5.7. Intervenientes da mudança 211

5.7.1. Os agentes da mudança – o ativo da mudança 212

5.7.2. Os alvos da mudança 219

5.8. Predisposição para a mudança e as competências da Semiótica narrativa– o Querer, Saber e Poder dos agentes da mudança 222

5.8.1. A Partilha de vontades e comunhão de crenças – o Contrato e o Querer 222

5.8.2. Aprendizagem e recursos informativos, o Saber 223

5.8.3. Recursos estruturais, materiais e humanos, oPoder 224

5.9. Resistência à Mudança – a ausência do Querer, Saber e Poder na Mudança 225

Capítulo 6. Empowerment – o valor transformador do caso Bosch 232

6.1. Empowerment para um contexto organizacional 237

6.1.1. Por trás do empowerment, as ideias de poder, controlo, influência 238

6.1.2. De um constructo como processo, a uma perspetiva do empowerment como resultado – Teoria do empowerment 247

6.1.3. Empowerment – os papéis de uma relação de poder na Bosch 253

6.1.4. Conquistar o empowerment – transferência ou expansão 255

6.2. Modelos de Empowerment 257

6.2.1. O Modelo de Conger e Kanungo 258

6.2.2. O Modelo de Thomas e Velthouse 262

6.2.3. O Modelo de Spreitzer 267

6.2.4. O modelo de AL sada 270

6.2.5. O modelo do processo de empowerment de Cattaneo e Chapman 273

6.2.6. O processo de empowerment multinível de Seibert, Silver e Randolph 277

6.2.7. Poder, empowerment e participação social – o modelo conceptual de Cavalieri e Neves Almeida 278

6.3. Design integrado dos elementos para o empowerment 281

6.4. Dilemas do empowerment ou... a nebulosa da desejabilidade 284

Parte 2 288

Capítulo 7. A Investigação em ação na Bosch Car Multimédia Portugal 289

7.1. Numa leitura breve... toda a ação 289

7.2. No início... um impasse 294

7.3. Os modelos da investigação-ação – aproximações e afastamentos 296

7.4. Razões de um percurso de mudança – os objetivos da empresa que levam à ação 297

7.5. O guião para a mudança organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo greimasiano; primeira etapa: definição da componente profunda ou semântica 299

7.5.1. Debates sobre cenários de um percurso de mudança – os semas alternativos da contrariedade principal, num quadrado semiótico preliminar 300

7.5.2. As iterações para o quadrado semiótico final, estrutura profunda e paradigmática de uma mudança desejada 303

7.5.3. Uma proposta de quadrado semiótico final, estrutura profunda e paradigmática de uma mudança desejada 310

7.5.4. O percurso sintagmático sobre o quadrado semiótico principal 314

7.6. O guião para a Mudança Organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo Greimasiano; segunda etapa: desenho da componente narrativa e dos Programas Narrativos/ Ação..... 316

7.6.1. Iterações para cristalização do modelo narrativo/de ação e da estrutura actancial Bosch Braga..... 318

7.7. O guião para a mudança organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo greimasiano; terceira etapa: aferir as competências Querer, Saber e Poder das chefias da organização e passos para a sua conjunção..... 327

7.7.1. Iterações para o diagnóstico de situação face ao empowerment 329

7.8. O guião para a Mudança Organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo greimasiano; quarta etapa: a Performance das equipas destinadas a concretizar a conjunção com o empowerment..... 375

7.8.1. Iterações para a preparação da Performance, com definição de equipas de trabalho 377

7.8.2. Iterações da Performance das equipas do projeto empowerment, do Saber e do Poder..... 386

7.8.3. Separação das iterações das equipas – a Equipa do Poder..... 387

7.8.4. Separação das iterações das equipas – a Equipa do Saber..... 401

7.9. O guião para a Mudança Organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo greimasiano; quinta etapa: a Glorificação do percurso para o empowerment; 422

7.9.1. No Percurso narrativo-ação da equipa do Poder, o momento da Glorificação..... 423

7.9.2. No Percurso narrativo-ação da equipa do Saber, a inexistência de um momento de Glorificação.....424

7.10. Encerramento do percurso semântico ou profundo – avaliação da natureza transitiva ou reflexiva dos quadrados semióticos originais das equipas do Poder e Saber avaliação e fecho da ação; avaliação da situação de encerramento do quadrado semiótico principal 425

Conclusão **427**

Referências Bibliográficas **445**

Apêndices e Anexos **465**

Índice de Figuras

Figura 1: Representação gráfica das áreas de negócio do Grupo Bosch. Fonte: Manual de Acolhimento (Bosch Car Multimédia Portugal, 2016) 15

Figura 2: Símbolos do programa Be One, da Bosch. 21

Figura 3: Etapas de uma investigação 36

Figura 4: A Espiral de Investigação-ação de Kemmis e McTaggart. 58

Figura 5: O ciclo de investigação-ação. Fonte: traduzido de Coghlan e Brannick (2014, p. 9) 60

Figura 6: Metodologia e resultados no percurso de mudança. Fonte: adaptado do Modelo Narrativo de Greimas ao caso Bosch 63

Figura 7: Modelo de drama de Freytag, numa adaptação ao uso narrativo geral. (Cantarelli, 2018, pp. IV – Uma melhoria aristotélica: a Pirâmide de Freytag) 104

Figura 8: Sumário do percurso do herói. Fonte: Campbell (1956, p. 245) 105

Figura 9: VPS - Visual Portrait of a Story, adaptado por Ohler a partir de original de Dillingham (2001). Fonte: Ohler (2013, p. 103) 105

Figura 10: Estrutura elementar da significação, numa formulação remodelada do que foi proposto por Greimas (Greimas, 1976b). Fonte: Courtés (1979, p. 71) 122

Figura 11: Quadrado semiótico ou modelo constitucional de Greimas e um seu exemplo de aplicação, na perspetiva paradigmática. Fonte: adaptação suportada em Greimas, tal como sintetizado em Everaert-Desmedt (Everaert-Desmedt, 1984) 124

Figura 12: Quadrado semiótico de Greimas e um seu exemplo de aplicação, na perspetiva sintagmática, no percurso transitivo e reflexivo. Fonte: adaptação suportada em Greimas, tal como sintetizado em Everaert-Desmedt (Everaert-Desmedt, 1984) 125

Figura 13: Modelo actancial greimasiano. Fonte: Greimas (Courtés, 1979; Everaert-Desmedt, 1984; Greimas, 1976b) 127

Figura 14: Unidades sintagmáticas da narrativa "canónica". Fonte: Everaert-Desmedt (Everaert-Desmedt, 1984) 131

Figura 16: Teorias de Processo de Desenvolvimento Organizacional e Mudança. Fonte: traduzido de Van de Ven e Poole (1995, p. 520) 163

Figura 17: Institucionalização e mudança institucional: Processos de uma perspetiva dialética. Fonte: traduzido do original (Seo & Creed, 2002, p. 225) 168

Figura 18: Estilos e Cultura de Liderança Bosch ("Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 2," 2015) 218

Figura 19: Modelo cognitivo do empowerment. Fonte: traduzido a partir do original de Thomas e Velthouse (1990, p. 670) 264

Figura 20: Rede nomológica parcial de empowerment psicológico no local de trabalho. Fonte: reproduzido, traduzido, a partir de original de Spreitzer (1995, p. 1445) 268

Figura 21: Uma sugestão de modelo para o BDF (proposta pelo autor). Fonte: reproduzido, traduzido, a partir de M. Al sada (2003, p. 36) 271

Figura 22: O Modelo de Processo de empowerment proposto pelas autoras. Fonte: reproduzido, traduzido a partir de Cattaneo e Chapman (2010, p. 647) 275

Figura 23: Um modelo multi-nível de empowerment. Fonte: reproduzido, traduzido, a partir de Seibert et al. (2004, p. 333) 277

Figura 24: Modelo conceptual de Participação para o empowerment de Cavalieri & Neves Almeida. Fonte: reproduzido, traduzido, a partir de Cavalieri & Neves Almeida (2018, p. 196).....279

Figura 25: Proposta da investigadora de Modelo operacional para o empowerment na Bosch.....282

Figura 26: relação entre semas contrários, de partida S1 e chegada S2 na Mudança 300

Figura 27: proposta inicial dos semas contrários, de partida S1 e chegada S2 na Mudança da Bosch Braga301

Figura 28: semas contrários, de partida S1 e chegada S2 na Mudança da Bosch Braga, estrutura superior do quadrado semiótico.....302

Figura 29: Eixos Semânticos das mudanças secundárias propostas na iteração 1. 305

Figura 30: Eixos Semânticos das Mudanças ao nível das Pessoas discutidos na iteração 2.....305

Figura 31: Eixos Semânticos das Mudanças ao nível dos Processos discutidos na iteração 2.....306

Figura 32: Eixos Semânticos das Mudanças ao nível das Evidências Físicas discutidos na iteração 2.....306

Figura 33: Eixos Semânticos das Mudanças secundárias discutidos na iteração 4.....309

Figura 34: Decisão de afunilamento das propostas de transição na iteração 5.....310

Figura 35: Quadrado semiótico final após a decisão sobre o valor transformador, baseado no quadrado semiótico de Greimas 311

Figura 36: Quadrado semiótico da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos, baseado no quadrado semiótico de Greimas.....313

Figura 37: Quadrado semiótico da equipa do Saber/Liderança, baseado no quadrado semiótico de Greimas313

Figura 38: Quadrado semiótico final após a decisão sobre o valor transformador, na perspetiva sintagmática, baseado no quadrado semiótico de Greimas.....315

Figura 39: Unidades sintagmáticas da narrativa "canónica". Fonte: Everaert-Desmedt (1984, p. 48).....316

Figura 40: Modelo actancial greimasiano. Fonte: Greimas (Courtés, 1979; Everaert-Desmedt, 1984; Greimas, 1976b) 317

Figura 41: Eixo da comunicação do modelo actancial do Programa de Ação base, tal como desenhado no caso Bosch. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984).....322

Figura 42: Quadro "Projeto Empowerment" do Management Team Meating de novembro 2015. Fonte:DBE 323

Figura 43: Integração do "Projecto Empowerment" no Balanced Scorecard de DBE e HRL e aceitação da parceria com a Universidade do Minho. Fonte: DBE 324

Figura 44: modelo actancial do Programa de Ação secundário do caso Bosch. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984) 324

Figura 45: Eixo da comunicação do modelo actancial do Programa de Ação secundário do caso Bosch - Desdpbramento para a equipa do Saber/Liderança. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984).....325

Figura 46: Eixo da comunicação do modelo actancial do Programa de Ação secundário do caso Bosch - Desdpbramento para a equipa do Poder/Sistemas Organizativos. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984) 325

Figura 47: Metodologia e resultados no percurso de mudança, tal como apresentado e discutido com a administração PC da Bosch em Braga. Fonte: própria, adaptado do Modelo Narrativo de Greimas. 326

Figura 48: Slide de consolidação de Obstáculos ao Empowerment, Fonte: resultados de entrevistas e inquéritos, executada pela investigadora e consolidado neste slide em conjunto com a orientadora empresarial 367

Figura 49: Foto da apresentação, pela investigadora, dos resultados das entrevistas e inquéritos às chefias de departamento e secção da Bosch em Braga, no Management Team Meeting de 20 de junho de 2016. Fonte: secção de DBE (Deployment of Business Excellence) 368

Figura 50: Foto de trabalho de uma das cinco equipas, sobre os resultados das entrevistas e inquéritos às chefias de departamento e secção da Bosch em Braga, no Management Team Meeting de 20-06-2016. Fonte: secção de DBE (Deployment of Business Excellence) 369

Figura 51: Eixo do Desejo do modelo actancial do Programa de Ação principal (lado esquerdo) e do secundário (lado direito) do caso Bosch. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984) 376

Figura 52: Eixo do Desejo do modelo actancial do Programa de Ação secundário da equipa do Saber / Liderança (lado esquerdo) e da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos (lado direito) do caso Bosch. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984) 377

Figura 53: Processo de racionalização do backlog das equipas de projeto. Fonte: orientadora empresarial 384

Figura 54: Percurso dos trabalhos de cada equipa até à implementação alargada a todas as chefias. Fonte: orientadora empresarial.....386

Figura 55: Backlog já com prioridade votadas (de 1 a 4, a verde) e condicionantes à sua execução com asterisco e priorização máxima (1 a preto). Fonte: elementos da equipa Poder 388

Figura 56: anotações que levaram à conclusão da dependência dos itens do Backlog de uma definição estratégica anterior. Fonte: elementos da equipa Poder.....389

Figura 57: Modelo de Planeamento Estratégico T-Plan adaptado pela investigadora ao objetivo de trazer o BSC à ação da empresa e a tornar-se um sistema ágil. Fonte: adaptado a partir de Thompson (1974) e West (1987)..... 390

Figura 58: Processo de desenvolvimento do modelo de planeamento estratégico ao longo de março 2017. Fonte: equipa do Poder.....391

Figura 59: Condições de partida e objetivo do Backlog que levaram à decisão de desenho de um modelo de planeamento estratégico, oponentes e adjuvantes. Fonte: equipa do Poder da Bosch em Braga 392

Figura 60: Sistemática para a definição, alinhamento, desdobramento e revisão do planeamento estratégico da Bosch Car Multimédia em Braga. Fonte: equipa do Poder da Bosch em Braga.....392

Figura 61: linha temporal e passos para o alargamento do envolvimento das chefias no planeamento estratégico. Fonte: DBE 393

Figura 62: Conceito de suporte ao workshop estratégico de setembro, com as chefias de departamento, baseado no Balanced Scorecard. Fonte: orientadora empresarial suportada no benchmarking da investigadora 396

Figura 63: Exemplo de uma das swot e de uma sowt dinâmica com Iniciativas Estratégicas, resultantes da reunião de 25 de setembro 2017 e transferência para o mapa estratégico. Fonte: DBE.....397

Figura 64: Exemplo de trabalho de melhoria das iniciativas estratégicas da reunião de 11 de outubro 398

Figura 65: Management Team Meeting de 13 de dezembro de 2017, com apresentações iniciais e momento de trabalho de um dos grupos sobre as 26 iniciativas estratégicas. Fonte:DBE.....399

Figura 66: Exemplo de quadro final de planeamento de ações por cada iniciativa estratégica, a um ano e com vista a três. Fonte: equipas de trabalho do MTM dezembro.2017.....400

Figura 67: Ciclo de planeamento estratégico a três anos. Fonte: DBE.....400

Figura 68: Razões da definição de uma sistemática de planeamento estratégico para a Bosch em Braga, apresentadas no evento de dezembro 2017. Fonte: DBE 401

Figura 69 – síntese aproximativa dos temas relacionados com o empowerment para o seu nivelamento.....404

Figura 70: Reflexão introdutória da direção HRL sobre as questões de nivelamento do Empowerment. Fonte: HRL..... 405

Figura 71: condições de partida do backlog que levaram à decisão de desenho de uma moldura de competências, posteriormente denominado Código de Conduta da Liderança. Fonte: equipa do Saber da Bosch em Braga.....407

Figura 72: linha temporal e passos para o alargamento do envolvimento das chefias na definição da moldura de competências. Fonte: DBE 407

Figura 73: dimensões e aspetos dentro delas, definidas na moldura de competências para o Saber da liderança. Fonte: equipa do Saber da Bosch em Braga 408

Figura 74: etapas da implementação do Código de Conduta, apresentada a PT e posteriormente às restantes chefias. Fonte: equipa do Saber da Bosch em Braga.....409

Figura 75: linha temporal e passos para o alargamento do envolvimento das chefias na definição do Código de Conduta da liderança. Fonte: DBE.....410

Figura 76 - fotos dos quadros de trabalho da reunião de chefias de departamento, PC e PT, com anotações manuscritas de melhoria. Fonte: DBE.....412

Figura 77: Quadrado semiótico da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos, perspetiva sintagmática. Fonte: Própria, baseada do quadrado semiótico de Greimas 425

Figura 78: quadrado semiótico da equipa do Saber/Liderança, perspetiva sintagmática. Fonte: Própria, baseado no quadrado semiótico de Greimas.....426

Índice de Tabelas

Tabela 1: Fases da rotina de Investigação-ação e como se relacionam com as práticas tradicionais de investigação. 58

Tabela 2: Correspondência do processo greimasiano canónico às etapas da investigação-ação. Fonte: adaptado de Stringer (2007, p. 8).....64

Tabela 3: Correspondência do processo greimasiano canónico às etapas da investigação-ação- fase Look...67

Tabela 4: Correspondência do processo greimasiano canónico às etapas da investigação-ação- fase Think 69

Tabela 5: Exemplo de codificação de uma das entrevistas aos chefes de departamentos da Bosch em Braga 73

Tabela 6: Correspondência do processo greimasiano canónico às etapas da investigação-ação- fase Act 78

Tabela 7: Resumo das perspetivas narrativas de alguns autores fundamentais na teoria narrativa. Fonte: suportado em Chandler (2006) e Santos (2013) 103

Tabela 8: Definição de Ato. Fonte: traduzido a partir de T. A. van Dijk (2009, p. 277).....115

Tabela 9: Razões do mundo VUCA e antídotos a aplicar. Fonte: síntese a partir de várias referências, incluindo Mase (2011), Lawrence (2013) (Lawrence, 2013) e Bancroft-Turner (2014) 149

Tabela 10: Quatro escolas de análise da mudança organizacional. Fonte: Cunha et al. (2006, p. 841) 161

Tabela 11: Uma integração de Nove Modelos de Ciclo de Vida. Fonte: parcialmente reproduzido e traduzido a partir de R.E. Quinn e Cameron (1983, p. 35) 175

Tabela 12: CATS como grande fundamento de outros modelos. Fonte: S. Cummings et al. (2016, p. 24)..198

Tabela 13: Etapas, ações e armadilhas da Mudança por Kotter. Fonte: traduzido a partir do original de Kotter (Kotter et al., 2005).....204

Tabela 14 – Métodos para lidar com a resistência à mudança. Fonte: traduzido do original de Kotter e Schlesinger (2008, p. 11) 231

Tabela 15: Uma comparação entre Processo de empowerment e Resultados do empowerment aos seus vários níveis de análise. Fonte: Zimmerman (2000, p. 47) 248

Tabela 16: Cinco estádios do processo de empowerment. Fonte: Traduzido a partir de Conger e Kanungo (1988, p. 475) 259

Tabela 17: Fatores contextuais que potencialmente reduzem a crença de autoeficácia. Fonte: Traduzido a partir de Conger e Kanungo (1988, p. 477) 260

Tabela 18: Distribuição da população de inquiridos, chefes de secção 342

Tabela 19: Sinónimos para o empowerment (SM).....344

Tabela 20: Categorias dos principais obstáculos ao empowerment (SM) 363

Tabela 21: Categorias dos principais obstáculos ao empowerment (SM) 364

Tabela 22: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão da Autonomia na gestão de recursos humanos. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias 369

Tabela 23: Soluções para os tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão da Autonomia na gestão de recursos humanos. Fonte: Equipa I do Management Team Meeting de 20 de junho de 2016 370

Tabela 24: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão do Desenvolvimento/Maturidade dos gestores. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias 370

Tabela 25; Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão do Desenvolvimento/Maturidade dos gestores. Fonte: Equipa II do Management Team Meeting de 20 de junho de 2016 371

Tabela 26: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão de Falta de tempo para liderar. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias.....371

Tabela 27: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão de Falta de tempo para liderar. Fonte: Equipa III do Management Team Meeting de 20 de junho de 2016.....372

Tabela 28: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão da Liderança burocrática / Hierarquizada. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias 373

Tabela 29: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com questão da Liderança burocrática / Hierarquizada. Fonte: Equipa IV do Management Team Meeting de 20 de junho de 2016 373

Tabela 30: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão da Mentalidade / Organização fortemente funcional. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias 374

Tabela 31: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com questão da Mentalidade / Organização fortemente funcional. Fonte: Equipa V do Management Team Meeting de 20 de junho de 2016 374

Tabela 32: Equipa para a Performance do Programa de Ação secundário, conjunção com o Objeto empowerment. Fonte: DBE e HRL da Bosch em Braga 379

Tabela 33: Equipas para a Performance dos Programas de Ação secundários, conjunção com os Objetos modais para o empowerment. Fonte: DBE e HRL da Bosch em Braga.....380

Tabela 34: Evolução da Calendarização e etapas para implementação do Projeto empowerment pela equipa de projeto. Fonte: DBE e investigadora 382

Tabela 35: Backlog final e total a ser alvo das equipas de projeto para o empowerment. Fonte: Entrevistas, Inquéritos e Management Team Meeting de junho 2016.....385

Tabela 36: roteiro de ações dos trabalhos decorrentes da equipa do Poder até ao Workshop estratégico. Fonte: DBE 394

Tabela 37: Backlog já com prioridade votadas (de 1 a 4, a verde) e condicionantes à sua execução com asterisco e priorização máxima (1 a preto). Fonte: elementos da equipa Poder 402

Tabela 38: escala preliminar dos níveis de decisão, quanto às dimensões da Moldura de Competências da Liderança (Saber). Fonte: equipa de projeto Saber 406

Tabela 39: Extrato (versão de trabalho, ainda não final) do Código de Conduta das chefias, com o aspeto "Acesso à informação por parte de HoD e de SM", da dimensão Autonomia. Fonte: equipa do Saber da Bosch em Braga 410

Tabela 40: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Poder de Decisão", aspeto Pessoas 415

Tabela 41: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Poder de Decisão", aspetos Custos e Investimentos 416

Tabela 42: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Poder de Decisão", aspeto Decisão dos Especialistas 417

Tabela 43: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Autonomia", aspeto Gerir conflitos e/ou prioridades entre equipas 418

Tabela 44: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Autonomia", aspeto Acesso à informação por parte do HoD 419

Tabela 45: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Autonomia", aspeto Acesso à informação por parte do SM 421

Tabela 46: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Responsabilidade", aspetos Maturidade, Compromisso, Responsabilização e Papel enquanto membros de equipas de projeto.....421

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Significado de empowerment para HoD 332

Gráfico 2: Necessidade de empowerment para HoD 333

Gráfico 3: Origens da informação sobre o empowerment para HoD.....333

Gráfico 4: Opinião sobre a forma como soube do empowerment para HoD 334

Gráfico 5: Adjuvantes do empowerment para HoD 334

Gráfico 6: Oponentes do empowerment para HoD 335

Gráfico 7: Soluções para o empowerment para HoD 336

Gráfico 8: Posições quanto ao reconhecimento para motivação do empowerment para HoD 337

Gráfico 9: Como se veem os HoD, quanto a Ter empowerment.....338

Gráfico 10: Como se veem os HoD, quanto a Dar empowerment 338

Gráfico 11:Nível de empowerment dos outros para os HoD.....339

Gráfico 12: Ouviu falar do empowerment (SM).....342

Gráfico 13: Fontes a partir das quais teve acesso à ideia de empowerment (SM).....343

Gráfico 14: Opinião sobre a forma como ouviu falar do empowerment (SM) 343

Gráfico 15: Empowerment em relação aos colaboradores (SM) 345

Gráfico 16: Empowerment em relação aos outros chefes de secção do departamento (SM).....345

Gráfico 17: Empowerment em relação aos outros chefes de secção de outros departamentos (SM).....345

Gráfico 18: Autonomia como chefe de secção (SM) 347

Gráfico 19: Responsabilidade como chefe de secção (SM) 347

Gráfico 20: Capacidade de decisão como chefe de secção (SM).....347

Gráfico 21: Cooperação com outras chefias de secção (SM) 348

Gráfico 22: Interferência da chefia de departamento nas decisões da secção (SM) 349

Gráfico 23: Apoio da chefia de departamento às decisões da chefia de secção (SM).....349

Gráfico 24 – Motivação dada pela chefia de departamento à chefia de secção (SM) 349

Gráfico 25: Reconhecimento da chefia de departamento ao desempenho da chefia de secção (SM) 350

Gráfico 26: Reconhecimento da Organização sobre o desempenho da chefia de secção (SM).....350

Gráfico 27: Competência Querer mais autonomia (SM) 352
Gráfico 28: Competência Querer mais responsabilidade (SM) 352
Gráfico 29: Competência Querer mais poderes de decisão (SM) 352
Gráfico 30: Competência Querer mais reconhecimento (SM) 353
Gráfico 31: Competência Saber, vertente disponibilização da informação por HoD (SM) 354
Gráfico 32: Competência Saber, vertente iniciativa para obter informação (SM) 354
Gráfico 33: Competência Saber, vertente disponibilização da informação por outros do departamento (SM) 355
Gráfico 34: Competência Saber, vertente disponibilização da informação pela organização (SM) 355
Gráfico 35: Competência Saber, vertente conhecimento técnico na função chefia (SM) 355
Gráfico 36: Competência Saber, vertente capacidade de motivação na função chefia (SM) 356
Gráfico 37: Competência Saber, vertente saber reconhecer os dependentes na função chefia (SM) 356
Gráfico 38: Competência Saber, vertente conhecimento de gestão humana na função chefia (SM) 356
Gráfico 39: Competência Saber, vertente conhecimento de gestão operacional na função chefia (SM) 357
Gráfico 40: Competência Poder, recursos de cooperação com outros SM do departamento (SM) 358
Gráfico 41: Competência Poder, recursos de cooperação com outros SM de outros departamentos (SM) 358
Gráfico 42: Competência Poder, recursos físicos para a função (SM) 359
Gráfico 43: Competência Poder, quantidade de recursos humanos para a função (SM) 359
Gráfico 44: Competência Poder, qualidade de recursos humanos para a função (SM) 359
Gráfico 45: Competência Poder, adequação da localização da secção na dependência hierárquica (SM) 360
Gráfico 46: Competência Poder, adequação da localização da secção na dependência funcional (SM) 360
Gráfico 47: Competência Poder, adequação da estrutura da organização para o melhor exercício da função (SM) 360
Gráfico 48: Competência Poder, adequação de processos e procedimentos para o melhor exercício da função (SM) 361
Gráfico 49: Reafirmação final da Competência Querer mais empowerment no futuro (SM) 362

Lista de Abreviaturas e Siglas

AS+	*Associates Survey* ou Inquérito aos oclaboradores, realizado bienalmente. A abreviatura é seguida do ano em que ocorre, AS+ 13 ou AS+15 ou..
BBM	Setor de soluções de mobilidade do Grupo Bosch.
BgrP	"Braga, Portugal". É usado internamente para designar a localização em Braga da Bosch
BSC	*Balanced Scorecard*
CM	*Car Multimedia,* se refere à Divisão; Car Multimédia se refere à área multimédia da Bosch em Braga
DBE	Secção de *Deployment of Business Excellence* ou, em português, Comunicação e Excelência Operacionais (este nome raramente usado)
HRL	Departamento de Recursos Humanos local
PC	Função Administrador da área comercial
PT	Função Administrador da área técnica e produtiva
SWOT	Análise de Forças (Strength), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)
VUCA	Acrónimo para Volátil, Incerto (*Uncertain*), Complexo, Ambíguo

Escusamo-nos a colocar outras abreviaturas e siglas nesta lista, quando usadas apenas uma vez ao longo do documento. Nesse caso, são definidas no próprio corpo de texto, junto à sigla ou abreviatura.

INTRODUÇÃO

Este projeto de investigação começa a desenhar-se em 1993, altura em que a investigadora inicia a sua aproximação à Semiótica, por um lado motivada pela entrada no mundo académico dois anos antes (onde as matérias lecionadas incluíam a Semiótica narrativa), por outro lado, enquanto profissional de comunicação, levada a assistir a complexos processos de mudança e, perplexa, a compará-los frequentemente aos processos narrativos que lecionava. A mudança nas empresas parecia-se frequentemente com um filme de ação, com heróis em complicadas missões, ultrapassando obstáculos e lutando para obter algo. A diferença residia no final feliz, que nos filmes era garantido.

À época, o universo semiótico encontrava-se amarrado às estruturas linguísticas pela referência que era Saussure, usando-se a linguagem como metáfora para analisar os fenómenos de significação. Estabelecer um "salto quântico", entre o terreno da narrativa e a vida quotidiana empresarial, parecia ser uma relação impossível, pelo que foi quase inevitável esperar décadas para finalmente tentar esse salto através de uma abordagem científica.

O interesse da investigadora pelos modelos narrativos no seu potencial de aplicação à vida empresarial tem, por isso, quase três décadas de maturação, mas não foi alvo de estudo sistemático no contexto organizacional onde trabalha, por vários tipos de limitações.

Como primeira limitação, o já referido estado da arte tal como estudado à época desse interesse inicial (década de 90 do século XX) em Portugal. Seguia-se academicamente a "tradição Semiótica menor" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 9), fundamentalmente ligada à linguagem, a partir da qual Saussure e Peirce

se afastavam, definindo e construindo as distintas e fortes tradições Semióticas e numa das quais Greimas se definia como "apogeu estruturalista" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 9). O texto e a linguagem eram os grilhões de que o estudo não podia fugir, sendo distantes de uma realidade social em mutação, mesmo que a perspetiva de Greimas sobre a Semiótica fosse de que esta capta a produção de sentido na prática social, conforme se pode observar na sua obra, tal como Mourão e Babo a descrevem e de igual forma Martins (2002, pp. 25–26).

Como segundo fator limitativo, os anos de experiência ligados à comunicação das empresas e organizações por parte da investigadora, repartidos entre tendências e interesses opostos, de um lado os processos da comunicação integrada e *branding* da área de marketing, do outro os processos mais cognitivos, e muito frequentemente mais complexos, da comunicação interna e organizacional, onde distintos paradigmas referenciais se digladiavam e ainda se digladiam. Não havia espaço a investigações académicas mais profundas sobre o tema da semiose social da mudança enquanto processo em tudo semelhante ao percurso narrativo, mas as "evidências" quanto à veracidade das hipóteses esboçadas iam avolumando-se num percurso profissional preenchido.

Chegou, portanto, o tempo para este "*quantum leap*".

No início, este projeto de tese começa por ter apenas uma intenção: a de observar o processo de semiose na mudança organizacional, comparando dois casos, um do contexto privado, de um mercado competitivo empresarial, outro de um contexto público, do ensino superior, essencialmente com um desígnio social. A ideia seria tentar verificar em que medida o processo de mudança de cada uma das organizações se desenrolaria e de que forma teria semelhanças com uma narrativa tal como postulada no modelo da Semiótica narrativa de Greimas, nos seus vários níveis, semântico, narrativo e discursivo e observar as eventuais diferenças entre as duas organizações ao longo desse processo.

O objeto era, portanto, a organização e a semiose social da mudança.

Segundo Ruão, "organizações constituem agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um dado objetivo e são um fenómeno que marca as sociedades contemporâneas" (Ruão, 2008, p. 27). Usaremos aqui este termo para referenciar os agrupamentos de cariz público, privado ou social, independentemente de serem empresas lucrativas, organizações sem fins lucrativos, associativas, sociais ou outras. Já a designação empresa será reservada a identificar entidades com propósitos lucrativos (Ruão, 2010).

"Enquanto sistema, uma organização é composta por vários subsistemas os quais se interrelacionam e interinfluenciam de forma que o todo é maior do que a soma das suas partes ou elementos" (Ribeiro,

2008, p. 4). Do sistema que é a organização, fazem parte os subsistemas técnicos (relacionados com a produção a que o agrupamento se dedica) e o subsistema humano (relacionado com as pessoas e a maneira como se relacionam e comunicam com a organização). Nesta investigação, e considerando que nos situámos num contexto de semiose da mudança, onde a questão do sentido está estritamente ligada ao humano e à sua ação através dos mais variados recursos semióticos, esse é o subsistema organizacional que toma a nossa atenção, nas formas que ao longo deste projeto serão desenvolvidos.

Consideram-se organizações públicas as que são criadas pelo Estado para agir como um seu braço na administração de um seu determinado território ou subdivisão funcional, sendo geralmente investidas com poderes e legislação específica respeitantes a essa sua área de atuação (ex.: uma região de turismo, uma universidade ou um hospital) (Perry & Rainey, 1988). Consideram-se organizações privadas, aquelas fundadas e compostas por pessoas individuais ou constituídas em grupo, que têm fins particulares distintos da finalidade pública atrás referida, quase exclusivamente com objetivos de competitividade e rentabilidade.

Pensou-se, então, no início fazer a comparação entre a Universidade do Minho e a Bosch. Contudo, a aproximação à Bosch fez mudar, em muito, a ideia de partida.

A possibilidade de vir a aplicar este estudo na empresa Bosch e de a sua administração comercial (designada aqui como administração PC), confrontada com a explicação do modelo, desejar, mais do que uma observação de prova do modelo, a sua aplicação para concretização de uma mudança intencional, conduz então a um volte-face inesperado. O foco da investigação passa a ser exclusivamente a empresa, abandonando-se a intenção comparativa da mudança entre as duas instituições, Bosch e Universidade do Minho (que o projeto de tese proposto considerava), para se focar somente na empresa. Por outro lado, a empresa deixava de ser um mero objeto de observação para passar a ser alvo da ação da investigação. A investigação transforma-se assim em investigação-ação, suportada no modelo teórico de Greimas e, não já somente um trabalho da investigadora, mas sim um trabalho em equipa com o apoio de internos da organização Bosch.

Pretendia-se causar e orientar o processo de mudança seguindo o modelo sémio-narrativo de Greimas e não apenas observá-lo. Não sobre o texto de uma narrativa, mas sobre a *ação da mudança*. Ruão defende que as organizações se constroem sobre a comunicação "através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos" (2008, p. 26). Acreditámos de partida, neste projeto, que a ação, como forma inusitada de comunicação, forma de produzir e construir sentido, é capaz de dar forma às organizações e transportá-las a novos estados. É capaz de transformá-las.

Todo o relato desta investigação é iniciado, portanto, após esta introdução, no capítulo 1, com a *apresentação da Bosch*, o Grupo, a Divisão Bosch Car Multimedia e a sua unidade em Braga, alvo da nossa investigação. Neste retrato alargado, um pouco limitado por questões de confidencialidade, explica-se o desafio lançado à investigadora de concretizar uma investigação-ação: através da aplicação do seu projeto de tese, movimentando as estruturas internas necessárias para o efeito, fazer acontecer a mudança pretendida. O objetivo inicial da investigadora de estabelecer um paralelismo entre o modelo narrativo greimasiano, aos níveis semântico e narrativo, observando a mudança a decorrer e verificando as semelhanças do modelo com o processo passa assim a ser outro – usar o guião proposto por Greimas para fazer acontecer a mudança organizacional.

A investigação-ação era, portanto, a via por onde o fazer.

Tratava-se, para a investigadora, de provar o que definiu como *claim* desta tese e que no capítulo 2 de explicação da metodologia de investigação recuperaremos:

Apesar de originalmente amarrado à narrativa e a um imanentismo fechado, cercado por um referencial estruturalista, o modelo Sémio-narrativo de Greimas, nos seus níveis semântico e narrativo, é capaz de constituir-se, em contexto organizacional, como um processo orientador, um guião para a ação, que permite concretizar com êxito a mudança de uma situação S1 para S2. Para tal levaremos os sujeitos desta ação, as chefia*s da empresa, à identificação e aquisição das competências necessárias – o seu Querer, Saber ePoder – que permitirão, no percurso de uma Performance em busca de um valor transformador, produzir a mudança que a organização pretende, obtendo a conjunção com o Objeto desejado.*

Apresentada a Bosch, os seus objetivos de crescimento através da mudança organizacional, a sua estrutura organizativa e de liderança e alguns dos seus constrangimentos de partida que se poderiam constituir como obstáculos à obtenção de um valor transformador - identificado a determinado momento pelas próprias chefias como sendo o seu *empowerment* - bem assim como o enquadramento deste projeto de investigação face a estes aspetos, o capítulo seguinte explica-nos a investigação-ação como a linha metodológica que permite fazer acontecer este experimento social, tendente à obtenção de resultados de mudança organizacional: concretizar um percurso de crescimento da Bosch (num percurso entre contrários de um quadrado semiótico, de semas S1 e S2 a serem identificados em contexto) através do valor transformador contraditório da situação de partida, o *empowerment* das chefias. Desenvolve-se então, no capítulo 2, a *metodologia de investigação-ação*, apresentando-a nos seus traços gerais como uma metodologia participativa e tendente à ação sobre uma realidade que se quer transformar. Explicam-

se as suas vantagens e desvantagens, bem ainda como a importância da posicionalidade do investigador (situada num ponto da linha entre o totalmente interno ao totalmente externo, de não interventivo a totalmente interventivo), a relevância da sua atividade no experimento enquanto, também ele, fator transformador e participativo na investigação. Apresentam-se em traços gerais as várias tradições da investigação-ação em experimentos de cariz social e, de entre elas, mais especificamente a escola de ciência-ação de Argyris, ramo da investigação-ação seguido neste nosso trabalho. Esta tradição preconiza a existência de uma teoria, ou um modelo orientador do estudo, à partida, que será posta à prova durante a realização da experiência social, opondo-se a outras abordagens que partem da realidade sujeita à ação para construir teoria. Ao optarmos pela ciência-ação, e por um modelo selecionado à partida, contornamos uma das críticas apontadas à investigação-ação, a de baixa cientificidade, resultante de seguir frequentemente pelo improviso perante os eventos e sem um suporte metodológico concreto. O modelo narrativo de Greimas constitui-se assim, mais do que pano de fundo, na forma (enquanto molde e não formato) sob a qual se constrói e recorta este experimento social de concretizar um projeto de mudança organizacional. Nesta fase, explicam-se os momentos da investigação-ação na perspetiva de vários autores, as iterações características, que os autores visitados defendem como parte integrante do processo, e estabelecem-se paralelismos com os momentos narrativos de Greimas e com os momentos antevistos para a transformação a operar na organização Bosch.

A orientação da ação de mudança a concretizar não decorre da implementação de conceitos ou modelos de mudança das teorias organizacionais clássicas ou teorias sociológicas, nem mesmo da comunicação estratégica e organizacional. Agimos, neste processo de mudança organizacional, guiados pelo paralelismo estabelecido de que a mudança é uma transformação de uma situação S1 para S2, tal como acontece numa narrativa greimasiana.

O capítulo 3 introduz e explica a *Semiótica narrativa de Greimas*, o guião selecionado enquanto argumento da narrativa pretendida pela organização, a tese de que afinal parte este trabalho. Antes de introduzir Greimas, explicam-se os percursos da Semiótica por onde a investigadora navegou, consciente de que o modelo que propunha para esta ação se encontrava datado e ultrapassado até mesmo pelo seu próprio autor. Explorámos a Semiótica organizacional tão coerente com o nosso objeto da investigação-ação, a Semiótica social tão atual e abrangente e a Semiótica multimodal tão *avant garde* e em linha com o uso dos recursos multimédia de hoje. Demonstrámos que estas não são as linhas de ação que nos poderão orientar, pelo que entrámos na narratividade e pelos seus percursos históricos até aos dias de hoje, dos seus modelos clássicos às tendências mais recentes do *storytelling* dinâmico. Greimas foi justificado. O foco em criar e desenvolver um processo de mudança organizacional

sustentado nos passos da narrativa tendente ao sucesso dos heróis, não muito diferente de um *blockbuster* em que os heróis/sujeitos das histórias são sempre recompensados (como um filme do Indiana Jones, Matrix ou 007, apenas para referir clássicos), recentra continuamente o estudo naquilo que lhe é fundamental – as componentes semântica e narrativa do modelo de Greimas. Para falar de Greimas, iniciamos com uma breve referência ao Estruturalismo, de que Greimas é um dos principais marcos. Desenvolve-se o seu pensamento, com algumas referências aos que o influenciaram, explicando as origens do seu modelo narrativo em Propp. Depois de Greimas, introduzem-se os seus seguidores e detratores, os clássicos em termos de modelos narrativos.

Explicamos então em detalhe o modelo semântico e narrativo que será o guião da nossa atividade na Bosch. O quadrado semiótico que teremos que desenhar na empresa para sintetizar o sentido por detrás da transformação pretendida, nos seus estados paradigmáticos e percursos sintagmáticos, a estrutura actancial que os atores da mudança irão incorporar, o desenho do "Programa Narrativo" (logo assumido como "Programa de Ação"), com o seu" Contrato", a "Aquisição de Competências" para conjunção com os objetos modais Querer, Saber e Poder, a "Performance" e a "Glorificação".

E, porque faz sentido, identificamos as semelhanças entre estes percursos definidos pela Semiótica narrativa e uma teoria da ação, arrogando-nos mesmo a sugerir uma "Semiótica da Ação".

Se bem que Greimas acredita no carácter social da produção de significação, ainda assim as grilhetas do seu modelo estruturalista agarram-no ao discurso e ao processo narrativo do texto. Ele próprio refere ser necessário apresentar ao linguista "uma interrogação sobre as possibilidades de uma teoria Semiótica generalizada, responsável por todas as formas e todas as manifestações da significação" (Greimas, 1968, p. 3). Era, portanto, necessário iniciar o *quantum leap* para agarrar o modelo à ação e ao mundo vivido. Ligá-lo à teoria da ação foi o começo, mas era preciso ir mais longe nesta aproximação ao concreto. É nesta fase que se apresenta, ao leitor deste estudo, René Thom e a teoria das catástrofes. Ainda que aqui explicada apenas superficialmente, esta teoria é o ponto de partida da passagem de um imanentismo semiótico a um fisicismo do sentido (Martins, 2005). Torna-se, portanto, pertinente, neste capítulo, debruçarmo-nos sobre a morfogénese e a morfodinâmica que Petitot e Brandt elaboram a partir de Thom, na leitura e crítica a Greimas (Petitot, 2003) e na defesa da possibilidade do encontro aventado neste projeto: o Estruturalismo é aproximado ao sistema físico por Petitot e Brandt que propõem a interdisciplinaridade entre "a Semiótica e a pragmática" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 216). Pela sua relevância, a viragem morfodinâmica é então visitada, permitindo vislumbrar já formas de aplicação da Semiótica narrativa na sua aproximação à ação na mudança organizacional. Neste percurso, os modelos

base da Semiótica de Greimas, o quadrado semiótico, os percursos narrativos e a estrutura actancial, são estruturas conceptuais cujo sentido encontra par no mundo das coisas. Assim, com esta aproximação ao natural, tentamos que, a partir da base estruturalista e formalizada da Semiótica da narrativa, e conduzida à natureza das coisas e do mundo vivido (neste caso na mudança da organização) pela morfogénese e morfodinâmica, se aprofunde a dimensão social do sentido, especificamente no contexto da ação para a mudança. Nesta fase, debruçámo-nos consequentemente sobre outros *modelos narrativos*, para análise do seu potencial como guião da nossa ação.

O capítulo 5, sobre a *Mudança Organizacional*, é fundamental na tese, não fosse esta a ação que se pretende concretizar. Entramos então neste tema, com a ideia de comparar os seus processos com a transformação sugerida na narrativa greimasiana. É um mundo teórico de direito próprio, gigante, pelo que optámos por introduzir o conceito tal como a Bosch o vive, apresentando a ideia de um mundo em transformação, um mundo VUCA (Volátil, Incerto ou *Uncertain*, Complexo, Ambíguo). Abordam-se os níveis, individual, grupal e social, da mudança e as várias escolas teóricas que servem de pano de fundo ao desenvolvimento teórico desta área de conhecimento e as oposições em que se debate o seu desenvolvimento teórico. Visitam-se os vários modelos da mudança organizacional desde Kurt Lewin à atualidade, mas sem perder de vista aquilo que a própria organização Bosch Braga entende como tal, e tentando estabelecer a sua comparação com o modelo narrativo e transformativo de Greimas. Falamos dos agentes das várias mudanças e explicamos aqui porque se centra esta investigação nas chefias como agentes principais da mudança numa unidade como a Bosch em Braga, com o seu forte pendor produtivo. E, se falamos de agentes, falamos também das suas competências para a mudança, associando-as à aquisição de competências de Greimas (a conjunção com o Querer mudar, o Saber como mudar, ter o Poder para mudar), bem assim como as suas resistências à conjunção com estes objetos modais – na mudança, há sempre quem não queira e/ou não saiba e/ou não possa. E quando isso acontece, a "Performance" da mudança será incompleta ou comprometida, a "Glorificação" final da narrativa-ação será negada.

E porque o processo de mudança na Bosch implica as pessoas terem *Empowerment* para a mudança enquanto valor transformador, dedicámos o capítulo 6 a este conceito, hoje tão em voga. É ele que assume o eixo inferior do quadrado semiótico que nos orienta nesta ação. Se as chefias tiverem *empowerment* então o processo de mudança para alcançar o objeto pretendido acontecerá. Caso contrário, o não-*empowerment* implicará que a organização se mantenha no sema de partida. Com efeito, é diagnosticado pela organização Bosch, através dos seus vários mecanismos de comunicação e ação, que a transformação pretendida carece da implementação de um valor transformador, no caso um

empowerment superior ao atual, ao nível das chefias de departamento e de secção, que possa levá-los a liderar a organização e dirigi-la, com agilidade, de uma situação S1 a uma situação S2.

Nos momentos iniciais, preliminares à investigação-ação, ainda chegámos a assumir este conceito como o eixo principal da transformação pretendida, o sema fundamental que regularia o percurso gerativo da narrativa em desenvolvimento na organização, perspetiva essa induzida pelo mandato de que a investigadora foi investida – fazer aumentar o nível do *empowerment* da equipa de gestão, chefias de departamento e chefias de secção, para garantir um crescimento e desenvolvimento sustentados e seguros da organização. No decurso da investigação-ação, porém, rapidamente se conclui que o *empowerment* é o valor axiológico, transformador, individual e humano que virá contradizer o estado inicial de coisas e sem o qual a verdadeira mudança pretendida pela empresa não pode acontecer: concretizar, suportado no *empowerment*, a transformação de uma empresa competitiva, mas processual, burocratizada, hierarquizada, com entropias quanto à agilidade e com assimetrias quanto ao *empowerment*, para o seu contrário, uma empresa mais competitiva, de maior dimensão e com maior agilidade (em recursos, pessoas e projetos), através da ação de lideranças que assumem um *empowerment* mais forte e em maior equilíbrio entre si. Desta forma, a empresa encontrar-se-á mais capacitada para fazer frente às exigências de um mercado crescentemente agressivo, capaz de colocar em causa a viabilidade da organização.

É nesta fase da revisão bibliográfica que se define o conceito de *empowerment* e os seus modelos, na relação com a forma como a própria empresa Bosch Braga o vive. Neste capítulo, apresentamos o conceito teórico, nas suas perspetivas individuais, grupais e alargadas. Falamos de processos *empowering* e de resultados *empowered*, as formas de conquista do *empowerment*, a dificuldade de aplicação generalizada em unidades produtivas. Apresentamos de seguida vários modelos desenvolvidos até aos dias de hoje e, suportados neles, propomos um "casamento", um design integrado, entre um modelo *empowering* e *empowered* com o nosso programa narrativo greimasiano, desde a "Aquisição de Competências" ao resultado final. Não fechamos o capítulo sem antes esclarecer que a desejabilidade do *empowerment* é uma miragem difícil de alcançar – se na expressão muitos o referem desejar, na prática muito é feito contra ele. Será um plano de investigação-ação para a mudança também ele um mecanismo para potenciar o *empowerment*? Poderá ser uma forma de *empowerment*, a aplicação deste modelo participativo (ou participatório como se traduz muito frequentemente) desta tipologia de investigação?

Entramos assim no capítulo, talvez central, desta investigação: o capítulo 7 sobre a *Investigação em Ação* na Bosch, que nos mostra como todos estes conceitos foram postos em prática num processo de mudança real, um processo inicialmente pensado para dois anos e depois estendido a três. Aqui explicamos o planeamento e implementação do experimento na Bosch - de acordo com a metodologia de investigação-ação - suportados no modelo de Greimas, uma travessia que se inicia primeiro com uma análise prévia e determinação dos objetivos, definindo o modelo narrativo pretendido e relacionando-o com as etapas da investigação-ação. Desenha-se o quadrado semiótico que subjaz ao experimento, após muito debate sobre o tema, concretizando os semas e o eixo S1 – S2, sobre o qual agirá o processo de mudança. Define-se o quadrado semiótico principal e faz-se derivar para dois quadrados semióticos secundários, que presidem ao percurso feito pelas duas equipas internas de trabalho que levaram a cabo, com a investigadora e a sua orientadora empresarial, toda esta ação. A estrutura actancial visível foi determinada, quer a principal, quer as secundárias, para daí poder iniciar-se o programa narrativo/de ação principal, também ele a dar origem a dois programas narrativos/de ação secundários.

Todo o processo se inicia com o "Contrato" para a ação. Para identificar em que estado se encontrava a sua aceitação junto às chefias, destinatárias do mesmo (e uma vez que foi feito antes da entrada da investigadora no processo), a investigadora procedeu a entrevistas de profundidade junto às chefias de departamento e um inquérito às chefias de secção. Pretendia-se entender, através das respostas, se o "Contrato" para a mudança tinha sido eficazmente executado pelos "Destinadores", se passaram com clareza um "Dever Fazer" e em que medida as chefias analisadas o teriam aceitado e até que ponto estariam conjuntas com as modalidades Querer, Saber e Poder para a mudança.

Dos inquéritos e entrevistas, conclui-se que as lideranças da empresa entendem a mudança pretendida para a organização e confirma-se que veem, no *empowerment*, o valor transformador que é necessário fortalecer e alinhar para que possam fazer face à transição perspetivada pela Bosch. Nesta recolha de informação, encontram-se dados importantes como o de que as pessoas (leia-se lideranças) têm *empowerment*, mas que querem mais (o Querer da narrativa). Também que estão alinhadas quanto ao que isso significa no contexto da organização, *Poder de Decisão*, *Autonomia* e *Responsabilidade* a somarem mais de 70% das opiniões.

Através desta auscultação à população em estudo, faz-se igualmente o levantamento quanto aos principais obstáculos ao *empowerment* que se erguem ao nível do Querer, do Saber e do Poder para a sua concretização, tal como a narrativa de Greimas desenha e as chefias da empresa o entendem. Neste processo, as chefias sugerem igualmente as soluções ao nível do Saber e do Poder para a transição

pretendida, apresentando o Querer como já existente e propiciando o seu reforço através da aquisição das anteriores.

A partir deste momento, são constituídas duas equipas de trabalho com representantes de chefes de departamento e chefes de secção (não ligados hierarquicamente). A uma equipa são entregues as soluções propostas pelas chefias (nas entrevistas e inquéritos) quanto ao Saber para a mudança através do *empowerment* (relacionadas maioritariamente com o poder de decisão, a autonomia e a responsabilidade, informação, maturidade ou conhecimento das chefias); a outra equipa são atribuídas as soluções relacionadas com o Poder para a mudança e com a aplicação em contexto desse *empowerment*. A primeira equipa chamar-se-á equipa do Saber/Liderança, a segunda equipa será a do Poder/Sistemas e Processos Organizativos. São elas que, sob orientação da investigadora e com a liderança da orientadora empresarial, fazem acontecer tudo o que vem a seguir.

De todos os obstáculos identificados nas entrevistas e inquéritos, relativos ao Saber e ao Poder, e por questões de dimensão e exequibilidade do projeto, cada uma das equipas de trabalho elegeu os 10 itens que considerou mais importantes, avançando para o desenho de soluções. Iniciou-se assim a Performance destas equipas que, seguindo o processo da investigação-ação, se desenvolveu em iterações sequenciais e, em crescendo, no envolvimento das restantes chefias.

A equipa do Saber/Liderança decidiu que, sem um primeiro tópico essencial estar resolvido, não seria possível avançar para os restantes; esse tópico seria a definição de uma moldura de competências para as chefias, mais tarde designado "Código de Conduta", que as orientasse e fizesse Saber o seu nível de Poder de Decisão, Autonomia e Responsabilidade em aspetos vários da sua vida na organização. Dessa forma, encontrar-se-ia um nivelamento de atuação *empowered* entre chefias de secção de diferentes departamentos e entre chefias de departamento. O trabalho desta equipa é levado até ao momento da definição e distribuição pelas chefias do "Código de Conduta", enquanto referencial de atuação delas face às dimensões aí presentes. A investigadora fez ainda feita a avaliação, através de novo inquérito às chefias, de qual a situação na empresa, no momento, face a cada uma das suas dimensões e aspetos desse código. Posteriormente, analisaram-se os *gaps* entre o referencial e a situação no momento, para posterior ação da organização (já posterior ao término desta investigação) no sentido de anular as diferenças entre o referencial ideal e a situação existente.

A equipa Poder/Sistemas e Processos Organizativos assumiu o mesmo processo, identificando um item da sua lista de tarefas, o fundamental sem o qual não conseguiria desenvolver os restantes itens: teria que ser criada uma sistemática de planeamento estratégico para a Bosch em Braga, ligado ao seu

Balancedd Scorecard, participado e partilhado por todas as chefias, que lhes conferisse o Poder necessário de ação para a mudança em curso. Este processo incluiu reuniões de chefias de departamento, workshops estratégicos e reuniões globais das equipas de chefia (*Management Team Meeting*s) que, seguindo o modelo de planeamento estratégico desenhado, trouxeram o envolvimento das chefias na estratégia. Assim, na posse das diretrizes da organização, as chefias teriam o Poder de agir da forma certa, no momento certo, com *empowerment* face às suas hierarquias. O trabalho desta equipa foi gigantesco, tendo levado a organização a reflexões estratégicas e ação de formas até aqui não pensadas ou executadas.

A participação no trabalho de ambas as equipas, dando substância ao *empowerment*, foi primeiro alargado à participação das chefias de departamento e depois às chefias de secção, que tiveram amplo envolvimento em todo o processo. Tratou-se de uma Performance do *empowerment* em ação para a Mudança Organizacional, que se pode caracterizar como de grande dimensão.

O trabalho de ambas as equipas, Saber/Liderança e Poder/Sistemas e Processo Organizativos e das restantes chefias da Bosch, a "Performance" desta ação, teve um momento final de "Glorificação", que é relatado no capítulo.

Terminamos, no fecho deste trabalho, com o capítulo das *Conclusões* onde, sumariamente, se conclui da aplicabilidade do modelo de Greimas na concretização dos fins que foram propostos por esta investigação-ação, sintetizando, num conjunto de etapas, o que poderá ser uma fórmula de sucesso para uma mudança real em empresas e organizações que dela necessitam, envolvendo, num sistema participativo e *empowering*, as pessoas que as integram. Sem que os principais agentes da mudança queiram, saibam ou possam proceder à mudança ela não será, nunca, concretizada de forma eficaz e por forma a garantir a rápida adequação da organização ao seu contexto transacional (o de negócio).

Estas etapas, decalcadas sobre a Semiótica narrativa de Greimas constituem-se, no seu conjunto, como um novo modelo que vemos como generalizável – ou melhor, como transferível - para lá do caso Bosch, desta forma propondo-se como o nosso contributo para o conhecimento científico na área da mudança organizacional.

Também esta nova utilidade do modelo de Greimas no contexto da mudança organizacional, e que sustenta a originalidade da investigação, contribui para uma nova abordagem ao conhecimento científico na ciência Semiótica, proporcionando-lhe o *quantum leap* do mundo da análise e observação, para um novo mundo, o da intervenção e da ação.

Na esteira destas conclusões, fazem-se igualmente sugestões para futuras ações de investigação

PARTE 1

Capítulo 1. A apresentação do caso em estudo, a Bosch Car Multimédia, Portugal

1.1. Preâmbulo

Ao assumir-se esta investigação como de ação, procurando solucionar um problema colocado pela administração da Bosch Car Multimédia em Braga - efetuar a mudança necessária na organização, para resposta mais ágil a um mercado crescentemente competitivo - este capítulo 1 assume-se, não como uma análise exaustiva da organização, nem como uma abordagem teórica aos problemas que aqui se colocam, em confronto de perspetivas, sobre questões como o poder e controlo, papel da liderança na mudança (o que faremos à frente, noutros capítulos), mas, sim, como um *briefing*. Será intencionalmente, por isso, um conjunto de informações necessárias e dados relevantes para a concretização da tarefa em mãos e para o alcançar de determinados objetivos (Merriam-Webster.com Dictionary, 2020). Alguns dados acerca da atividade da Bosch e a forma como esta se desenvolve, a sua visão, missão e valores, dados sobre a sua performance, entre outros, transmitem-se, aqui, tal e qual o original ou em versões aproximadas, para não deturpar ou alterar de forma profunda aquilo que é comunicado para o interno e externo da organização e que constituem a intenção da empresa na definição da sua imagem e de alinhamento dos seus colaboradores quanto aos objetivos.

1.2. Dados contextuais do Grupo

O Grupo Bosch é um conjunto de empresas, multinacional, de cariz tecnológico, sendo seu objetivo estratégico "criar soluções para um mundo interligado", assumindo-se, na sua assinatura institucional, como criador de "Tecnologia para a vida", com isto revelando uma intenção: a de passar a mensagem de que a sua oferta em produtos e serviços tecnológicos contribui para a vida das pessoas, nos seus variados usos, profissionais e privados.

Segundo a filosofia de Robert Bosch, o fundador, a organização tem como objetivo criar um negócio sustentável, que garanta independência financeira face ao mercado e face a interesses externos à organização, nomeadamente evitando participações no seu capital social, de terceiras entidades, públicas ou privadas, nas várias localizações do mundo em que se encontra. Para esse efeito, segundo afirma, a Bosch atua com o objetivo de prosseguir na curva de crescimento que a sua faturação demonstra ao longo do tempo, curva essa que resulta da reação positiva dos vários sectores de mercado

para os quais orienta o seu desenvolvimento e inovação de produtos. Verifica-se, com efeito, em relatórios e contas de vários anos que, apesar de algumas variações negativas, a tendência da curva do crescimento do seu negócio é positiva. Segundo as informações apresentadas nas prestações de contas anuais, as suas atividades produtivas e comerciais são desenvolvidas na perseguição de inovação constante e de medidas tendentes à preservação dos recursos naturais. São disso exemplo o Veículo *Shuttle Concept*, um "pacote de hardware, software e serviços de mobilidade para a mobilidade urbana do futuro" (Grupo Bosch, 2020, p. 20) ou a *Fábrica do Futuro*, cuja manufatura é gerida com recurso à inteligência artificial, para maximização de recursos e minimização de desperdícios, ambos lançados em 2019. Igualmente os valores investidos em inovação, apesar de algumas variações negativas, apresentam tendência positiva acentuada.

Para lá das suas atividades produtivas e comerciais, a empresa faz questão de sublinhar ainda uma preocupação social, que anuncia: "A orientação de cariz social e filantrópico é uma das particularidades do Grupo que, em 1964, criou a Fundação Robert Bosch com o objetivo de desenvolver áreas de formação, arte, cultura e ciências" (Bosch Car Multimédia Portugal, 2016, p. 9).

Estas afirmações da organização, nas suas publicações, poderão ser interpretadas em vários planos, internos e externos: por um lado, comunicam para o interno da organização, espalhada pelo mundo inteiro, orientações quanto às formas que deve tomar o desempenho dos colaboradores (nomeadamente, no que respeita à importância e tipo de inovação a desenvolver); por outro, demonstram a sua preocupação em ir ao encontro dos valores que prevalecem na sociedade atual, nomeadamente quanto às questões de inovação orientada para o ambiente e para questões sociais; por outro ainda, pretendem a definição de uma imagem de saúde e robustez financeira, o que representa uma mais valia no que respeita ao desenvolvimento de negócio com os grandes clientes e ao apoio das entidades oficiais dos países em que se instala..

As suas divisões, com indústrias localizadas um pouco por todo o mundo, concentram as atividades de produção tecnológica em quatro áreas: bens de consumo, energia e tecnologia de construção, soluções de mobilidade e tecnologia industrial, para as quais inúmeros produtos de hardware e software são criados, complementados por serviços associados.

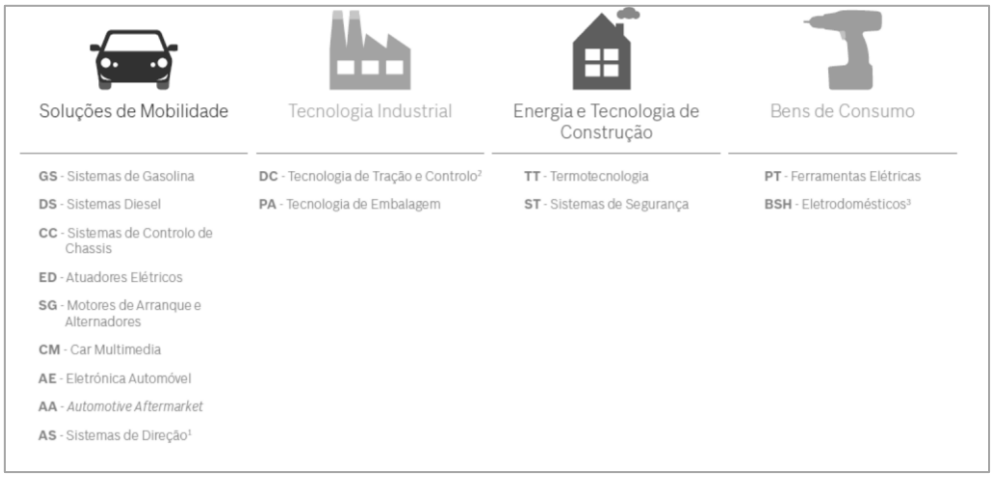


Figura 1: Representação gráfica das áreas de negócio do Grupo Bosch. Fonte: Manual de Acolhimento (Bosch Car Multimédia Portugal, 2016)

A Bosch Car Multimedia (CM), de que faz parte a unidade de Braga, a Bosch Car Multimédia Portugal, é uma das divisões do grupo Bosch e encontra-se integrada na área de negócio das "Soluções de Mobilidade".

De acordo com dados de 2019, a organização emprega mais de 400.000 colaboradores, tendo gerado 77,7 mil milhões de euros, para o que concorrem a Robert Bosch GmbH e as suas 440 subsidiárias e empresas regionais em cerca 126 localizações de engenharia em mais de 60 países. Gerou, em 2019, 2,9 mil milhões de euros em EBIT. Candidata-se anualmente a milhares de patentes em todo o mundo, investindo em inovação 6,1 mil milhões de euros e empregando cerca de 72.600 colaboradores na área de investigação e desenvolvimento, em especialidades que vão desde a engenharia e tecnologia, até à sustentabilidade e sociedade[1] (Robert Bosch, 2020, p. O que fazemos).

O Grupo Bosch apresenta como focos estratégicos, clarificados no seu programa estratégico global para todas as áreas "We are Bosch" (Bosch GmbH, 2019), os seguintes:

- Foco no cliente – afirmando compreender as necessidades dos seus clientes, a organização declara que direciona as soluções para resposta às suas exigências, criando, para o efeito, modelos de negócio inovadores;

[1] https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/o-grupo-bosch-no-mundo/#o-que-fazemos

- Flexibilidade para mudar – a empresa defende que define as mudanças, aproveitando as oportunidades que delas decorrem, sobretudo nas áreas da conectividade, eletrificação, eficiência energética e automação, assim como em mercados emergentes;
- Desempenho de excelência – proclamando medir-se na comparação com os concorrentes mais fortes, defende trabalhar com rapidez, agilidade e precisão e seguindo processos eficientes, com recurso a estruturas enxutas e de alta produtividade.

Estes princípios, assim sintetizados, servem o fim de orientar a atuação dos colaboradores para a performance no posto de trabalho e orientação para o cliente, enquanto revelam uma intenção de exortar um certo orgulho e sentimento de pertença. Para fora da organização, parece perpassar o intuito de transmitir uma natureza inovadora e uma capacidade de dar resposta às exigências de mercado. Imbuídas em cada palavra, passam ainda intenções de comunicar o seu posicionamento de liderança, a ideia de uma produção orientada para eficiência e, discreta mas assertiva, como um piscar de olho ao entendimento do cliente, que a sua estrutura, capaz de constante mudança e adaptação a novas oportunidades, não pesa nos custos a cliente, sendo por isso mais competitiva.

As mesmas ideias repetem-se, em cada ato de comunicação, como uma forma de garantir a passagem da mensagem de forma cabal, junto aos seus vários públicos e em cada ponto de contacto. São mais um exemplo dessa vontade, as forças que o Grupo afirma ter:

- Cultura Bosch – veicula a ideia de que o Grupo apresenta uma cultura corporativa distinta e que, esse facto, une as pessoas que dele fazem parte, criando neles um sentimento de orgulho. Ainda, que segue os seus valores e que busca constantes melhorias.
- Inovação – a empresa considera-se líder em inovação, sendo a criatividade a base das suas novas soluções tecnológicas e destas resultando produtos competitivos e vendas.
- Qualidade de excelência – a organização declara fornecer produtos de qualidade e de confiança, forma que encontra para responder aos desejos e expectativas dos seus clientes.
- Presença global – é uma organização internacional e segue uma política de expansão e presença no mercado global, mas reiterando o fortalecimento de uma responsabilidade regional. (Bosch GmbH, 2019)

Uma vez mais, prevalece a ideia, nestas suas forças, de que constrói uma cultura que une a suas pessoas, que a base da sua oferta reside na inovação e numa qualidade de produtos que responde às exigências do mercado. É de salientar, igualmente, a intenção de transmitir uma ideia de que as suas atividades e decisões globais podem representar impactos locais, dos quais tem consciência e pelos quais afirma assumir responsabilidade. Estas mensagens, visam, claramente os seus principais públicos-alvo por esta ordem: os seus colaboradores, os seus acionistas, os seus clientes e os organismos e entidades públicas dos países onde se encontra.

Os valores do Grupo são expressos da seguinte forma e reafirmam formalmente as mesmas mensagens que atrás referimos:

> Foco no futuro e nos resultados – As nossas ações são focadas no resultado, permitindo assegurar o nosso futuro e criando uma base sólida para atuação social da organização e da Fundação Robert Bosch;
>
> Responsabilidade e sustentabilidade - Agimos de maneira responsável, protegendo os interesses da organização e sempre considerando os impactos de nossa atuação na sociedade e no meio ambiente;
>
> Iniciativa e determinação - Atuamos por iniciativa própria, com responsabilidade empresarial e perseguindo os nossos objetivos com determinação;
>
> Abertura e confiança - Comunicamos assuntos de relevância da organização com transparência e no momento correto. Estas são as bases para uma cooperação de confiança;
>
> Justiça - Lidamos de forma justa com os nossos colegas e parceiros de negócios e vemos a justiça como uma pedra angular do nosso sucesso empresarial;
>
> Confiança, credibilidade, legalidade - Prometemos apenas o que podemos cumprir, assumimos, de forma vinculativa, os nossos compromissos e respeitamos e observamos a lei em todos os nossos negócios;
>
> Diversidade - Valorizamos e incentivamos a diversidade como fonte de riqueza e fator de sucesso (Bosch GmbH, 2019).

1.3. A Bosch no mundo e em Portugal

O Grupo Bosch inicia-se oficialmente em Portugal em 1911, se bem que já tivesse operações comerciais no país desde 1908. Estreia-se em Braga, em 1990, com a aquisição da Blaupunkt, produtora de autorrádios, sendo, essa, resultado de uma *joint venture* com a empresa Grundig.

É hoje, factualmente, mais de 100 anos depois, um dos maiores empregadores industriais nacionais, com cerca de 3.300 colaboradores à data de 2014 e tendo crescido para quase 5.500 em 2019 (valor que, contudo, decresce face a 2018), distribuídos entre Aveiro, Braga, Lisboa e Ovar onde desenvolve e fabrica uma gama de produtos alargada, a maioria destinando-se à exportação.

Em 2014, as vendas do Grupo em Portugal somaram 811 milhões de euros, tendo duplicado a sua faturação nos últimos quatro anos e ultrapassado os mil milhões de euros em vendas totais em 2019. Igualmente, "conquistou um lugar entre os quatro maiores exportadores de Portugal em 2018" (Robert Bosch, 2020, p. A nossa empresa)[2].

A inovação da organização é uma realidade demonstrada pelos milhares de patentes em seu nome, número que é anualmente aumentado, encontrando-se entre as 50 maiores empresas do mundo a esse nível, (o que se pode observar em inúmeras notícias[3], um pouco por todo o mundo) o que faz jus a uma intenção de ser reconhecida nessa sua competência.

A unidade industrial em Braga, a Bosch Car Multimédia Portugal, S.A., faz parte integrante da Bosch Car Multimedia (divisão CM), sendo esta constituinte da área de negócio "Soluções de Mobilidade" (BBM ou "Setor de Soluções de Mobilidade da Bosch"). Esta última representa a maior percentagem de vendas do Grupo, resultado de ser um dos maiores fornecedores de tecnologia automóvel do mundo e da sua experiência nas áreas de automação, eletrificação, conectividade e soluções de mobilidade integrada. A sede da divisão Car Multimedia da Bosch (CM) situa-se na Alemanha, Hildesheim, tendo unidades de Desenvolvimento nos Estados Unidos da América, na Índia e no Japão. Tem ainda unidades de Desenvolvimento e Produção em Portugal, em Braga, na Hungria, na China, incluindo Shanghai, e na Malásia. A atividade da divisão CM, no seu conjunto, foca-se no desenvolvimento de soluções inteligentes (*smart*) que integram o entretenimento, a navegação, a telemática e a assistência à condução, dentro dos veículos (Bosch Car Multimédia Portugal, 2016).

Estas unidades são orientadas, através de programas, comunicação e ações, para objetivos comuns, sendo a Bosch em Braga uma unidade de desenvolvimento e produção de sistemas de info-entretenimento e de navegação, displays e sistemas operacionais e de componentes eletrónicos (EMS),

[2] https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/bosch-em-portugal/braga/
[3] https://www.reliableplant.com/Read/29584/america's-safest-companies; https://eu.usatoday.com/story/money/business/2018/01/12/worlds-50-most-innovative-companies/1023095001/

bem como centro de competência para processos de produção de placas de circuito eletrónico (PCB) e HMI (*interface* homem-máquina).

Para efeitos de referenciação das várias partes da empresa de que falaremos, doravante o grupo de empresas Bosch será designado por Grupo Bosch ou só Grupo, a divisão em que está integrada a Bosch de Braga será referenciada como Divisão Car Multimedia ou Divisão Bosch Car Multimedia, Divisão CM ou ainda Car Multimedia GmbH.

A unidade que é alvo da nossa investigação, a Bosch Car Multimédia Portugal, S.A. em Braga, "a principal unidade da divisão Car Multimedia da Bosch e a maior do Grupo em Portugal" (Robert Bosch, 2020, p. A Bosch em Braga)[4] será designada de forma variada como "Bosch em Braga", CM Braga (de Car Multimédia), somente Bosch ou somente Braga. Sempre que não referir Grupo ou Divisão será, inequivocamente, a empresa em Braga de que estaremos a falar, especificamente a sua componente maioritária, a que se destina ao negócio Car Mutimédia (e já que, com menor expressividade, outras Divisões também se encontrem presentes em Braga). Se nos referirmos à localização da unidade CM em Braga, mencionaremos expressamente "cidade de Braga". Multimedia será usado no nome da organização CM internacional; Multimédia, para CM em Portugal.

Muitos aspetos relevantes da nossa investigação serão aqui apresentados sumariamente, no contexto de traçar um quadro geral da empresa e do mandato que nos incumbiu, para serem depois desenvolvidos, os que diretamente dizem respeito ao projeto, no capítulo da investigação em ação (capítulo 7). Como mandato que assume ser, uma investigação-ação para concretização de um objetivo, de forma participada pelas suas chefias, abstém-se de forma geral de uma análise profunda das questões sociológicas relacionadas com as relações de poder, que constituiria seguramente uma outra tese, o que defenderemos no capítulo relativo à metodologia de investigação (capítulo 2).

1.4. Missão e Visão Bosch Car Multimedia

Apresentadas nos folhetos "Be one, CM; Be One CM", parte 1 e 2, onde se expõem as orientações estratégicas para os próximos anos (e vigentes durante esta investigação), a visão e a missão da divisão Car Multimedia internacional são extensíveis a Braga:

[4] https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/bosch-em-portugal/braga/

> Visão – o que nos identifica?
>
> Conveniência na condução – tornamos a mobilidade uma experiência entusiasmante, agradável e segura, ao possibilitarmos uma interação perfeita entre as pessoas e o ambiente que as rodeia, através das nossas soluções de multimédia e de assistência.
>
> Missão – o que nos move?
>
> Somos o fornecedor líder mundial de info-entretenimento, de instrumentação e de soluções em rede para os sistemas de assistência e de informação ao condutor, ao entendermos o automóvel como uma parte da internet e da infraestrutura para viagens intermodais e condução automatizada.
>
> Oferecemos os produtos mais atraentes, somos a primeira escolha para os nossos clientes e um empregador classificado de primeira categoria ("Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 1," 2015).

Para lá de ser uma linha orientadora para o interno da organização e um elemento da imagem externa que pretende veicular, a visão da divisão CM da Bosch, comum a Braga, menos do que ser o desenho de um futuro desejado ou "clarificar a direção para a qual uma organização necessita seguir" (Kotter, 1995, p. 63), centra a empresa no que faz e no modo como o faz. Revela uma forte orientação para o produto e direciona os indivíduos da organização, quanto ao modo como estes devem responder às necessidades do seu mercado.

A missão, uma afirmação do que a organização faz no presente, como o faz e muito frequentemente porque o faz (Glen, 2013), no caso da divisão CM da Bosch é afirmativa da sua posição de liderança na área multimédia e pretende clarificar o que faz, a forma como o faz, dirigindo-se ao seu mercado, aos seus clientes e aos seus colaboradores. Nota-se, uma vez mais, a coerência de mensagens em relação a vetores estratégicos e a preocupação em transmitir o foco no cliente e no mercado: o esclarecimento das áreas em que se move e o intuito de comunicar uma imagem de inovação, neste caso especificamente quanto aos produtos para a mobilidade automóvel futura, que hoje é uma linha orientativa e exigência da indústria automóvel, cliente principal de CM.

1.5. Orientações estratégicas e objetivos da Divisão Bosch Car Multimedia para Braga – o mandato para o Crescimento

Num mundo crescentemente VUCA, volátil, incerto (*uncertain*), complexo e ambíguo, conceito que explicaremos e desenvolveremos no capítulo sobre a mudança organizacional (capítulo 5), a divisão CM sentiu necessidade de clarificar as suas orientações e objetivos estratégicos, alinhados com as

orientações estratégicas do Grupo, presentes no programa estratégico "We are Bosch" atrás mencionado.

Para isso, e para tornar a empresa capaz de navegar num mundo VUCA, a divisão CM apresentou e divulgou o seu programa "Be One, CM; Be One CM" - que esteve vigente durante este processo de investigação – por forma a orientar a organização, em todas as suas localizações (cidade de Braga, incluída).

A comunicação "Be One, CM" convoca a ideia de liderança de mercado à mente dos colaboradores, através do atingimento de objetivos concretos, em termos de rentabilidade, crescimento e agilidade da organização, sumariamente apresentados no capítulo relativo à investigação em ação na Bosch (capítulo 7).

A comunicação "Be One CM" tenta estimular a ideia de a organização se constituir enquanto corpo uno, resultado de cada um (e de cada parte da organização) assumir pessoalmente a responsabilidade pelo sucesso global da Divisão. Pretende fazer atingir um novo nível de cooperação e agilidade da organização.

Figura 2: Símbolos do programa Be One, da Bosch. Fonte: Bosch Divisão Car Multimedia

Uma forma de clarificar os objetivos da divisão CM e as estratégias para lá chegar, o programa usou vários meios digitais e físicos para comunicar, o que incluiu dois folhetos cuja distribuição alargada e faseada trouxe primeiro os seus objetivos gerais e, logo depois, os caminhos para lá chegar: através de agilidade da organização, liderança adequada aos momentos da organização e cooperação entre as pessoas.

A propósito dos programas de comunicação e ação, desenhados pelas organizações para alinhamento dos objetivos, formas de agir e pensar, como este que aqui apresentamos, não podemos deixar de recordar, de entre os modelos contemporâneos que influenciam as teorias da comunicação, a abordagem da teoria crítica, aos estudos organizacionais, já que "que sugeriu a análise das dinâmicas de poder e das questões políticas nos estudos de Comunicação Organizacional" (Ruão, 2004, p. 729). Mumby (2000) corrobora esta influência da teoria crítica, considerando que a sua perspetiva trouxe luz à forma como o poder se exerce dentro do contexto organizacional, adiantando nós que, programas com as características dos aqui apresentados, acabam por se constituir como instrumentos desse poder. Refira-se a propósito Ruão, sobre a comunicação organizacional, que esta "é uma função imaginada e

controlada pelas elites, através da qual procuram reproduzir as representações de identidade, imagem ou marca que julgam adequar-se melhor ao seu projeto e ao mercado que conhecem" (Ruão, 2010, p. 860).

Nas mãos das elites, processos comunicativos, como os observados em programas como o "Be one, CM. Be One CM", procuram manter presente na mente e comportamentos dos colaboradores, com extensão a públicos exteriores, a visão da organização para o seu futuro e o caminho a fazer, corroborando a afirmação de que "a comunicação organizacional não é um processo neutro de transmissão de informação" (Denis K. Mumby & Stohl, 1996, p. 60).

O uso de instrumentos de comunicação desta natureza tem capacidade para provocar reações opostas nos membros da organização. Por um lado, pode observar-se o abraçar dos desígnios assim comunicados, visões da organização e valores, pelos indivíduos. Coagem-se e controlam-se mutuamente, com vista a garantir um ambiente com o qual se identificam e onde se integram, sendo esta frequentemente uma forma de coação mais forte do que a formalmente exercida pelas elites (Modaff, Butler-Modaff, & DeWine, 2016); relacionados com esta ideia, recordemos os trabalhos de Foucault sobre o controlo e disciplina no crime, em que afirma que o comportamento dos indivíduos se torna conforme ao poder, não só pelo controlo formal do seu comportamento (através de medidas disciplinadoras), como através da interiorização constante de crenças e valores dominantes, que lhes tolhem o comportamento, e que são regulados pelos próprios ou pelos grupos a que pertencem (Foucault, 2008, 2013; Karl Thompson, 2016; Pollard, 2019). Por outro lado, esses instrumentos e programas, representando o poder institucional, têm o potencial de gerar oposição, principalmente em processos que são de mudança do *status quo*, fazendo das organizações locais de conflito de interesses, de tensão ou de resistência, que vivem muito frequentemente em sucessões de equilíbrio-desequilíbrio (Conrad & Poole, 2012).

De forma objetiva, já não em programas e comunicação de alinhamento, mas em reuniões e informações operacionais, os objetivos e estratégias são desdobrados para o *Balanced Scorecard*[5] de cada empresa da divisão CM, concretizando como estes se traduzem e desdobram nos objetivos de cada unidade da divisão, nas componentes financeira, de pessoas (aprendizagem e crescimento da organização), clientes e processos internos do negócio.

[5] Para mais sobre *Balanced Scorecard*, um modelo de gestão empresarial por quadros de objetivos, sugere-se a leitura de Kaplan e Norton (1996).

Na Bosch em Braga, como nas restantes unidades da divisão, depois de definido como mandato anual aplicado ao nível da organização, o *Balanced Scorecard* é declinado primeiro ao nível de departamentos e, em seguida, ao nível das secções. Ele não define, contudo, o plano estratégico de cada unidade (empresa, departamento, secção...) para lá chegar, o que é importante ressaltar, uma vez que esse "pormenor" é de elevada importância no desenvolvimento deste projeto, como se revela no capítulo 7.

Para alguém que não de uma área de gestão, ou que não está familiarizado com a importância do planeamento estratégico numa organização, adiantemos que é ele, no fundo, que define os trilhos pelos quais se faz o percurso para chegar aos objetivos. Dê-se o exemplo de um objetivo basilar de fortalecer a inovação para a mobilidade automóvel numa organização como a Bosch Braga da área Car Multimédia – o plano estratégico definirá, como resultado de um processo de diagnóstico inicial, qual a tipologia de inovação a implementar, qual a formação a incorporar, quais as maquinarias em que investir, etc. Simplisticamente explicado nesta fase, claro está. Sem este planeamento estratégico, ter os objetivos meramente expressos num *Balanced Scorecard* é deixar uma organização sem respostas para muitas questões que se levantam durante o caminho para a sua concretização.

Resultante das definições do *Balanced Scorecard* da Bosch em Braga, o processo típico de implementação do mesmo, vigente até à implementação desta investigação, seguia uma dinâmica própria. Incluía uma série de reuniões anuais da equipa de gestão, para as quais eram mobilizadas momentaneamente as direções de departamento, as chefias de secção e de projeto, bem assim como alguns especialistas ou convidados externos com incumbências motivacionais que pudessem fazer sentido no contexto do momento. Assim, em ocasiões regulares marcadas anualmente para o efeito, discutiam-se tópicos e projetos que sobressaíam do normal funcionamento diário da empresa e outros de carácter mais global como os temas relevantes, resultantes do inquérito bienal aos colaboradores, especificamente os negativamente avaliados ou com variações negativas acentuadas de um inquérito para o outro. A estas reuniões de gestão dá-se o nome, na Bosch, de *Management Team Meeting*s. As suas dimensões, em termos de membros envolvidos, são variáveis dependendo do momento do ano (as alargadas são de carácter semestral, por exemplo), algumas contando só com a administração, chefias de departamento e alguns responsáveis chamados para abordar um tópico específico; outras, alargando-se adicionalmente, e de forma transversal, a todas as chefias de secção.

Para o efeito destas *Management Team Meeting*s, e consequência posterior das mesmas, constituíam-se equipas de projeto ou responsáveis para temas que surgiam (por vezes de forma um pouco aleatória), outras equipas resultando dos processos de trabalho em curso com clientes, outras equipas ainda

surgindo por opiniões e sugestões partilhadas por muitos, aventadas nas sessões de *brainstorming* dinamizadas durante esses eventos.

O *Balanced Scorecard* da organização, orientado para o crescimento, não era alvo destas reuniões, contudo delas poderiam surgir tópicos para atribuição aos *Balanced Scorecard* de departamentos, secções ou equipas de projeto.

1.6. *Balanced Scorecard* da secção Deployment of Business Excellence e do departamento de Human Resources

Decorrente dos objetivos de crescimento e das condições determinadas como necessárias pela organização para que este se desse com sucesso, no *Management Team Meeting* de novembro de 2015 (anterior à entrada da investigadora nos trabalhos dentro da organização), dois tópicos foram atribuídos à secção de DBE, *Deployment of Business Excellence* (secção de Comunicação e excelência operacionais, antes secção de comunicação) e ao departamento HRL, Human Resources Local (departamento de Recursos humanos), para integração nos seus *Balanced Scorecard* de 2016.

Os dois tópicos dos *Balanced Scorecard* atribuídos a DBE e HRL, em gestão partilhada, foram então:

- a mudança organizacional, necessidade despoletada pelos objetivos gerais de crescimento da empresa em Portugal entre 2015 e 2021 (sobejamente anunciado nos meios de comunicação social e que apresentaremos na investigação em ação);
- e o *empowerment* das chefias, condição que estas consideraram crucial para fazerem face a esse crescimento e mudança desejados para a organização, opinião suportada na auscultação feita através do Inquérito aos Colaboradores AS+15 (que apresentaremos à frente, neste capítulo)

A necessidade de prossecução destes dois objetivos para potenciar o crescimento foram a razão de ser da integração da Universidade do Minho e da investigadora em parceria com DBE e HRL, sob patrocínio da sua administração, no contexto de um projeto de investigação residente na Bosch em Braga. Os detalhes sobre essa integração serão apresentados no capítulo da Investigação em Ação (capítulo 7).

É de salientar que o desenvolvimento da investigação é alvo de um contrato, que sujeita a investigação a confidencialidade em alguns pontos, pelo que a sua exposição neste contexto estará limitada, mas a profundidade possível será explorada por forma a fazer entender objetivos e condicionantes ao desenrolar da investigação.

1.7. O Contrato para o Crescimento através da Mudança Organizacional e do *empowerment* e a entrada da investigadora no processo

O crescimento desejado de 2015 a 2021 irá constituir-se assim como o eixo de uma transformação "contratada" pelas administrações da organização (destinadores deste contrato de mudança organizacional, enquanto representantes do Grupo e das exigências do mercado) e dirigida à unidade de desenvolvimento e produção que é a Bosch em Braga. O papel de *Destinatário-Sujeito* desta mudança é interpretado pelas chefias da empresa, principalmente as intermédias (de secção), definidas pelos próprios como motores essenciais da mudança, numa unidade fortemente marcada pelo seu cariz produtivo.

Esta ideia de *Contrato* entre *Destinadores* e *Destinatários*, surge nos termos da narrativa de Greimas, que virá a ser um centro teórico desta investigação, recurso que defenderemos em capítulo posterior.

Com este projeto, nasce a parceria da Bosch com o Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, no contexto das Ciências da Comunicação e, mais especificamente, da Semiótica. Surge com o objetivo de apoio na implementação dos dois vetores estratégicos organizacionais, a mudança organizacional e o *empowerment* (através do qual, aquela será feita) e, não sendo novidade a parceria com a Universidade porque frequente nas áreas centrais da Bosch de inovação tecnológica, proporciona um projeto inusitado e diferenciador à Semiótica, sobretudo à Semiótica narrativa: o ocorrer em contexto empresarial e ao serviço das suas competitividade e mudança organizacionais.

Entenda-se que este "encontro" se dá como uma coincidência, cheia de peripécias e percalços iniciais, em que a principal perplexidade é a da investigadora: com efeito, a abordagem que faz à empresa, no arranque, para propor este projeto é resultado da leitura de uma notícia dos meios de comunicação sobre o crescimento previsto e mudanças intencionadas de que a organização passasse de unidade produtiva para centro de desenvolvimento e produção. Daí decorrente, a intenção original da investigação era de observação do fenómeno de mudança a ocorrer na Bosch através da lente da Semiótica narrativa. Contudo, é colocada à investigadora uma condição para a sua entrada na Bosch: a empresa, considerando o seu currículo em processos de comunicação, pretendia que esta fizesse, não a "leitura" e análise do processo, mas a implementação da mudança. Uma investigação-ação.

1.8. A estrutura organizativa da empresa

Para entendermos todo o processo que a partir daqui se apresenta, temos de entender a estrutura da organização da Bosch em Braga, ainda que limitados por algum grau de confidencialidade. Nesta breve apresentação do caso Bosch sobre o qual nos vamos debruçar, apresentaremos por isso o que é passível de ser público, esforçando-nos apesar disso por dar um retrato fidedigno, que permita fazer entender o projeto.

1.8.1. Uma estrutura de Indiretos e Diretos

Decorrente da sua estrutura produtiva, a empresa Bosch em Braga atribui designações aos seus colaboradores pelo seu tipo de atividade – os que chama Diretos, essencialmente colaboradores com atividades de cariz produtivo, associados às linhas de manufatura e dependentes de chefias de secção; e os restantes (a que raramente refere como Indiretos) onde inclui a classe executiva, ou seja, chefias dos vários níveis e colaboradores tipicamente ligados aos serviços de engenharia, desenvolvimento e de apoio aos mais variados níveis. A liderança da empresa, entre administração, chefias de departamento, chefias de secção e *Team Leaders* ou responsáveis de equipas de projeto encontram-se entre esta última tipologia de colaboradores. Tópicos como horários de trabalho e isenções, planos de desenvolvimento e gestão de carreira, formas de avaliação de talento e de colaboradores, formação contínua, entre outros aspetos, são diferenciados de acordo com a especificidade de localização e responsabilidade dos colaboradores (do que não falaremos aqui).

1.8.2. Uma visão da liderança para o Crescimento

"Be One CM", explica como lideramos e cooperamos com vista a alcançar o "Be One, CM" ("Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 2," 2015)

Para o mandato que nos orienta a partir da definição dos objetivos, e para concretização das orientações estratégicas da organização CM em Braga, o papel da liderança é considerado fundamental na Bosch. Falaremos sobre ele mais profundamente no capítulo 5, sobre a Mudança, cumprindo-nos aqui o dever de clarificar os objetivos pretendidos a esse nível: para uma liderança de mercado, a organização deverá pôr em prática o exato equilíbrio entre uma liderança vermelha (comando e controlo, interventiva, necessária em períodos de crise), uma liderança azul (orientada para os resultados, interventiva apenas quando necessário ou requerido, para uma fase de criação de confiança) e uma liderança verde

(democrática e inspiradora, que delega, dá liberdade e espaço para o empreendedorismo individual e que confere *empowerment* às equipas):

> O contexto dinâmico do mercado em que CM atua requer rapidez nas decisões e na implementação, com exigências crescentes relativamente aos nossos projetos e qualidade. Por esta razão, precisamos de uma liderança flexível, capaz de se adaptar a cada situação específica.
>
> Para nós, uma liderança bem-sucedida é caracterizada por três estilos:
>
> - *Command and control* (commando e control)
> - *Target agreement and follow-up* (acordo e seguimento de resultados)
> - *Inspiration through vision and mission* (inspiração através da visão e missão)
>
> Todos os estilos de liderança são necessários e têm de ser conhecidos e aplicados de acordo com a situação específica. Para garantirmos o sucesso do nosso negócio a longo prazo e para o desenvolvermos de acordo com as exigências futuras, queremos alcançar o máximo possível do "Verde" e o máximo necessário do "Azul" e do "Vermelho". Por isso, queremos promover o trabalho em equipas auto-organizadas e autorresponsáveis: equipas que se organizam de forma autónoma e que são caracterizadas por um elevado nível de responsabilidade individual ("Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 2," 2015)

1.8.3. A estrutura da liderança na Bosch

A Bosch em Braga espelha a estrutura da divisão Car Multimedia, em traços largos, apresentando uma administração com dois responsáveis por áreas distintas e departamentos e secções que lhes respondem hierarquicamente.

Acrescem, a esta estrutura hierárquica, as equipas de projeto, de dimensão variada, que se orientam para a tarefa ou projeto a executar, muito frequentemente projetos decorrentes das encomendas de grandes marcas automóveis, projetos de melhoria contínua, de inovação tecnológica, etc.

A empresa, na cidade de Braga, alberga unidades de outras divisões que não a de Car Multimedia, sobre as quais não iremos debruçarmo-nos uma vez que não são elas o alvo da investigação. Mencionamos, apenas, que são departamentos com uma autonomia funcional grande, face à estrutura hierárquica local, dependendo essencialmente da unidade a que pertencem e que se encontra no exterior da Bosch Braga, numa outra divisão Bosch, em qualquer outra localização.

A administração da unidade de Braga é dividida entre PC ou administrador comercial e PT ou administrador técnico. Como exemplo, PC é responsável pelas áreas de suporte e administrativas, a quem respondem os departamentos Financeiro, Recursos humanos (HRL), Logística, Pós-venda, secção

de Comunicação e excelência operacionais (DBE), Tecnologias de informação, Compras, entre outros; PT é responsável pelas áreas de Engenharia, Desenvolvimento e produção de artigos multimédia automóvel, respondendo-lhe departamentos como o de Desenvolvimento, a unidade produtiva de Inserção automática, a unidade produtiva de Montagem final, Saúde, higiene e ambiente, Engenharia de produção, Gestão da qualidade, entre outros de cariz produtivo. A larga maioria dos departamentos tem secções na sua dependência. Existem casos isolados de departamentos sem secções e de secções com dependência direta da administração (caso de DBE).

É aqui que necessitamos enquadrar o tópico que dá origem a este projeto de investigação-ação, o *empowerment*, tema que se apresenta com destaque no Inquérito aos colaboradores de 2013 e 2015 (estes, doravante também denominados AS+13 e AS+15, designação derivada de *Associates Survey*),. Foi de facto definido, pelas pessoas da organização, mais especificamente as chefias, que obter mais *empowerment* seria condição necessária para o desenvolvimento e crescimento pretendido para a organização até 2021, objetivos apresentados já no "Be One".

Sendo o *empowerment* um conceito a explorar teoricamente no capítulo 6, devemos preliminarmente dar uma breve noção do que significa o termo para melhor enquadramento face ao desafio que nos foi colocado. Podemos introduzi-lo pelo que significa literalmente, e que é "reforçar ou adquirir poder" (Calvès, 2009a, p. 785) ou, de forma mais elaborada, afirmando que é a capacidade de ter impacto sobre os outros ou sobre as coisas, seja esse impacto intencional ou não (Lord & Hutchison, 1993). Não ter *empowerment* é não ter, então, o poder necessário para agir sobre as coisas e os outros.

E porque é o *empowerment* uma necessidade crescente numa estrutura como a Bosch? E porque é a estrutura da organização, à uma funcional e matricial, um possível problema para o *empowerment*? Descobriremos à frente, quando falarmos sobre o tema no contexto do Inquérito aos colaboradores (*Associates Survey* ou AS+), mas podemos levantar um pouco do véu desse mistério. Estas são algumas das razões, sumariamente:

- A necessidade de maior agilidade no crescimento da organização, mantendo o número existente de chefias ao mesmo tempo que aumentando colaboradores;
- A integração de profissionais especialistas e chefias de secção em simultâneo em departamentos e em equipas de projeto (com resposta a várias vozes de comando);
- Funções de chefia com resposta hierárquica local, mas também funcional ao departamento ou secção internacionais;

- Chefias de departamento com diferentes balizas e critérios, quanto à noção do que é *empowerment*.

As questões que se levantam resultantes da estrutura organizativa da Bosch - por um lado, formada por departamentos e secções, numa estrutura funcional, hierárquica e verticalizada e, por outro, por equipas de projeto, numa estrutura matricial marcada por fluxos horizontais de informação e pela convivência entre equipas multidisciplinares de trabalho – estão suficientemente documentadas na literatura que versa a gestão e na relativa à teoria das organizações. Em jeito de resumo, não poderíamos deixar de mencionar Taylor, Fayol e Max Weber, nomes maiores das teorias clássicas da gestão, Mayo, Maslow e McGregor, teóricos das áreas comportamentais da gestão, mas apenas como referências que antecedem a sistemática de gestão que veio a ser conhecida como desenvolvimento organizacional, essa sim, uma área da gestão que se aproxima já do tópico principal deste estudo, a mudança organizacional. Com efeito, para o desenvolvimento organizacional, a mudança das organizações é sua parte integrante e desejável, fruto da ação das pessoas e com fins de aumento da sua eficácia. Ao desenvolvimento organizacional sucedem-se teorias pragmáticas da gestão, de que o marketing é o filho querido da atualidade (Bilhim, 2009; Mintzberg, 2010). Não sendo, a gestão, o campo teórico desta investigação, não iremos desenvolver a teoria das organizações.

A área da comunicação organizacional, por sua vez, debruça-se sobre as questões da estrutura das organizações e na forma como aquela impacta o seu funcionamento e cultura, propondo perspetivas críticas quanto à democracia e relações de poder decorrentes da sua estrutura (Christensen, Cheney, Zorn, & Ganesh, 2010). Este seu sentido, relacionado, de forma mais remota ou mais próxima, com a gestão da comunicação organizacional, seja nas suas componentes mais estratégicas ou mais pragmáticas, não será o ângulo da nossa investigação. A nossa abordagem assume-se mais como "uma preocupação com a ação coletiva, a atividade humana, mensagens, símbolos e discurso" (Denis K. Mumby & Stohl, 1996, p. 53), que, sendo também uma visão mais ampla da comunicação organizacional, nos aproxima mais do campo semiótico, origem e natureza do modelo semiótico que usaremos como guião de ação nesta investigação.

Quanto à mudança organizacional, na sua ligação com o campo teórico do desenvolvimento organizacional, será tratada no capítulo dedicado ao tema (capítulo 5).

1.9. A comunicação na empresa Bosch em Braga

Como suporte à gestão e à vida quotidiana da empresa, esta desenvolve e faz chegar várias ferramentas de comunicação interna, para passagem de informação em sentido vertical, ascendente e descendente e para circulação da informação entre todos. Com isto, a empresa visa manter os colaboradores motivados e envolvidos nos projetos aos mais variados níveis. A par de muitas outras informações, podemos encontrar todas essas ferramentas formalizadas e explicadas detalhadamente no Manual de acolhimento da Bosch em Braga (Bosch Car Multimédia Portugal, 2016).

Dentro da Bosch em Braga, há a mencionar as reuniões como um dos tipos mais comuns de formatos de comunicação:

- Diálogo da administração com os Colaboradores – são reuniões bianuais, em que a administração se senta em diálogo com os colaboradores para discutir a empresa e sua situação no momento e sobre orientações do Grupo Bosch. Os colaboradores podem partilhar opiniões e colocar questões;
- Reunião de departamento / secção – reuniões mensais a trimestrais, conforme os casos, onde se fala sobre a situação da empresa e impacto ao nível do departamento e secção, onde se divulgam notícias Bosch importantes e se tiram dúvidas aos envolvidos;
- Reunião de 5 minutos (produção) – antes de iniciarem os turnos de trabalho, há reuniões de ponto de situação da produção e alinhamento com os objetivos operacionais.

Embora não formalizadas no Manual de acolhimento, podemos acrescentar a estas reuniões os *steering committees* (uso sem tradução na empresa, mas que se podem definir como comités de direção para orientação), reuniões com o objetivo de orientar o trabalho das equipas, algumas de carácter regular, outras de carácter extraordinário, com a participação de vários elementos das chefias, dependendo do tipo de projeto.

Circulam também vários meios impressos locais, o que inclui:

- Bosch+ (Jornal Interno) que trimestralmente partilha informação variada sobre projetos, benefícios e protocolos, entrevistas e artigos sobre a Bosch em Braga, sobre a Divisão e sobre o Grupo;

- Infor+ (Newsletter interna) – sem periodicidade fixa, serve para divulgar "alterações organizacionais marcantes, assuntos relacionados com recursos humanos ou notícias relevantes do Grupo Bosch" (Bosch Car Multimédia Portugal, 2016, p. 50);
- Guia de protocolos & benefícios - todos os protocolos com benefícios aos colaboradores e familiares se encontram aqui;
- Verso dos recibos de vencimento – veicula informações sobre temas de recursos humanos, eventos e comunicações da empresa.

Existem vários meios que suportam a comunicação ascendente:

- Caixas de perguntas e respostas - servem para colocar questões ou propor temas de debate à administração nas reuniões da administração com os colaboradores;
- Grupos de foco – em grupos de discussão, debatem-se temas variados sobre a empresa, para melhoria contínua;
- Inquérito aos colaboradores (AS+) – efetuado de dois em dois anos a nível mundial, avalia a satisfação dos colaboradores relativamente a diferentes tópicos da vida da empresa, para, posteriormente, propor medidas de melhoria. Nesta investigação, contámos com os dados do AS+ 13 e AS+ 15 (não passíveis de partilha nesta tese);
- Programa de sugestões – os colaboradores, através deste programa, podem sugerir melhorias para a empresa, que, sendo de valor para a organização, pode dar lugar a uma retribuição.

Como meios físicos de suporte, existem ainda quadros informativos gerais, quadros de eventos e quadros de classificados. Como meios digitais e multimédia, existem quiosques multimédia, monitores informativos, e-mail (BrgP Comunicação), BGN – Bosch GlobalNet (Intranet do Grupo Bosch), Bosch connect (rede social interna).

Além das ferramentas locais, existem ferramentas da divisão CM e ferramentas do Grupo Bosch.

Ferramentas da Divisão CM:

- Comunidade "Be One CM" (no Bosch connect) – é uma comunidade no Bosch connect criada pela administração da divisão CM com o intuito de fomentar o diálogo sobre estratégia com toda a divisão, a nível mundial;
- Driving convenience letter (DCL) - É a newsletter mensal da Divisão Car Multimedia;
- CMagazin (Revista CM) – é uma revista bianual, distribuída por email, com notícias sobre a divisão, sua estratégia e produtos, nas suas diferentes localizações.

Ferramentas do Grupo Bosch em Portugal:

- Bosch Nova (revista da Bosch em Portugal) – bianual, veicula tópicos do Grupo Bosch e atividades da Bosch em geral em Portugal;
- Bosch nos Social media (Facebook, Youtube, etc.) – publicam-se informações corporativas em imagem, vídeo e texto sobre o Grupo Bosch em Portugal.

Ferramentas do Grupo Bosch mundiais:

- Bosch Zünder (Jornal Bosch global) – é o jornal impresso trimestral do Grupo Bosch, com notícias e reportagens sobre a Bosch a nível mundial;
- Bosch Zünder Online – é uma versão online e diária do jornal corporativo Bosch Zünder;
- Bosch Zünder News – semanal, é uma versão local e resumida do jornal corporativo Bosch Zünder, com notícias da Bosch a nível central e mundial.

1.9.1. O *empowerment* como suporte da Mudança Organizacional, refletido no Inquérito aos Colaboradores AS+ 15 e no *Management Team Meeting* de 11 de novembro 2015

Apesar de virmos a desenvolver as questões relacionadas com este tópico no capítulo "A Investigação em Ação" (capítulo 7), valerá a pena destacar, de todas as ferramentas, o Inquérito aos colaboradores (AS+), uma vez que foi ele um dos mecanismos que trouxe à consciência da administração e das chefias as questões do *empowerment*, como suporte do crescimento definido nos objetivos da organização e base da mudança organizacional.

Assim, embora não possamos falar dele de forma exaustiva ou alargada (nem nos interessa, na realidade, por versar muitas questões alheias à investigação), foram destacadas do AS+, à investigadora, duas perguntas que sofreram decréscimo do AS+ 13 para o AS+ 15, em termos gerais na organização:

- À questão "Tenho o poder de decisão necessário" os chefes de departamento (ou *head of department* ou HoD) apresentaram uma variação de -8% e os chefes de secção (*section managers* ou SM) uma variação de -7%
- À questão "Podem pôr em prática totalmente as suas competências" os HoD revelaram variação de -8% e os SM uma variação de -10%

Com base nestes dados, o tema *empowerment* foi apresentado e bem recebido pela equipa de gestão alargada, reunida no *Management Team Meeting* a 11 de novembro de 2015, tendo havido uma equipa

de trabalho que nesse dia se debruçou sobre ele, em sistema de *brainstorming*. Contribuíram para o tópico com algumas sugestões, sugestões essas que ficaram de ser trabalhadas posteriormente. Com efeito, nessa sessão, reconheceu-se que o *empowerment* era um pré-requisito para uma organização ágil, uma das orientações estratégicas do "Be One" para o crescimento, sendo aceite que sobretudo os SM (chefes de secção) necessitariam de maior responsabilidade e autonomia, já que não se pretenderia o aumento do seu número durante esse percurso. Mais se concluiu, nesta sessão e posteriores avaliações (o que se desenvolve no capítulo 7), que existiria um fosso entre poder de decisão e responsabilidade entre chefias de departamento e chefias de secção e que, entre chefes de secção de diferentes departamentos haveria igualmente discrepâncias quanto ao seu nível de *empowerment*.

Sintetizando, e levantando o véu do mistério, que conclusões houve neste e outros fóruns sobre o *empowerment* que fizeram dele uma necessidade crescente numa estrutura como a Bosch?

Em primeiro lugar, os objetivos para 2021 pressupõem uma agilidade elevada das pessoas, nas decisões e na ação, sobretudo ao nível das chefias de secção, conforme reconhecido pelos próprios e comunicado através de vários meios – workshops internos, inquéritos aos colaboradores, *Management Team Meeting*s... Notar que as chefias de secção ou *section managers* (SM) lideram o quotidiano das células de engenharia, de produção e de apoio de toda a organização.

Em segundo, cruza-se um sistema hierárquico local em simultâneo com uma dependência funcional global: quer as direções de departamento, quer algumas chefias de secção, respondendo hierarquicamente em Portugal, respondem também ao departamento ou secção homónimos na sede, na Alemanha, sendo que, por vezes, a agenda local e a global podem não coincidir, nem em tempos, nem em interesses, nem em temas.

Em terceiro, há ainda a considerar uma estrutura matricial resultado do encaixe entre departamentos e equipas de projeto – reside aliás aqui, no caso das equipas de projeto, um dos casos mais complexos quanto às questões do *empowerment*. Sendo as equipas constituídas por elementos de vários departamentos e secções, que respondem hierarquicamente à sua direção, têm, por obrigatoriedade do projeto que integram, uma resposta, no âmbito das suas tarefas na equipa, ao seu responsável ou à sua agenda. É preciso clarificar que interesses e necessidade de departamentos, secções e equipas encontram dificuldades de conciliação, essencialmente em recursos humanos e de gestão de tempo, o que as entrevistas e inquéritos desta investigação vieram corroborar.

Finalmente, as chefias de secção, dentro das equipas, podem apresentar diferentes níveis de autonomia e independência de decisão e ação face à sua direção de departamento, o que pode gerar entraves à ação ágil das equipas de projeto.

É evidente que estas não serão as únicas razões, mas foram apontadas em vários momentos como as principais questões que se opõem a um *empowerment* eficaz das pessoas, sobretudo ao nível das chefias de secção.

Os resultados estimados de um aumento de *empowerment* incluiriam maior envolvimento e motivação das chefias e efeitos positivos nos resultados operacionais da organização.

Decorreu daí, como já referido, a sua atribuição ao *Balanced Scorecard* de DBE e HRL para implementação pela ação desta investigação.

1.10. O mandato para a investigação-ação

Temos então, por um lado, como ponto de partida para esta investigação, a vontade da organização Bosch em Braga de aumentar o *empowerment* ao nível das suas chefias, enquanto fator mobilizador de uma mudança organizacional, tornando a empresa mais ágil, mais competitiva e mais forte no seu mercado, traçando e fazendo um percurso, idealmente certeiro, para atingir os seus objetivos de crescimento, objetivos esses que contribuam para a sua presença no mercado local e aumentando, para o efeito, o número de colaboradores[6].

Temos, por outro, a investigadora com a vontade de concretizar um estudo de caso, pelo qual se torne possível observar, confirmando ou infirmando, uma ideia que vinha já dos finais dos anos 90 do século XX: de que os processos de mudança nas organizações seguiriam um trajeto semelhante a uma qualquer narrativa, tal como ela era preconizada por Greimas, qual grande êxito fílmico comercial de Hollywood.

[6]https://www.verportugal.net/vp/pt/032015/Economia/456/Bosch-pretende-recrutar-12000-novos-colaboradores-em-todo-o-mundo.htm; https://www.dinheirovivo.pt/empresas/bosch-aumenta-vendas-em-portugal-e-destaca-fabrica-de-braga/ https://www.tsf.pt/economia/mais-do-que-4500-trabalhadores-na-bosch-de-braga-nao-seria-bom-para-a-cidade-9401661.html

Entre os objetivos de concretizar a ação de mudança que a empresa pretendia e os de observação e análise da investigadora não havia encontro. Foi, consequentemente, necessário mudar a abordagem da investigação no sentido de que esta pudesse *gerar efeitos de mudança a partir da ação do investigador*.

Entramos, assim, no domínio e desenvolvimento de uma investigação-ação, condição da administração da Bosch para que aprovasse este projeto. Mudava-se, desta forma e dramaticamente, a proposta inicial de uma análise da mudança para uma investigação-ação, numa oportunidade original para a Semiótica, de sair do campo da observação para o campo da intervenção social.

Vamos então prosseguir, avançando passo a passo pelas etapas de uma investigação-ação, começando precisamente por explicar o que é esta metodologia, tão diversa daquelas que o mundo académico está habituado a trilhar. Fazemo-lo, antes de nos embrenharmos nas questões de enquadramento teórico, porque mesmo esse processo está condicionado por esta metodologia.

Capítulo 2. A metodologia de investigação e sua fundamentação

Apesar de a investigação-ação ter a suas próprias regras e acrescentar, a uma metodologia mais tradicional, uma ação recorrente em contexto de experimento, parece haver uma obrigatoriedade de alinhamento quanto às etapas que uma investigação em ciência deve seguir, podendo sintetizar-se no esquema gráfico que a seguir se apresenta. Os próprios livros que orientam quanto à metodologia da investigação seguem este modelo para apresentar os tópicos, alguns dos quais serão referidos ao longo deste capítulo.

Este projeto de investigação-ação não segue, contudo, este modelo, o que iremos concluir ao longo deste capítulo.

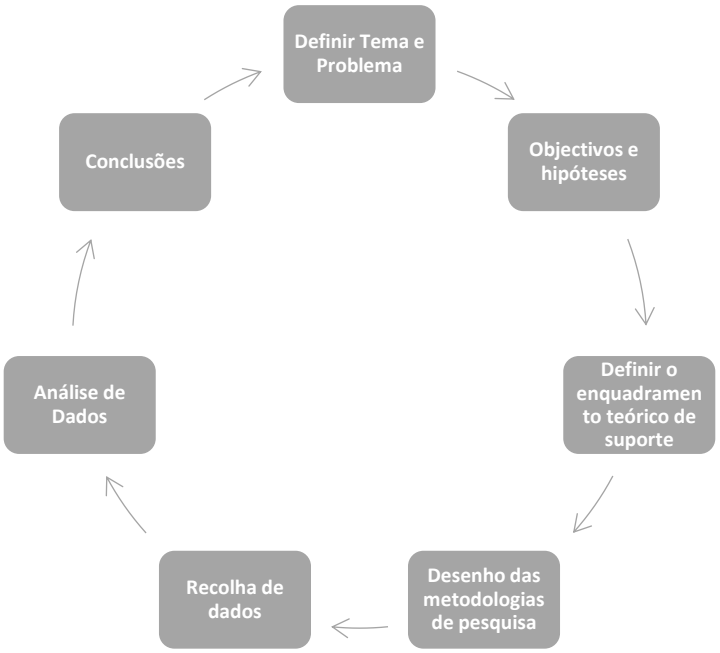


Figura 3: Etapas de uma investigação

Ligada com os objetivos do estudo, a investigação em ciências sociais divide-se nos tipos exploratório, descritivo, correlacional e explicativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997)

- A investigação exploratória tem como objetivo a familiarização com temas pouco ou nada explorados, com isso permitindo levantar pistas e desenvolver métodos para estudos posteriores mais profundos
- A de tipo descritivo é adequada para a observação e análise das manifestações de determinados fenómenos e dos contextos e formas como se manifestam

- A investigação de tipo correlacional, como o nome indica, pretende analisar como dois ou mais fenómenos se relacionam entre si e se afetam mutuamente
- A de tipo explicativo procura encontrar razões ou causas que levam à existência de determinados fenómenos.

Numa mesma investigação, podem coexistir elementos de mais do que uma tipologia ou serem sequenciais (ex.: de exploratória para descritiva), sendo o tipo de problema levantado o que naturalmente nos orienta para um ou outro dos tipos possíveis, quer em abordagens de tipo quantitativo, qualitativo ou mistas.

No que respeita à recolha de dados, e às questões epistemológicas sobre ela colocadas (se as ciências sociais devem ou não ser equiparáveis em princípios, procedimentos e *ethos* às ciências naturais), há autores que a categorizam dividindo-a em métodos positivistas e interpretativistas; há autores, como Moisés de Lemos Martins (2019, p. 24), que a categorizam distinguindo os métodos explicativos, fundados na medida que objetivam o real para o explicar, e métodos compreensivos, fundados nos discursos, que procuram uma compreensão do real, aproximando-o do sujeito. De algum modo, a posição de Moisés de Lemos Martins está em linha com a distinção entre métodos positivistas e métodos interpretativistas:

> Métodos positivistas, como as experiências de laboratório e sondagens, visam testar teoria (ou hipóteses), enquanto os métodos interpretativos, como a investigação-ação e etnografia, são voltados para a construção de teorias. Os métodos positivistas empregam uma abordagem dedutiva à investigação, começando com uma teoria e testando postulados teóricos usando dados empíricos. Por outro lado, os métodos interpretativos empregam uma abordagem indutiva que começa com os dados e tenta formular uma teoria sobre o fenómeno em estudo a partir dos dados observados (Bhattacherjee, 2012, p. 44).

Os métodos positivistas são, por isso, orientados para o teste de modelos, acreditando poder abordar os problemas sociais seguindo os mesmos princípios que as ciências naturais. São consideradas positivistas, as experiências de laboratório e a sondagem de opinião, entre outros, seguindo a pesquisa por abordagens dedutivas, partindo da teoria para a aplicar e testar na empiria. Os modelos interpretativos destinam-se a elaborar teoria, partindo de uma abordagem indutiva, isto é, dos dados observados nos contextos sociais e humanos, para a elaboração de teoria, distanciando-se das ciências naturais.

Outros autores ainda referem o método do Realismo (Bryman, 2004), segundo o qual as ciências sociais podem e devem aplicar o mesmo tipo de abordagem que as ciências naturais, para a recolha de dados e sua explicação, mas aceitando que existe um contexto social e humano a que se deve prestar atenção na investigação.

Considerando estas perspetivas, a investigação que aqui se desenvolve poderia ser em simultâneo positivista e interpretativista. Positivista, no sentido em que parte de teorias existentes e vai testar postulados teóricos sobre dados empíricos. Interpretativista no sentido em que, enquanto investigação-ação, com uma abordagem interventiva sobre contextos sociais da mudança, permite potencialmente redefinir e/ou desenvolver a teoria de partida a partir dos fenómenos observados. Há que sublinhar, contudo, que uma das tradições teóricas da investigação-ação, concretamente a ciência-ação à frente referida, clama a necessidade de ter os dois tipos de abordagem, partir de uma dada teoria e colocando-a à prova na ação para daí gerar generalizações que reafirmam, acrescentam ou alteram a teoria inicial (Argyris, Putnam, & McLain Smith, 1985).

Outras abordagens, de correntes mais contemporâneas, são revisitadas por Ruão. A autora destaca a corrente normativa ou pós-positivista, como decorrendo da tradição positivista centrando-se "na regularidade e normalização dos fenómenos comunicativos, com objetivos prescritivos... que usa a tradicional análise de variáveis e busca generalizações nos fenómenos observados" (2008, p. 35), uma opção epistemológica que encara a investigação como uma ferramenta na resolução de problemas organizacionais e numa lógica da adequação ao mercado. Esta corrente não serviria como pano de fundo da nossa investigação, já que se afasta, na sua natureza de observação e análise, da essência de ação sobre o mundo concreto que imperará durante o nosso percurso.

De entre as abordagens contemporâneas, é forçoso referir a teoria crítica, considerando a natureza de "encomenda" ou "prescrição" desta investigação-ação, emanada da administração da Bosch, conforme explicado no capítulo 1.

A teoria crítica é uma corrente, fruto do contributo de muitos pensadores e de campos científicos variados, originalmente ligada às questões do trabalho e que se alargou para os campos da filosofia, sociologia, direito, psicologia, psicanálise e comunicação social, entre outros. A Escola de Frankfurt onde se consolidou, nasce fortemente influenciada pelas obras de Karl Marx (1818-1883), Max Weber (1864-1920), Georg Hegel (1770-1831) e Sigmund Freud (1856-1939). É dirigida por Max Horkheimer (1895-1973), juntando ao seu movimento nomes de referência como Herbert Marcuse (1898-1979), Theodor Adorno (1903-1969) e Jürgen Habermas (nascido em 1929), entre muitos outros.

Não tendo pretensões de ser exaustivos quanto a esta teoria, nem quanto ao seu percurso histórico, já distante dos interesses de ação desta investigação, em termos gerais podemos resumir a ideia fundamental na sua base, de que incide sobre as sociedade e a cultura, procurando entender as relações de poder que nelas se cruzam, desta forma proporcionando um olhar crítico que as permita contestar e combater (Corradetti, 2018; Ingram & Simon-Ingram, 1992).

Situando a teoria crítica no contexto das organizações, podemos avançar que uma das suas preocupações abrange o exercício do poder nesse âmbito, sendo objeto de estudo alargado e analisado de muitas perspetivas. O poder nas organizações é exercido ao longo das linhas hierárquicas, entre grupos e cargos, e através de múltiplos recursos, havendo no seu exercício uma natureza formal ou informal, direta ou indireta e sendo sofrido com ou sem consciência por parte dos seus alvos, com ou sem aceitação (Christensen et al., 2010).

Também o conceito de hegemonia do poder é um conceito basilar da teoria crítica no contexto das organizações, referindo-se às formas e métodos como se exerce entre grupos, garantindo a influência dominante de uns sobre os outros. Submetidos a estes métodos, consegue-se o apoio ativo dos dominados na prossecução das metas dos grupos dominadores, mesmo se estes não são do interesse dos primeiros. Daí decorrem, por vezes, processos de luta, ciclicamente reproduzidos, que ora geram aceitação do exercício do poder, ora de contestação (Denis K. Mumby, 1997; Dennis K. Mumby, 1994).

A ideia de resistência ao poder inscreve-se também, assim, na abordagem crítica, que observa, nos dominados, a reação às estratégias de controlo dos dominadores.

Poderíamos, nas questões de poder e dominância ligados à comunicação nas organizações, referir ainda a corrente pós-modernista ou dialógica, de que se destacam referências como Baudrillard, Bordieu, Derrida ou Foucault (R. M. Mourão, Miranda, & Gonçalves, 2016). Contudo, vê as questões da dominação, não como ação concreta de grupos ou pessoas sobre outros, mas como algo de cariz difuso, vago e sem origem (Deetz, 2001). Para Foucault (1926-1984), um pós-estruturalista (que não se deixou rotular, apesar de visto como pós-modernista por muitos), que em muito da sua obra se inscreve no movimento crítico, o poder, o controlo e a mudança social caminham juntos. E, para ele, sempre que se revela a ação do poder e controlo, há necessariamente resistência, mesmo se simbólica (Christensen et al., 2010). A resistência ao poder é vista, hoje, nas manifestações políticas, nos movimentos instantâneos das redes sociais e, nas organizações, em escala menor, nas greves, na inércia ou resistência passiva à mudança, entre outras formas, o que poderia ser um trilho a percorrer nesta nossa investigação. Uma

vez mais, a sua natureza de ação, e não de análise, e a sua natureza de tarefa que concretiza um objetivo, afasta-nos desta abordagem.

Esta investigação, sendo uma ação com um objetivo determinado pela Bosch, apesar de seguramente poder seguir uma abordagem crítica, obtendo dados de análise sobre as relações de poder, na esteira de Foucault e da sua visão de controlo social, não pode, pela sua natureza, seguir esta linha de atuação. Com efeito, numa investigação de cariz mais tradicional, de observação dos mecanismos profundos de uma organização como a Bosch, onde existem relações de poder e domínio, faria todo o sentido o papel crítico do investigador, dando perspetivas novas e meios de ação à relação de dominadores e dominados como o defende Mumby (1997). Numa investigação-ação, em que o objetivo principal, se centra na resolução de um problema, neste caso, especificamente, de levar a cabo uma ação de mudança, cujo sentido é pré-determinado pela administração, sujeita que está às exigências de competitividade do mercado, não coloca o foco do investigador nessa lente e abordagem crítica. Coloca-o na execução da incumbência, o que à frente, apresentando a metodologia da investigação-ação, defenderemos.

Avançando para lá da questão epistemológica, afirmamos que esta não deve ser confundida com a distinção entre pesquisa quantitativa e qualitativa, uma vez que isso diz respeito ao tipo de dados coligidos e analisados e à forma de os recolher (Bhattacherjee, 2012).

As metodologias de investigação podem classificar-se em vários tipos: a pesquisa de opinião, através de questionários e entrevistas; a pesquisa experimental, em que variáveis e sujeitos da experiência são manipulados e observados os resultados dessa manipulação; o estudo de caso, aplicado a um ou mais casos que são estudados intensivamente nos aspetos relevantes para a investigação; a pesquisa interpretativa que analisa a realidade social enquanto fruto da experiência humana e dos contextos sociais (Bhattacherjee, 2012).

2.1. A proposta metodológica de partida, o Estudo de Caso

Por ter sido pensado inicialmente como um estudo sobre uma organização, de observação apenas do processo de mudança, a investigação foi de início sugerida como seguindo a tipologia de estudo de caso, um método que analisa profundamente, entre outros, um fenómeno, situação ou estruturas organizativas:

> O estudo de caso é o método de estudar intensivamente um fenómeno ao longo do tempo, dentro de seu cenário natural em um ou alguns locais ... A investigação do caso pode ser aplicada de uma forma positivista para fins de teste de teoria ou de maneira interpretativa para construção de teoria (Bhattacherjee, 2012, p. 93)

Além de poder ser alvo de uma abordagem mais positivista ou mais interpretativa, o método de estudo de caso, como qualquer outro método, apresenta vantagens e desvantagens.

Uma vantagem imediata é o facto de permitir conclusões contextualizadas, detalhadas e profusas; outra vantagem é que tanto permite testar teoria existente, como fundamentar a construção de nova teoria; é ideal para gerar hipóteses (Flyvbjerg, 2006) e permite também, se considerado necessário, alterar as perguntas de pesquisa durante o processo de recolha, caso estas se revelem pouco adequadas; pela profundidade de contextualização dá azo a interpretações mais profundas do fenómeno em análise; outra vantagem é que o fenómeno pode ser visto a partir da perspetiva de múltiplos participantes e de mais do que um nível de análise (ex.: organizacional ou individual) (Bryman, 2000). É também adequado a perguntas de pesquisa "que exigem compreensão detalhada dos processos sociais ou organizacionais devida à riqueza de dados coligidos no contexto" (Cassell & Symon, 2004, p. 323).

Obviamente, a opção por estudo de caso também apresenta desvantagens. Pela ausência de controlo experimental, é usualmente fraco o índice de validação interna das inferências do estudo (o que é comum à maioria dos métodos de pesquisa, à exceção dos experimentais); a qualidade objetiva das inferências depende fortemente do nível de experiência do investigador; por outro lado, dado que as inferências são contextualizadas e relacionadas com o caso em estudo, fica grandemente limitada a capacidade de generalização; igualmente, enquanto investigação apresenta um enviesamento para a confirmação das hipóteses (Bryman, 2000; Flyvbjerg, 2006).

Segundo alguns autores (Cassell & Symon, 2004), o estudo de caso não é, na realidade, um método, mas uma estratégia de investigação. Com efeito, na prática poderá utilizar múltiplos e combinados métodos de investigação, definindo-se assim, não pelos métodos que utiliza, mas pela sua orientação teórica e por colocar a tónica no estudo e conhecimento dos processos e dos contextos em que os fenómenos se desenrolam (Hartley, 2004). São úteis a "capturar as propriedades emergentes e em mudança da vida nas organizações" (Hartley, 2004, p. 325). O desenho deste tipo de investigação é, por isso, necessariamente flexível, sendo plausível o seu uso na prova de teoria existente ou na construção de teorias novas ou em desenvolvimento.

Esta investigação seria um estudo de caso, no sentido que aborda e analisa profundamente o contexto e a ação da mudança numa empresa única, a Bosch Car Multimédia em Braga. Contudo, essa via inicialmente aberta para esta investigação foi apenas o princípio de algo muito diferente.

2.2. Mudança de abordagem metodológica – as condições de aceitação deste projeto

A intenção de investigação por estudo de caso, previsto inicialmente, teve de ser abandonada.

Com efeito, ao ter mudado a administração da Bosch em Braga antes do início dos trabalhos, e ao ter-se de novo debatido a pertinência da execução desta investigação na organização, deu-se necessariamente uma mudança dramática nas opções metodológicas, limitadas que foram por uma nova condição de aceitação do projeto: pretendia-se que, dada a experiência da investigadora, esta passasse de mera observadora de uma situação de mudança, para um motor dessa mudança. Esta investigação, preparada à priori para uma abordagem de estudo de caso, recorrendo a métodos qualitativos e mistos, num sistema de triangulação, onde estavam supostos a entrevista, a observação direta e a recolha documental, para a qual uma profunda revisão bibliográfica tinha já sido preparada, passou a ter como objetivos, não desenvolver o conhecimento teórico a partir de uma perspetiva de observação, mas sobretudo *gerar efeitos de mudança a partir da ação do investigador* com os seus eventuais associados internos, quer ao nível da evolução dos indivíduos, quer ao nível do desenvolvimento da organização. Uma das perspetivas que validou esta opção metodológica foi a de Heller (2004) quando afirmou que a família dos métodos orientados para a ação são programas facilitadores da mudança. Estes programas, baseados em teorias validadas, que serão desta forma postas à prova, produzirão, eventualmente, novo conhecimento e teoria sobre o fenómeno em estudo, enquanto intervêm sobre a realidade em estudo. Uma posição em linha com a ciência-ação de Argyris, que à frente desenvolveremos.

Estava assim declarada pela primeira vez a necessidade de, neste projeto, se considerar uma perspetiva científica orientada para a ação. A investigação-ação seria, pois, abraçada, como a melhor alternativa para estabelecer a relação entre conhecimento e ação, com mútuos benefícios: aos alvos do experimento, a empresa e suas chefias, a execução do projeto de mudança pretendido e, à investigadora, maior conhecimento e mestria acrescida à sua experiência profissional na aplicação desta abordagem metodológica.

Este tipo de investigação, intervencionista sobre o meio, tem sido cada vez mais alvo de um interesse generalizado, interesse esse sustentado por explicações de cariz económico global. Com efeito, a procura de conhecimento a partir da prática profissional e a provável introdução de maior profissionalização das forças produtivas são vistas como sendo respostas potenciais para a recuperação económica e sustentabilidade social de empresas e países (McNiff & Whitehead, 2010b).

A investigação-ação é primeiramente introduzida por Kurt Lewin, em 1946, como uma parte do campo mais amplo do Desenvolvimento Organizacional, resultando da preocupação do investigador em combinar a experimentação, ação e teoria para efeitos de mudança social. Só desta forma se garantiria o envolvimento dos elementos de uma organização, a obtenção de melhores dados que suportassem a teoria e a concretização efetiva da mudança. Foi assim que "Lewin enquadrou a interdependência entre teoria, pesquisa e prática" (Coghlan, 2011, p. 46)..

Argyris, a referência que repegaremos à frente como iniciador de uma das tradições alternativas de Investigação-ação, resumiu o conceito de investigação-ação de Lewin nos seguintes pontos, que nunca terão sido sistematizados pelo fundador:

> 1. A investigação-ação envolve experimentos de mudança em problemas reais dos sistemas sociais. Concentra-se num problema específico e procura fornecer ajuda ao sistema do cliente.
> 2. A investigação-ação, tal como a gestão social em geral, envolve ciclos iterativos de identificação de um problema, planeamento, ação e avaliação.
> 3. A mudança pretendida normalmente envolve reeducação, um termo que se refere à mudança de padrões de pensamento e de ação que estão atualmente bem enraizados em indivíduos e grupos. A mudança pretendida é tipicamente no nível de normas e valores expressos em ação. A reeducação eficaz depende da participação dos clientes no diagnóstico e descoberta de factos e na livre escolha em se envolver em novos tipos de ação.
> 4. A investigação-ação desafia o *status quo* a partir de uma perspetiva de valores democráticos. Essa orientação de valor é congruente com os requisitos de reeducação eficaz (participação e livre escolha).
> 5. A investigação-ação visa contribuir, simultaneamente, para o conhecimento fundamental em ciências sociais e para a ação social na vida quotidiana. Os altos padrões de desenvolvimento de teoria e o teste empírico de proposições organizadas pela teoria não devem ser sacrificados, nem a relação com a prática deve ser perdida (Argyris et al., 1985, p. 9; Coghlan, 2011, p. 47).

Resumindo destas linhas, podemos perceber que Lewin vê a investigação-ação como um processo que atua em duas frentes: a mudança requer uma ação orientada para a sua concretização; pressupõe que

essa ação se suporta num diagnóstico e avaliação para a definição do plano mais adequado para a eficácia dessa ação, em ciclos que se repetem. Também do resumo atrás se depreende que a eficácia da ação para a mudança está dependente da consciência da necessidade de mudar e da aprendizagem por parte das pessoas que a vivem, o que nos transporta a algumas das Competências do modelo greimasiano de que partimos neste projeto – de que será preciso Querer a mudança para que ela aconteça e de que será necessário Saber para o fazer. O entendimento e o processo de aprendizagem são vistos como tão importantes quanto a mudança pretendida ela mesma, porque leva a mudanças de comportamento, o que na realidade sustenta temporalmente a manutenção da mudança. A possibilidade de escolha quanto à participação - o processo ser participativo e colaborativo - é outro dos fatores enfatizados na investigação-ação de Lewin (Burnes, 2017; Lewin, 1946). Também a ocorrência da mudança ao nível da integração e dinâmica de grupos é defendida por Lewin. O trabalho de Lewin sobre dinâmica de grupos e equipas de trabalho e as suas teorias de mudança organizacional forneceram informações relevantes de como desenvolver as relações intra e intergrupos ao nível organizacional. Sublinharam igualmente a importância da produção de sentido e comunicação em geral, bem como a importância de formas distintas, mais autocráticas ou democráticas, de liderança, no atingir de determinados resultados (Adelman, 1993).

2.3. A investigação-ação – onde a ação tem papel central

A investigação que se desenvolve neste documento segue então, não uma abordagem de mera observação e interpretação de fenómenos, mas de ação e intervenção sobre o caso em estudo, para com isso obter mudança do estado de coisas, seguindo o propósito da organização Bosch Car Multimédia em Braga, alvo desta investigação, já explicado na apresentação da Bosch (capítulo 1). Pretende a empresa que se planeie e aplique uma mudança fundamental ao crescimento, suportado num trabalho da investigadora, em conjunto com elementos internos da organização, e enquadrado no âmbito semiótico que define a investigação.

Assim, após abandono da abordagem de Estudo de Caso, e a partir da visão atrás referida do pai fundador desta abordagem metodológica, procedeu-se então a uma revisão de literatura sobre a metodologia de investigação-ação aplicável num experimento social sobre um ambiente com necessidades específicas de transformação. Da pesquisa sobre a literatura, concluímos ser esta uma metodologia de investigação com muitas denominações, muitas áreas de especialização e diferentes origens. As mais comuns são referidas por Herr e Anderson:

> Investigação-ação; investigação-ação participativa (PAR); investigação profissional; ciência-ação; investigação-ação colaborativa; investigação cooperativa; investigação educativa; investigação apreciativa; práxis emancipatória; investigação comunitária participativa; investigação de ensino; avaliação rural participativa; investigação-ação feminista; investigação-ação participativa feminista e antirracista; ativismo militante ou investigação militante (Herr & Anderson, 2005, p. 2).

Há outras perspetivas que identificam, por outro lado, e apenas para referir algumas, "várias modalidades de ação: aprendizagem-ação, ciência-ação, investigação apreciativa (*appreciative inquiry*), investigação cooperativa e investigação-ação de desenvolvimento" (Coghlan, 2011, p. 52).

Independente das denominações ou aplicações em distintos ambientes ou causas, esta forma de investigação partilha características tanto com as investigações quantitativas como com as qualitativas, mas distingue-se de ambas no sentido em que, os que são tradicionalmente objetos de estudo – os indivíduos ou os grupos que integram – controlam, definem ou participam no desenho e/ou aplicação da investigação. Feita *por* e *com* os internos de uma organização, tal como é sublinhado por vários autores. Segundo os teóricos deste tipo de Investigação, os fenómenos sociais complexos são mais bem entendidos e com maior impacto através da intervenção e ação e da observação dos efeitos das mesmas. Na execução de um processo de mudança em direção a um qualquer ponto ideal, processo esse que se revela em geral traumático, pode supor-se que este será mais bem-sucedido quando os que o irão viver estarão também na sua definição e génese: "Ajuda-os a trabalhar com a complexidade, às vezes desconcertante, dos problemas que enfrentam, para tornar o seu trabalho mais significativo e gratificante" (Stringer, 2007, p. 1).

A definição deste tipo de investigação-ação não é consensual, mas não há dúvida, nas diferentes perspetivas, de que a sua palavra central é o termo ação, uma ação que se orienta para a solução de situações problemáticas ou essenciais (Wadsworth, 1998), ao mesmo tempo que origina novo conhecimento. É vista pelo seu fundador, Kurt Lewin, como uma

> abordagem pioneira em relação à pesquisa social que combina a geração de teoria com a mudança do sistema social por meio da atividade do investigador ao agir sobre ou dentro do sistema social. O ato em si é apresentado como o meio de mudar o sistema e simultaneamente gerar conhecimento crítico sobre ele (Susman, Evered, Susman, & Evered, 2012, p. 586).

Outros referem que "A investigação-ação é a forma de investigação sistemática para todos os participantes, na busca de maior eficácia por meio da participação democrática" (Adelman, 1993).

Outros, pondo a tónica na relação com as pessoas, defendem que a investigação-ação é feita pelas pessoas ou com elas, num grupo, comunidade ou organização, não sendo feita para elas ou exercida sobre elas. Ainda, que é uma investigação que se constitui como "um processo reflexivo, mas diferente da reflexão isolada e espontânea, na medida em que é deliberada e sistematicamente realizada e geralmente requer que alguma forma de evidência seja apresentada para apoiar afirmações" (Herr & Anderson, 2005, p. 3).

O caso concreto em estudo, o da Bosch em Braga, corrobora estas ideias: pretende-se uma ação ou conjunto de ações para a identificação e implementação de mudanças, que se entendem fundamentais para o futuro próximo da organização, suportadas numa forma de produção conjunta de sentido, que seja tendente à apropriação dessa(s) mudança(s) por aqueles que a vivem. Pressupõe uma ação colaborativa e participativa, tendente à resolução de problemas, que melhora a prática e a vida daqueles que são seu alvo, mas também seus agentes: "A investigação-ação é um método usado para melhorar a prática. Envolve ação, avaliação e reflexão crítica e, com base nas evidências recolhidas, as mudanças na atividade prática são implementadas" (Koshy, Koshy, & Waterman, 2011, p. 2). Cria conhecimento a partir da ação, reflexão e interpretação dos participantes, o que Lewin defende desde o seu início: "Você não pode entender um sistema até tentar alterá-lo (Lewin, 1946 citado em Macdonald, 2012, p. 34).

Como corrobora Stringer (2007), esta forma de Investigação é uma abordagem sistemática que permite às pessoas encontrarem soluções para as questões e problemas que enfrentam na sua vida diária, não procurando explicações generalistas, mas focando-se em situações específicas e em soluções adequadas aos problemas concretos das pessoas e organizações.

Alguns autores defendem que as opções do investigador têm, contudo, que ser suportadas na teoria de forma a que expliquem como a própria Investigação-ação pode introduzir as mudanças pretendidas (Bhattacherjee, 2012). É essa aliás a posição da ciência-ação de Argyris.

Algumas das tradições da investigação-ação, que desenvolveram a abordagem à mudança das organizações, evoluíram desde uma perspetiva enquanto técnica manipulativa na mão do poder, até à ideia, mais atual, de que potencia uma maior e mais democrática participação dos colaboradores na procura de soluções para os problemas. Contudo, ao sustentar-se em "práticas colaborativas e democráticas isso torna-a política" (McNiff, 2014, p. 14), o que será o mesmo que dizer que tem intenções específicas por trás, sociais, económicas ou de outra espécie, intenções essas que poderão

ter propósitos que vão desde a mera ajuda, à influência ou ao controlo. Ser colaborativa e participativa não implica deixar de estar ideologicamente imbuída de uma perspetiva, que muito frequentemente pode ser a de um poder político ou económico.

2.4. Vantagens e desvantagens da investigação-ação

A investigação-ação apresenta-se como uma resposta às deficiências de uma ciência positivista face aos problemas que as organizações enfrentam no seu dia-a-dia (para mais sobre essas deficiências consultar Susman et al., 2012).

Podemos sintetizar, da perspetiva de alguns autores, as vantagens e desvantagens da investigação-ação.

As vantagens incluem o facto de ser um processo participativo e por isso levar as pessoas à melhoria das suas práticas e a novas aprendizagens, ao mesmo tempo que estas se envolvem com as mudanças produzidas e se apropriam delas como suas. Os processos cíclicos da investigação-ação sobre os quais é feita uma reflexão, também ela cíclica, permite a autocrítica dos envolvidos no sentido da sua própria prática e melhoria do processo e das etapas futuras. Ao exigir uma recolha sistemática de evidências relevantes para esse efeito, suporta a elaboração de teorizações que irão suportar a aprendizagem de académicos, a metodologia dos investigadores de campo e a prática dos intervenientes da organização. Para isso, a flexibilidade que o sistema proporciona, comparativamente com a investigação mais tradicional, menos capaz de se ajustar e rapidamente adaptar-se a ambientes incertos, é também uma vantagem fundamental. Dentro dessa flexibilidade, podemos fazer ressaltar que o processo se ajusta a ambientes complexos, multifacetados e caóticos, tanto respondendo a pequenas mudanças, como a grandes, com poucos ou muitos envolvidos. Ainda, podendo iniciar-se pelo pouco e pequeno, pode alargar-se ao muito e vasto. Assim, constitui-se como instrumento de mudanças tão simples como a melhoria da prática de uma função, ou alteração no discurso e linguagem organizacionais, às mudanças nas relações sociais, formas processuais e de sistemas organizativos e até às mudanças de rumo de uma organização (Burnes, 2017; Herr & Anderson, 2005; Kemmis, 2005; Kemmis & McTaggart, 2007; McTaggart, 1994; Ripamonti, Galuppo, Gorli, Scaratti, & Cunliffe, 2016).

Na comparação com a ciência positivista, a vantagem pende para a investigação-ação porque ela faz as coisas acontecer ao invés de fazer previsões, conjetura ao invés de induzir ou deduzir, permitindo assim imaginação e criatividade, envolve o investigador e suas equipas nos projetos ao invés de os desligar e distanciar, atua nas soluções ao invés de meramente contemplar ou teorizar como seria agir (Susman et

al., 2012). Note-se, contudo, que há quem contraponha que o seu método é essencialmente interpretativo, partindo dos dados e, numa abordagem indutiva, sugerir a teorização que os justifica; coloca desta forma as suas grandes vantagens na produção de teoria a partir da realidade prática ao mesmo tempo que resolve os problemas de partida (Bhattacherjee, 2012). Outro dos mais fortes benefícios desta opção de investigação é, ao ser participativa e colaborativa como já anteriormente explicado, permitir e supor o *empowerment* dos participantes, a sua libertação e emancipação (McTaggart, 1994).

Como todos os processos que têm vantagens, muitos também apontam o dedo à investigação-ação como uma forma menor de ciência e por ser demasiado "interventiva". Ao ser interventiva é um instrumento do poder, forma de controlo e fruto de interesses humanos (McNiff, 2014; McNiff & Whitehead, 2010a). De facto, as instituições são organizações cuja micropolítica (uso dos recursos, desigualdade e luta pelo poder, compromissos ideológicos e económicos), mais do que o contexto macropolítico, tenderá a influenciar a investigação, que não passa incólume por esses interesses subterrâneos, seja por meio do que se fala, seja por meio dos seus silêncios (Herr & Anderson, 2005).

Sugere-se ainda que, ao depender tão fortemente de um poder, bem ainda como da posicionalidade e perspetiva do investigador, poderá sofrer de maior subjetividade ou de enviesamentos na condução da ação (Bhattacherjee, 2012; Herr & Anderson, 2005).

Ainda, ao resultar de um processo político do poder instituído, mas sendo participativa, poderá suscitar falsas expectativas de *empowerment* que na realidade serão apenas uma miragem atrativa que estará longe de ser real (McTaggart, 1994). É uma forma de investigação cuja orientação de um exercício de poder "de cima para baixo" se mantém por teorizar, que pode constituir-se como "uma forma de poder e que pode reproduzir as mesmas desigualdades que procura desafiar" (Royle et al., 2007, p. 2).

Por outro lado, ainda quanto ao envolvimento das pessoas e ao ser colaborativa e participativa, a investigação-ação tem elevada probabilidade de sofrer entropias e resistências, resultado de forças que se confrontam na ação: enquanto alguns dos participantes estarão já avançados no ciclo de aceitação das mudanças que se implementam durante a investigação-ação, outros estarão ainda em fases iniciais de contestação e negação (Burnes, 2017). Outro dos problemas relacionados com o facto de ser um processo participativo é que a investigação assume que as pessoas têm a vontade, tempo e energia para se dedicarem ao processo, o que nem sempre se verifica e pelas mais variadas razões (Charles & Ward, 2007).

A investigação-ação enfrenta a dificuldade de ajuste entre as preocupações da ação e as do rigor científico, estabelecendo-se muito frequentemente um conflito entre ambas as orientações. "Ao contrário da investigação tradicional em ciências sociais, que desaprova a intervenção sob qualquer forma no cenário da pesquisa, a investigação-ação exige alguma forma de intervenção" (Herr & Anderson, 2005, p. 5). Ao intervir, pode também interferir, do que resulta um processo nem sempre independente. Na realidade, ao contrário da ciência positivista, a investigação-ação terá menos capacidade para generalização e menor liberdade face ao contexto (Bhattacherjee, 2012; Herr & Anderson, 2005; Susman et al., 2012), dependendo dele, sendo desenhado à sua luz. Também a falta de práticas metodológicas mais específicas é alvo de crítica, já que pode gerar escolhas metodológicas confusas, caminhos incertos e perguntas por responder (Meulen, 2011).

Ainda, pela sua aplicação em contextos sociais por vezes únicos, pode correr o risco de não ser replicável noutros contextos, pela impossibilidade de generalização ou por enviesamentos resultantes do caso em análise (Bhattacherjee, 2012).

A consciência da investigadora, quanto às limitações e desvantagens da abordagem científica pelo qual se optou, permitiu-lhe avaliar e reavaliar permanentemente a sua postura, métodos usados e ações implementadas, por forma a minimizar os constrangimentos resultantes desta decisão metodológica.

2.5. Orientações e tradições da investigação-ação

A investigação-ação apresenta abordagens distintas dependentes da tradição científica e de investigação adotadas. Lewin desde logo, distinguiu várias tipologias (Adelman, 1993):

- a Investigação-ação de diagnóstico, necessária e base do desenho de um plano de ação;
- a investigação-ação participativa, uma tipologia que implica que os elementos de uma dada comunidade se envolvam no processo desde o início;
- investigação-ação empírica, que se desenvolve através da concretização de registos a partir das experiências e do trabalho quotidiano retirando conclusões limitadas muito frequentemente ao caso em análise;
- investigação-ação experimental que procederá a experiências controladas em situações sociais idênticas e que, de todas, mais facilmente levaria a conhecimento científico.

Heller (2004), mais à frente no tempo, distingue por seu lado duas abordagens legítimas e distintas na família da investigação-ação: a *Action-Research* (AR) ou Investigação-ação e a *Research-Action* (RA) ou

Ação-investigação. Resumindo a literatura sobre o tema, Heller defende que atualmente a AR é aplicável essencialmente em contextos em que a mudança é um fator central, sendo mais apropriada quando já existem evidências ou teorias de partida mas que necessitam de melhoria ou alargamento do seu âmbito; a RA é usada em situações em que a mudança é uma consequência de se alcançar novos conhecimentos e desenvolver novos modelos de pensamento, pressupondo aquisição de teoria. Heller revela uma posição crítica quando afirma que o termo se tem tornado ambíguo. Na nossa abordagem, partindo do modelo de Greimas a colocar em prática e a provar a sua adequabilidade a contextos de mudança, estamos claramente na AR, a investigação-ação.

Apesar dos muitos desenvolvimentos desta área de investigação resultarem de uma tradição teórica e de uma prática ligadas ao ensino ou à medicina, Herr e Anderson (2005) falam também de outras tradições científicas como a da investigação-participação de Paulo Freire, fortemente ligada à mudança radical nas organizações e ao *empowerment* dos indivíduos (Freire, 2005), a tradição ligada ao desenvolvimento e aprendizagem organizacionais de Lewin, a tradição de ciência-ação de Argyris, entre outras linhas científicas.

Poderia parecer óbvio que a nossa linha de atuação na investigação da Bosch fosse a tradição de Paulo Freire, uma vez que as pessoas da organização definiram o *empowerment* como o valor transformador que permitiria que as chefias, aos seus vários níveis, fossem mais autónomas no processo de crescimento da organização. Acontece, contudo, que o foco desta investigação não é, na realidade, o *empowerment*, e sim o processo para fazer acontecer a Mudança que, só pelo *momentum*, implica existir *empowerment*. Numa outra realidade, ou noutro momento, a mudança poderia ter sido feita depender, por exemplo, de aprendizagem, ou de menor burocracia ou de processos mais *lean.*

Apesar das múltiplas tradições em investigação-ação, a maioria delas concorda quanto a certos objetivos: (a) a geração de novos conhecimentos, (b) a conquista de resultados orientados para a ação, (c) a educação e aprendizagem do investigador e dos participantes, (d) resultados relevantes para o cenário local; e (e) uma metodologia de pesquisa adequada e sólida (Herr & Anderson, 2005, p. 54)

2.6. A tradição da ciência-ação de Argyris

De entre as tradições já referidas, destacamos a ciência-ação de Argyris por se constituir como "uma ciência da prática" (Argyris et al., 1985, p. 4), que estuda a atividade de grupos humanos, nomeadamente no seu dia-a-dia nas organizações. Serve de guia à nossa investigação, no sentido em

que o seu objetivo é que a investigação, mesmo se no contexto de um mundo prático, não se perca na sua voragem, gerando "conhecimento útil, válido, descritivo do mundo e informativo de como podemos alterá-lo" (Argyris et al., 1985, p. x), através de uma intervenção, que, sendo científica, rigorosa e metodológica, não se afaste da realidade que estuda. Não sendo, na realidade, uma metodologia como alguns defendem, é com certeza uma epistemologia no sentido de um critério para a obtenção de conhecimento a partir da experiência.

"A ciência da ação é um desenvolvimento das tradições de John Dewey e Kurt Lewin" (Argyris et al., 1985, p. 6), em que Dewey, apresentando uma atitude crítica face à separação entre ciência e ação, propõe uma investigação que se pretendia, à uma, método científico e prática social; e em que Lewin, investigando fenómenos sociais complexos em contexto experimental, originou uma corrente na academia que liga as atividades da ciência aos atos de aprendizagem a partir do contexto da ação, combinando desta forma ciência e prática (Argyris et al., 1985).

A visão de Lewin sobre mudança, como uma série de episódios discretos deslocando-se de um estado estável para outro, foi criticada por Chris Argyris por se revelar limitada a processos de curto-prazo. Como discípulo, bem como seu crítico, Argyris é reconhecido como um dos fundadores da tradição de Ciência-ação cujo foco é a aprendizagem das organizações vistas como sistemas com capacidade de autocorreção. Argyris concluiu que a investigação-ação teria perdido a sua abordagem científica, pelo que seria necessária trazer, de novo, a ideia de "ciência" ao estudo da prática e da intervenção. Na visão de Argyris (1987), os investigadores da ação estariam já demasiado focados nas organizações para as quais trabalham, deixando para trás a forma dessas organizações definirem o problema e ignorando a necessidade de construção e avaliação das teses orientadoras da sua prática. Trouxe à investigação-ação uma renovada preocupação pela sua dimensão científica, nomeadamente no que respeita ao papel de construção e/ou teste de teoria (Adelman, 1993). O foco desta tradição de investigação-ação é no conhecimento como fator primeiro que suporta e produz à ação, simultaneamente contribuindo para uma teorização da mesma.

> Na ciência-ação, buscamos conhecimento que sirva à ação. O cientista da ação é um intervencionista que busca promover a aprendizagem no sistema do cliente e contribuir para o conhecimento geral. Isso é feito através da criação de condições para uma investigação válida no contexto de deliberação prática pelos membros dos sistemas clientes. É isso que queremos dizer quando falamos em tornar comunidades de investigação em comunidades de prática social (Argyris et al., 1985, p. 36)

A proposta da ciência-ação de Argyris, defende, pois, duas perspetivas que são obrigatoriamente conciliadas na investigação-ação: por um lado, não pode faltar à ação o rigor da ciência, por outro lado, não pode a ciência ser tão rigorosa que se distancie da realidade, deixando de a poder definir e de lhe ser útil (Argyris et al., 1985; Herr & Anderson, 2005).

A este propósito, um tópico a explorar seria o tipo de teorias de ciência-ação que, sob a luz da perspetiva de Argyris, seguiríamos nesta investigação. Reconhece-se o tipo de teoria de ação "*Espoused theory*" (ou teoria adotada) por oposição ao tipo "*Theory-in-use*" (ou teoria em uso) – o primeiro tipo é uma abordagem em que se segue uma teoria existente; o segundo tipo é o de uma teorização que se constrói a partir da ação (Argyris, 1983). Sem mais pretensões do que apenas referir a opção, ao escolher seguir o modelo greimasiano, um modelo pré-existente e em teste nesta investigação, estamos a optar por seguir a primeira proposta. Com efeito, ligado ao objetivo desta investigação, no nosso projeto abraçámos uma teoria de partida, ainda que "o seu abraço" possa ser acompanhado de uma certa estranheza, decorrente da escolha de um campo de conhecimento tão distinto da mudança organizacional como é a Semiótica narrativa. A ciência-ação cria conhecimento a partir da prática, mas emoldurada por algumas preocupações e limites (Argyris et al., 1985; Herr & Anderson, 2005), bem como, neste nosso caso, por um conhecimento de partida que se pretende colocar à prova – se um modelo narrativo greimasiano tem a capacidade de se constituir como modelo de suporte numa mudança organizacional.

Considerando a complexidade da realidade e capacidade finita de recolha e processamento da informação, a investigação-ação comprometida com as linhas de orientação de Argyris deverá destrinçar o que é relevante para a ação. Os objetivos, formados à partida e/ou definidos ao longo da ação de investigação devem ter em conta o conhecimento de partida. Este, por sua vez, deve ter em conta os valores dos participantes da ação, permitindo que os objetivos definidos e ação que deles derivam sejam a expressão desses valores. "Se esses valores diferem dos antigos, geramos conhecimento que pode contribuir para mudar o mundo. Se eles não diferem, geramos conhecimento que ajuda a manter o mundo como ele é" (Argyris et al., 1985, p. 37). Haverá sempre, contudo, a formulação de normas.

É, porém, de referir que há quem argumente que a ciência-ação de Argyris é mais um fundamento teórico do que um método que orienta uma prática:

> Os métodos da ciência-ação podem ser aplicados como investigação-ação em primeira, segunda e terceira pessoa, numa ampla gama de campos, práticas e configurações profissionais. Nenhum desses exemplos representa um método distinto chamado "ciência-ação". Em vez disso, cada um usa as ideias da ciência-ação como ferramentas conceptuais e práticas no desenvolvimento de novos métodos para

> aprender e mudar um domínio particular da prática. As raízes da ciência-ação desses métodos podem não ser vistas, pelos participantes desses processos ou mesmo por pessoas treinadas, como facilitadoras desses métodos (V. J. Friedman & Rogers, 2008, p. 262).

O investigador da ciência-ação "é um praticante, um intervencionista que procura ajudar os sistemas em que intervém" (Argyris et al., 1985, p. 37), criando condições para a aprendizagem das organizações ao mesmo tempo que para a sua mudança e melhoria contínua. "Portanto, a prática da ciência da ação envolve ensinar aos outros as habilidades necessárias para praticar a ciência da ação" (Argyris et al., 1985, p. 37).

Tanto em Argyris (1987) como nos seus críticos Friedman e Rogers (2008), como noutros autores da investigação-ação, encontramos assim a preocupação com o papel da posicionalidade do investigador e as formas de possível intervenção e influência no contexto de estudo. Coloca-nos, este ponto, perante a necessidade de entender um pouco melhor o nível ou níveis de intervenção do investigador sobre a realidade que estuda e na qual atua.

2.7. Posicionalidade na investigação-ação em curso

Neste tipo de investigação, é relevante, pois, esclarecer a posicionalidade do investigador quanto ao caso alvo de investigação, uma vez que determina a tipologia de investigação-ação e as perspetivas epistemológicas e metodológicas que o investigador abraça ao longo do percurso.

McNiff (2014), inspirado em Habermas (1976; 1987), sustenta que a posicionalidade dos investigadores e a sua força institucional, não são apenas uma questão de relação entre intervenientes do processo. Apresenta o conceito de posicionalidade na investigação-ação como um conceito que resulta da influência dos interesses humanos daqueles, ou daquelas áreas, ao serviço dos quais a investigação se desenvolve. Identifica os interesses técnicos da investigação-ação, que se focam na produção de conhecimento racional sobre os temas em estudo e que assim se constituem como instrumentos de controlo do mundo natural e social; os interesse práticos, que se centram na "criação e interpretação de significados, a fim de entender o mundo da vida social e seu surgimento histórico e político" (McNiff, 2014, p. 24), possibilitando assim fazer avaliações nomeadamente do discurso; os interesses emancipatórios das pessoas que, através da investigação, conseguem ter melhor perceção sobre as influências a que estão sujeitas e as levam a agir como agem, potenciando a sua independência, livre pensamento e capacidade crítica face a intenções manipulativas; interesses relacionais, considerando que a investigação, ao

potenciar o diálogo, permite melhoria de relacionamentos e consequentemente de aprendizagens e formas de vida.

Outras formas de abordar este conceito da posicionalidade, noutros autores, sugerem um prisma distinto, definindo-se o termo na relação entre agentes da mudança, internos e/ou externos (Herr & Anderson, 2005; Reason et al., 2008).

Tradicionalmente, os investigadores da investigação-ação eram agentes externos e eram eles quem iniciava a investigação, geralmente contratada, do que resultava precisamente um dos problemas dos processos de mudança, a falta de envolvimento das pessoas da organização. A ideia seria, de partida, diagnosticar ou resolver um problema ou avaliar uma qualquer atividade da organização (Argyris et al., 1985).

A introdução de apoios e programas de profissionais com alta formação e que pretendia analisar ou intervir a partir do seu posto de trabalho, sobre o seu próprio caso ou sobre a organização, veio introduzir outras posicionalidades, que não meramente a do agente externo, nesta categoria de investigação, havendo perspetivas positivas e negativas para ambos os tipos, interno e externo, mas sendo essa posicionalidade que determina "como enquadram as questões epistemológicas, metodológicas e éticas" (Herr & Anderson, 2005, p. 30) no estudo em curso.

Já para Bhattacherjee (2012), este tipo de investigação pressupõe sempre que o investigador se encontra inserido no contexto social do objeto em estudo, independentemente de o consultor ser externo ou um agente interno. E, sendo uma organização o caso em análise, é o consultor ou o interno quem inicia a ação a estudar, sejam dessa ação exemplo a introdução de novos procedimentos organizacionais ou a mudança de uma linha de produção com a introdução de novas tecnologias.

Stringer (2007), por seu lado, coloca o investigador, independente da sua inserção no projeto, no papel de facilitador, alguém que orienta, mas não faz parte verdadeiramente do trabalho da equipa:

> ...o papel do investigador não é o de um especialista que faz investigação, mas o de uma pessoa de recursos. Ele ou ela torna-se um facilitador ou consultor que atua como um catalisador para ajudar os *stakeholders* a definir claramente seus problemas e a apoiá-los enquanto trabalham em busca de soluções eficazes para os problemas que lhes dizem respeito (Stringer, 2007, p. 24).

Em contrapartida, numa abordagem mais abrangente, posicionalidade em investigação-ação, tal como sintetizada por Herr e Anderson (2005) a partir de vários campos de investigação e de vários autores, pode ser categorizada em 6 tipos:

1. Elemento Interno que analisa a sua própria atividade;
2. Interno que conta com a colaboração de outros Internos;
3. Interno em colaboração com Externos;
4. Colaboração recíproca entre Internos e Externos em equipas mistas;
5. Externo em colaboração com os Internos;
6. Externo estuda os Internos.

Sobre esse *continuum* de posicionalidades sugere-se a consulta da Tabela 3.1 "*Continuum and Implications of Positionality*" (*Continuum* e implicações da posicionalidade) em Herr e Anderson (2005, p. 31), que apresenta um resumo de artigos, livros e dissertações quanto aos diferentes enquadramentos do investigador na investigação-ação em termos de posicionalidade, contributos e tradições. McNiff (2014), suportando-se na classificação de Herr e Anderson (2005), acrescenta a esta classificação a hipótese de recurso a multiposicionalidades.

Este nosso projeto apresenta uma posicionalidade de tipo cinco, isto é, é a abordagem de um Externo à organização em colaboração com os Internos. Apresenta as vantagens de trabalhar a base de conhecimento que o investigador traz como ponto de partida teórico, de melhorar ou criticar a prática, de contribuir para o desenvolvimento e transformação organizacionais para, entre outras possibilidades, obter mudanças mais ou menos radicais. A Bosch em Braga quer levar a cabo um processo de mudança que, seguindo um modelo semiótico proposto por um externo, quer, no entanto, que o mesmo seja aplicado em cooperação com as hierarquias da organização, como forma de obter o seu envolvimento. Esta posicionalidade cinco, de investigador externo em colaboração com equipas internas, oferece precisamente à organização uma forma de ultrapassar os constrangimentos comuns na investigação-ação, como este caso confirma, sobretudo aos mais altos níveis da hierarquia – a falta de disponibilidade total das equipas participantes e o envolvimento desigual que as diferentes pessoas poderão ter (Herr & Anderson, 2005). O trabalho cooperante e facilitador do externo traz grandes vantagens aos desenvolvimentos do trabalho em equipa, o que lhe permite trazer alguma influência ao processo, conduzindo-o e guiando-o, suportado no seu conhecimento técnico e teórico. Deve evitar, contudo, a posição de consultor especialista externo à ação, sob risco de não conseguir verdadeira participação dos internos no projeto que é de ambas as partes (Meulen, 2011; Royle et al., 2007).

Contudo, a influência da posicionalidade deste investigador externo, que colabora com internos no desenvolvimento da investigação em curso, não se define somente na relação Interno/ Externo. É relevante também a "porta organizacional" pela qual lhe é dado acesso à estrutura em estudo, posição na hierarquia desse departamento e relação de poder com *stakeholders* e outros departamentos desta porta de entrada. No caso Bosch, a secção que é a plataforma a partir da qual se desenrola a intervenção do investigador externo é denominado *Deployment of Business Excellence* (DBE), chefiado pela orientadora empresarial, sendo esta dependente do administrador PC ou da área comercial, patrono da investigação. Recorde-se que a gestão da Bosch em Braga é bicéfala, estando dividida na área comercial ou PC e área técnica ou PT, sendo a primeira responsável pelos serviços da empresa, como a área financeira, de recursos humanos, logística, entre outras, e a segunda responsável por toda a parte produtiva e serviços de apoio à produção. Uma das etapas que se tornou fundamental para o desenvolvimento do projeto foi a apresentação e beneplácito de ambas as administrações, e não somente da comercial de que depende o departamento DBE, como forma de garantir a cooperação das hierarquias das várias áreas envolvidas nesta investigação-ação.

2.8. Etapas da Investigação-ação

É nesta parte da nossa explanação que iremos entender que o modelo apresentado no início deste capítulo não se aplica à investigação-ação.

Não se parte da definição de um problema, antes existe um problema a resolver com a ação implementada, as perguntas feitas, a discussão levantada durante a investigação.

Não se formulam hipóteses a confirmar ou infirmar da forma tradicional já que "a explicação pragmática embebida na ação é, por si só, a hipótese a ser testada. Se as consequências pretendidas da ação ocorrerem, a hipótese é confirmada; se não, então (ou as hipóteses auxiliares representadas por condições de fundo assumidas) não são confirmadas" (Argyris et al., 1985, p. 40). Na realidade, "o propósito da investigação-ação é muito claramente melhorar a vida do punhado de pessoas que participam nela, bem assim como da comunidade que as circunda" (Reason et al., 2008), provocando a mudança nas suas vidas e não particularmente pôr à prova uma afirmação e provar a sua veracidade.

Muito frequentemente pode definir-se um enquadramento teórico de partida, mas frequentemente também se constrói teoria a partir da ação, como já explicado na apresentação das várias tradições da investigação-ação.

A análise de dados e sua discussão podem não existir, sendo substituídas por ciclos sequenciais de análise, planeamento, reflexão e melhoria, dando lugar a novo planeamento.

Vejamos as etapas da investigação-ação que põem uma nova ordem e novos elementos na sequência de investigação face aos modelos mais tradicionais.

Na perspetiva de Lewin, o fundador desta abordagem, a investigação-ação inicia-se "com um apuramento de factos a que chama diagnóstico, preferencialmente complementado por estudos experimentais comparativos da eficácia de várias técnicas de mudança" (Lewin, 1946, p. 37), prosseguindo depois "numa espiral de etapas, cada uma das quais composta por um ciclo de planeamento, ação e apuramento de factos sobre o resultado da ação" (Lewin, 1946, p. 38).

Existem propostas que integram já a fase de diagnóstico como uma das etapas, não a exteriorizando ao processo como um momento anterior e definindo que as etapas incluem (1) diagnóstico, (2) planeamento da ação, (3) implementação da ação, (4) avaliação da ação e (5) aprendizagem; acrescenta-se o momento pós-avaliação como o de gerar *insights* sobre o problema, o de sugerir melhorias ao processo para o futuro e o de identificação de conclusões teóricas generalizáveis (Baskerville, 1997; Bhattacherjee, 2012; Susman et al., 2012).

Stringer (2007), por seu lado, resume que este tipo de investigação é suportado em três grandes etapas, não desenvolvidas e implementadas de forma linear, mas sim em espiral: Look (observar); Think (refletir); Act (agir). Analisadas estas etapas, podemos talvez concluir que elas não se constituem, na realidade, como um ciclo distinto de outras propostas, apenas propondo uma sucessão dos momentos distinta: a incorporação da componente de diagnóstico de Lewin como uma etapa integrada no ciclo; a aprendizagem e a generalização/teorização sugeridas como finais (Bhattacherjee, 2012; Susman et al., 2012) são antecipadas, mais em linha com a ciência-ação de Argyris (que, por sua vez, antecipa a todo o processo a proposta teórica de suporte).

Rotina básica da Investigação-ação	
Look (Observar)	• Reunir informação relevante (recolha de informação) • Construir uma imagem: descrever a situação (definir e descrever)
Think (Refletir)	• Explorar e analisar: o que se passa aqui? (analisar) • Interpretar e explicar: Como/porquê são as coisas como são? (teorizar)

	• Planear (relatório)
Act (Agir)	• Implementar
	• Avaliar

Tabela 1: Fases da rotina de Investigação-ação e como se relacionam com as práticas tradicionais de investigação.
Fonte: traduzido de Stringer (2007, p. 8)

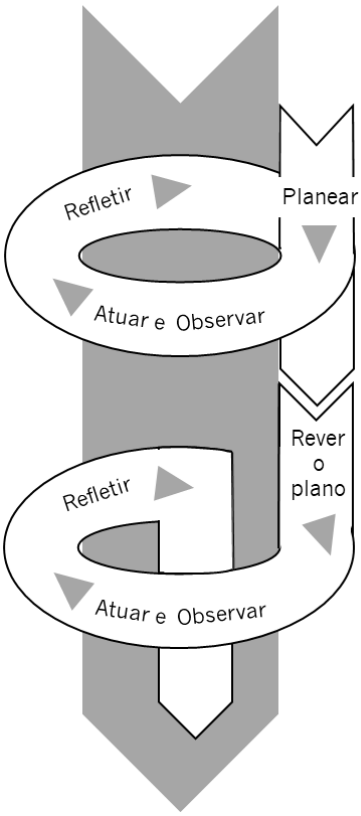


Figura 4: A Espiral de Investigação-ação de Kemmis e McTaggart.
Fonte: desenhado e traduzido a partir de Kemmis e McTaggart (2007, p. 278)

Esta é, contudo, apenas uma das perspetivas possíveis da rotina da investigação-ação, sendo de contrapor a proposta de Kemmis e McTaggart (Herr & Anderson, 2005, p. 5; Kemmis & McTaggart, 2007, p. 278; Stringer, 2007, p. 8) de que este método segue uma atividade em espiral com 4 etapas, mais próximas das originais sugeridas por Lewin: *Plan* (planear), *Act* (agir), *Observe* (observar), *Reflect* (refletir).

Nestas tapas, o investigador, e as eventuais equipas com as quais colabora, fazem acontecer a investigação em ciclos que se repetem uma vez mais num ciclo em espiral. Na primeira etapa, de planeamento, desenvolve-se o plano para a investigação; na segunda etapa age-se, implementando o plano, ao mesmo tempo que se observa os eventos em curso e os impactos que a ação gerou; em seguida, na última etapa, procede-se a uma reflexão sobre a ação e seus efeitos no contexto, sendo o fruto dessa reflexão o desenho de um novo plano ou melhoria do existente e a ação subsequente... e sucessivamente assim, em iterações consecutivas (Herr & Anderson, 2005, p. 5).

Nesta perspetiva, o plano de ação propõe-se introduzir melhorias ou alterações à situação e, ao fazê-lo, permitir uma observação que garantirá alimento a uma reflexão sobre os fenómenos causados por efeito da ação. Daí, surgirão as bases para um novo planeamento e ação subsequentes o que nos centra na importância da reflexão em todo o processo:

> O agente (da ação), confrontado com um conjunto complexo, intrigante e ambíguo de circunstâncias, baseia-se em conhecimento tácito para enquadrar a situação e agir. As consequências dessa ação geram informações sobre a situação e sobre a adequação do enquadramento e ação do agente. O

> agente interpreta essas informações, recorrendo novamente ao conhecimento tácito. Se a ação exploratória gerar informações inconsistentes com o enquadramento original, se a ação em movimento não atingir as consequências pretendidas ou levar a consequências não intencionais, ou se a ação como hipótese não for confirmada, o agente poderá ser levado a refletir sobre os entendimentos tácitos que definiram o enquadramento e a ação originais. Essa reflexão pode ou não levar a uma reformulação da situação e a uma nova sequência de movimentos (Argyris et al., 1985, p. 51).

Centramo-nos igualmente, nesta forma de investigação, na ideia de colaboração entre as partes envolvidas é uma condição central, sobretudo se se assume como participativa:

> a investigação-ação é frequentemente um processo solitário de autorreflexão sistemática. Admitimos, com efeito, que geralmente é assim; no entanto, sustentamos que a investigação-ação participativa é mais bem definida em termos colaborativos. A investigação-ação participativa é, ela própria, um processo social e educacional. Os "sujeitos" da investigação-ação participativa empreendem a sua pesquisa como uma prática social. Além disso, o "objeto" da investigação-ação participativa é social; a investigação-ação participativa é direcionada ao estudo, reformulação e reconstrução de práticas sociais (Kemmis & McTaggart, 2007, p. 277).

Durante a aplicação da ação de investigação poderão ser feitas mudanças sempre que necessário, como resultado da aprendizagem e observação da sua implementação. Daqui resultam também perspetivas teóricas e generalizações que servirão para validar, acrescentar ou alterar o quadro teórico de partida, na mesma medida em que a ação poderá ou não resolver o problema colocado ao investigador. É esta capacidade mista de resolver o problema de partida e de gerar novas perspetivas que distingue esta abordagem de investigação de outras tipologias.

Há propostas alternativas que, na realidade, mais não são do que a aplicação do já apresentado às investigações em organização própria, como investigadores internos. É o caso do proposto por Coghlan Brannick, que sugerem um ciclo constituído por uma fase de pré-investigação para análise do contexto e definição dos propósitos da investigação na organização onde se insere o investigador e outra de investigação-ação propriamente dita, que compreende quatro etapas semelhantes ao que já visitámos anteriormente: "construção, planeamento da ação, ação e avaliação da ação" (Coghlan & Brannick, 2014, p. 9).

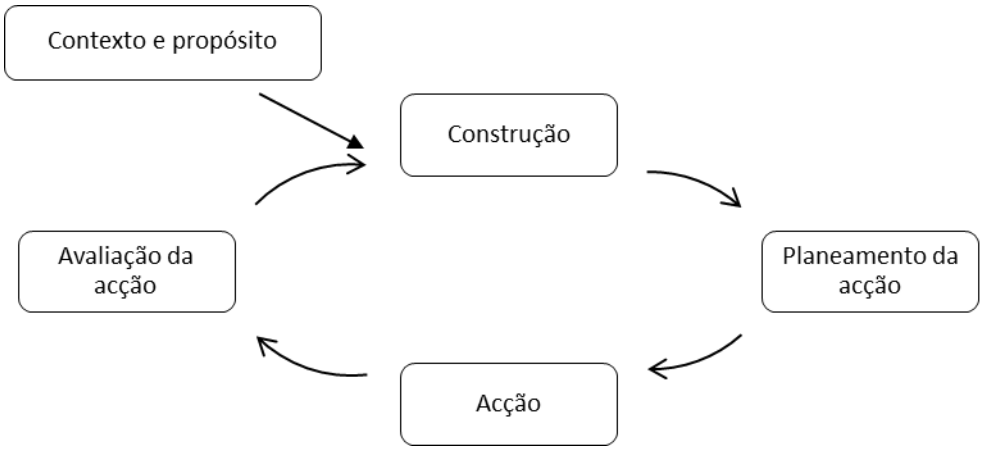


Figura 5: O ciclo de investigação-ação. Fonte: traduzido de Coghlan e Brannick (2014, p. 9)

Para os autores, a compreensão do contexto e objetivos é essencial para a realização da investigação. Deverá entender-se a sua necessidade e quais são as circunstâncias contextuais em que se desenrola, nomeadamente as de carácter político, económico e social que impulsionam a mudança, bem como a sensibilidade da organização aos mesmos. Igualmente, nesta fase, se definirá qual o estado futuro desejável, no que podemos estabelecer um paralelismo com o quadrado semiótico e o sema de chegada, motor da mudança pretendida. É nesta fase que se definem as colaborações com os interessados e as equipas de trabalho.

A primeira etapa, definida como Construção, resulta de uma atividade dialógica com os *stakeholders* na definição dos temas de trabalho que orientarão todo o planeamento e ação subsequentes, atividade essa sustentada tanto em questões práticas como em matéria teórica de suporte. Os temas devem ficar claramente definidos no início, ainda que, em iterações subsequentes do ciclo de investigação-ação, possam ter de ser sujeitos a revisões. Essas revisões devem ser registadas e justificadas, bem como as suas alterações posteriores, para que os sentidos partilhados da mudança em curso sejam abraçados pelos que a implementam.

O plano de ação desenha-se em seguida, seja passo a passo ou o conjunto total de passos, para o que será necessário garantir também aqui a colaboração dos grupos de interesse, seguindo-se a implementação colaborativa e a avaliação. Na avaliação dever-se-á ter em conta "se a construção original está ajustada; se as ações tomadas corresponderam à construção; se a ação foi concretizada de forma adequada. Isto alimentará o próximo ciclo de construção, planeamento e ação" (Coghlan & Brannick, 2014, p. 11). O ciclo da Figura 5 repete-se as vezes que for necessário.

Os autores referem-se ainda a um processo paralelo à ação e que é o processo da tese do investigador e sua aprendizagem, que decorrerá em simultâneo. Inclui as fases de reflexão em termos de conteúdo (pensar sobre os problemas e o que se pensa estar a acontecer), processo (pensar nas estratégias e procedimentos e em como as coisas são feitas) e premissas (abordagem crítica às perspetivas implícitas). A este processo, os autores chamam meta-aprendizagem. É esta meta-aprendizagem sobre as etapas atravessadas que deve estar subjacente à investigação, pois só assim se conseguirá trazer conhecimento útil, aplicável e generalizável para além do contexto, corroborando assim o que defende Argyris na sua ciência-ação quanto às questões ligadas à aprendizagem (Argyris, 2003).

Capítulo 3. O guião da investigação-ação – a Semiótica narrativa de Greimas

Sendo o campo metodológico a investigação-ação, o estudo em mãos implicou, conforme o descrito anteriormente, a definição de um plano, precedido de um diagnóstico, tal como defendido pela maioria dos autores apresentados.

Neste nosso caso, o plano da investigação-ação foi definido à partida, considerando que o objetivo do estudo seria precisamente provar que o modelo narrativo de Greimas é adequado e fórmula de sucesso enquanto guião para a execução de um processo de mudança.

A frase ou *claim* que orienta esta investigação e constitui por isso o seu objetivo e resumo, definiu-se, pois, assim:

Apesar de originalmente amarrado à narrativa e a um imanentismo fechado, cercado por um referencial estruturalista, o modelo sémio-narrativo de Greimas, nos seus níveis semântico e narrativo, é capaz de constituir-se, em contexto organizacional, como um processo orientador, um guião para a ação, que permite concretizar com êxito a mudança de uma situação S1 para S2. Para tal levaremos os sujeitos desta ação, as chefias da empresa, à identificação e aquisição das competências necessárias – o seu Querer, Saber e Poder – que permitirão, no percurso de uma Performance em busca de um valor transformador, produzir a mudança que a organização pretende, obtendo a conjunção com o Objeto desejado.

Ao assumir Greimas e o seu modelo narrativo como o guião da ação, evitava-se precisamente a falta de orientações específicas durante a aplicação da investigação-ação que por vezes se constitui como uma das suas críticas – a de que este tipo de investigação será uma espécie de improviso de métodos ao longo do percurso. Neste capítulo, iremos tão somente explicar a sua forma de aplicação na investigação-ação, uma vez que a fundamentação teórica detalhada do modelo greimasiano, em si, se encontra já desenvolvida no capítulo respeitante à Semiótica Narrativa de Greimas (capítulo 3). Por outro lado, o detalhe da sua aplicação será explanado no capítulo sobre a Investigação em Ação (capítulo 7). Como já apresentado, o modelo narrativo que suporta a transição sobre o Quadrado Semiótico, na passagem pretendida de S a S' apresenta os momentos principais do Contrato, Aquisição de Competências (Querer, Saber e Poder), Performance e Glorificação. O desenho do modelo, com a clarificação dos objetivos de partida a dar substância ao Contrato da narrativa, e o modo como esse modelo foi adaptado ao caso, corresponde à fase do Planeamento da investigação-ação.

A colocação em marcha do plano, seguindo a opinião dos vários autores visitados neste capítulo, foi, contudo, antecedida pela execução de um diagnóstico de situação, por sua vez condicionado de partida pelo tipo de plano a executar.

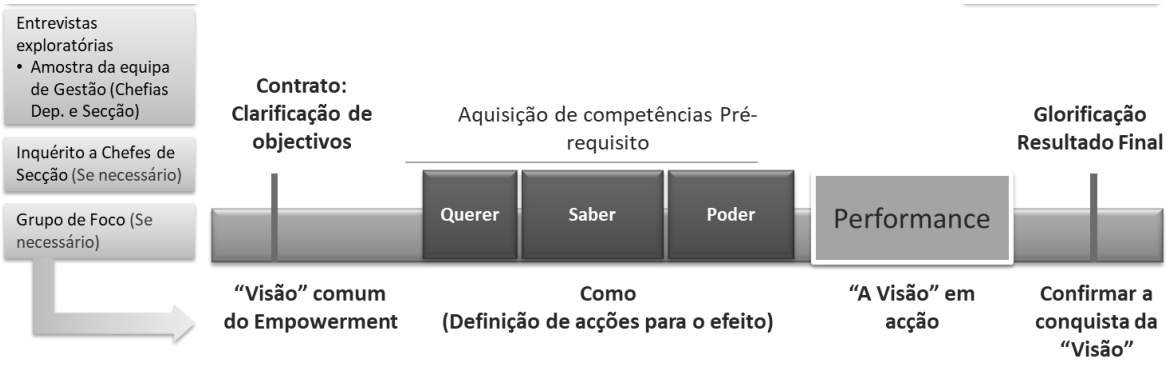


Figura 6: Metodologia e resultados no percurso de mudança. Fonte: adaptado do Modelo Narrativo de Greimas ao caso Bosch

No diagnóstico, que de seguida detalharemos, pretendeu-se aferir o estado das Competências exigidas para a execução da Performance, isto é, qual a situação dos alvos da investigação, quanto ao Querer, Saber e Poder para a Mudança, objetos Modais da Prova Qualificadora da narrativa, apurando se o Sujeito coletivo, constituído pelas chefias de departamento e secção da Bosch, seria já Virtual e/ou Atualizado, isto é, se estariam reunidas as condições para iniciar a Prova Principal, ou seja, a Performance para a Mudança. Considerando os ciclos em espiral previamente apresentados, construiu-se um quadro-resumo das etapas da investigação-ação seguindo o original de natureza cíclica de Kemmis e McTaggart (2007), mas implementadas sobre um plano que tem por base o modelo greimasiano e sustentadas na visão em três tempos de "Look", "Think" e "Act" (Stringer, 2007).

Rotina da Investigação-ação na Bosch		
Look (Observar)	• Reunir informação relevante (Recolha de informação)	• Reuniões de diagnóstico inicial
	• Construir uma imagem: descrever a situação (Definir e Descrever)	• Desenho do Quadrado Semiótico da mudança pretendida • Desenho do Programa Narrativo

Think (Refletir)	• Explorar e analisar: o que se passa aqui? (Analisar)	Qual a situação dos alvos face à Aquisição de Competências? • Entrevistas aos chefes de departamentos • Inquérito aos chefes de secção
	• Interpretar e explicar: Como/porquê são as coisas como são? (Teorizar)	Causas do estado atual dos alvos na Aquisição de Competências e soluções por si aventadas para a conjunção com os objetos modais do Querer, Saber e Poder: • Análise de conteúdo das entrevistas • Análise estatística (descritiva) dos inquéritos
Act (Agir)	• Planear (Relatório)	• Desenhar a forma de implementar o Programa Narrativo para a conjunção com os Objetos Modais – constituição das equipas de Trabalho para os Objetos Modais disjuntos, o Saber e o Poder; seleção dos tópicos-chave para cada equipa
	• Implementar	• Implementar – garantir as Competências é também executar a Performance: ▪ trabalho da equipa do Saber/Liderança – construir e partilhar uma ferramenta de referência de comportamento quanto ao *empowerment;* ▪ trabalho da equipa do Poder/Sistemas Organizativos – construir e implementar um modelo de planeamento estratégico participativo ao nível de todas as chefias e adaptado à realidade Bosch em Braga.
	• Avaliar	• Avaliação – Performance e Glorificação: • Saber/Liderança – Ferramenta de Referência de comportamento – inquérito para validação do nível desejável desse referencial e aferição do estado atual face ao mesmo; • Poder/Sistemas Organizativos – realização bem-sucedida da sua implementação; correspondência com o final da Performance e Glorificação.

Tabela 2: Correspondência do processo greimasiano canónico às etapas da investigação-ação. Fonte: adaptado de Stringer (2007, p. 8)

Look – a intenção desta fase é permitir o coligir de dados que proporcione aos investigadores o entendimento do contexto sobre o qual se foca e qual a forma como os vários envolvidos o vivenciam, suas perspetivas e experiências. Esta abordagem distingue-se da recolha de dados de uma tese tradicional, no sentido em que as pessoas que são o alvo do estudo deverão também estar envolvidos com ele, encontrando soluções que façam sentido nos seus termos, de acordo com a subjetividade da sua experiência e relegando-se a objetividade para um plano secundário.

> O primeiro ciclo de um processo de investigação-ação é, portanto, de natureza qualitativa, exigindo que os pesquisadores colijam informações sobre as experiências e perspetivas dos participantes e definam o problema/questão em termos que "façam sentido" nos seus próprios termos (Stringer, 2007, p. 65).

Por outro lado, neste tipo de investigação, as hipóteses de partida podem não existir, já que o que se procura é a solução para um problema ou o entendimento de um conjunto de fenómenos e não provar uma perspetiva.

Think – nesta fase, a informação que resulta das perguntas feitas vai permitir não só identificar os problemas ou tópicos sob investigação como apontar soluções. A análise permite transformar grandes quantidades de informação em dados relevantes à investigação, proporcionando aos investigadores e participantes melhor compreensão da situação e dando lugar a um conjunto de relatórios sobre "o que está a acontecer e como está a acontecer... A análise pode ser encarada como um processo de reflexão e interpretação, fornecendo aos participantes e outras audiências interessadas novas formas de pensar sobre os problemas e eventos investigados" (Stringer, 2007, p. 95).

As pessoas envolvidas sugerem medidas de acordo com a sua experiência e com uma crescente noção que as preocupações, problemas e visões são partilhados, fazendo parte de um conjunto complexo e intrincado de "eventos, atividades, perceções, crenças, valores, rotinas e regras - um sistema cultural mantido ao longo da vida do grupo" (Stringer, 2007, p. 67). As perspetivas conjuntas do que poderão ser soluções tenderão a ser mais eficazes, não só por serem fruto de um esforço coletivo, mas também porque o envolvimento cria maior satisfação nos resultados.

Act – esta etapa implica o planeamento da ação, a sua implementação e avaliação. Parece ser frequente nos processos de investigação-ação considerar-se que a ajuda de especialistas para encontrar os caminhos para a mudança é o único caminho, mas mais frequentemente essa ajuda é apenas um facilitador ou uma solução parcial, necessitando "complementar e ser complementado pelo conhecimento inerente às perspetivas dos participantes" (Stringer, 2007, p. 127). De facto, a ação sobre uma determinada realidade em contexto de investigação é mais facilmente concretizável quando as equipas incluem internos, que vivem as realidades da organização na pele, e externos com recursos especializados e foco centrado na prossecução da ação.

Na fase de *planeamento*, os investigadores ou facilitadores da investigação acordam, com os *stakeholders*, as ações que deverão ser iniciadas, criando as condições para que, durante o processo, participem nas ações necessárias e que fazem sentido no seu contexto. Dessa forma, os alvos e participantes da investigação mais facilmente se envolvem, apropriando-se do projeto e aumentando as probabilidades de sucesso. O *empowerment* dos participantes no processo é uma das formas de garantir o tempo e energia que irão investir numa tarefa que consideram sua.

Na fase de *implementação*, os projetos de investigação-ação participativos dividem a energia das equipas entre as suas atividades quotidianas na organização e as novas tarefas exigidas pela ação em curso. Corre-se frequentemente, por isso, o grande risco de a energia inicial esmorecer quando a ação vai em curso, esmagada pelas prioridades diárias. O papel dos investigadores é nessa altura crucial para a manutenção do ânimo:

> os investigadores ou facilitadores da investigação (a) fornecem o apoio emocional e organizacional necessário para manter as equipas participantes no caminho certo e manterem a sua energia, (b) desenham processos sólidos suportados pela comunidade e (c) vinculam os participantes a uma rede de apoio (Stringer, 2007, p. 134).

Será ideal que, durante a implementação, as equipas participantes se reúnam com regularidade para dar a conhecer os desenvolvimentos das suas tarefas ou para introduzirem novas ações ou informações. Ao mesmo tempo que se revê o desenvolvimento do projeto até ao momento, discutem-se dificuldades e revisitam-se ou modificam-se, se necessário, as próximas etapas do plano (Stringer, 2007).

No ciclo Act, também a *avaliação* é um momento essencial, muito frequentemente devido a envolvimentos políticos ou financeiros relacionados com a investigação que a isso obrigam. À medida que a ação se desenrola poderá haver avaliações parciais, desencadeadas pelo finalizar de uma parte do projeto, ou chegar-se-á à avaliação final, uma vez encontradas as soluções que põem termo ao problema existente. É o momento da glorificação, em que os sujeitos se encontram finalmente conjuntos com o objeto de valor pretendido desde o momento inicial da investigação, na linguagem da narrativa canónica greimasiana.

Em qualquer dos casos, seja a avaliação de uma etapa parcial, seja uma avaliação final do todo, haverá lugar à alteração da situação de partida e mudanças nas formas de fazer. Algumas das tarefas serão vistas como tendo tido uma solução adequada, outras nem tanto, outras ainda ficarão definidas como sendo necessária futura ação, não sendo ainda desta vez que serão resolvidas (Stringer, 2007). Estabelecendo, uma vez mais, a analogia com o percurso sintagmático feito sobre o quadrado semiótico, verificaremos que partes da ação serão de tipo transitivo, isto é, que o percurso resolveu o problema de forma definitiva, mas que muitas delas serão de cariz reflexivo, isto é, haverá um retorno ao princípio para fazer de novo e preferencialmente melhor.

A iteração característica da investigação-ação de revisão do executado, replaneando e executando de novo, foi consequentemente uma constante ao longo de todo o processo.

Cumprimos também, desta forma, o desígnio de Argyris e da sua ciência-ação, de partir de um campo teórico preliminar, o sistema narrativo de Greimas, que foi sendo posto à prova ao longo do desenrolar de toda esta ação.

3.1. *Look* - Reuniões de preparação e definição de uma imagem de partida

Look (Observar)	• Reunir informação relevante (Recolha de informação)	• Reuniões de diagnóstico inicial
	• Construir uma imagem: descrever a situação (Definir e Descrever)	• Desenho do Quadrado Semiótico da mudança pretendida • Desenho do Programa Narrativo

Tabela 3: Correspondência do processo greimasiano canónico às etapas da investigação-ação - fase *Look*

Ao ter sido aceite o modelo greimasiano como o guião da ação da mudança, na fase de acordo de implementação do projeto de investigação pela Bosch Car Multimédia, pelo seu Administrador PC, o primeiro passo concretizado foi o de clarificação do Quadrado Semiótico subjacente, a componente semântica que correria por baixo do modelo narrativo da ação e que seria concretizado através da implementação deste. Esse processo é detalhado no capítulo 7, respeitante à implementação da investigação em ação, tendo sido necessárias uma sucessão de reuniões entre o patrono da investigação, a administração PC, a orientadora empresarial e a investigadora para se concluir dos semas constituintes do Quadrado pretendido. A metodologia foi simples, suportada em sequências de tentativa e erro, com discussão e conclusões em cada sessão, que funcionariam como preparatórias para a sessão seguinte:

- A investigadora, em debate e acordo com a orientadora empresarial, formulava conclusões propositivas quando aos eixos semânticos principais e secundários a implementar;
- Em reunião efetuada para apresentação e debate das mesmas com o patrono da investigação, estes elementos constituíam-se como alimento para reflexão da administração e da equipa de investigação;
- Entre reuniões, a administração seria sujeita aos desenvolvimentos próprios de uma organização que se preparava para a mudança, nomeadamente questões relacionadas com pessoas e infraestruturas o que viria a constituir informação relevante a introduzir no Quadrado em debate em cada uma das reuniões subsequentes;

- Por sua vez, a equipa de investigação, entre reuniões, agregaria as conclusões do debate com a administração e retiraria novas conclusões propositivas;
- Várias reuniões seguiram este ciclo, tendo o fecho perentório do Quadrado Semiótico sido apenas quanto ao eixo secundário (Não *empowerment* - *empowerment*) e tendo-se deixado em aberto o eixo superior, na ideia, porém, de que relacionado com o Crescimento da Organização. A conclusão quanto ao mesmo foi tarefa da investigadora que, após todos os trabalhos, conseguiu concretizar os semas do eixo superior.
- Durante as reuniões preparatórias aqui referidas, foi acordado inicialmente que o diagnóstico da situação seria efetuado através do recurso a entrevistas exclusivamente aos chefes de departamento, e em formato meramente exploratório, cingindo-se a três a quatro (entrevistas número nessa fase, não determinado com exatidão) a chefias selecionadas para o efeito, como mais abrangentes ou representativas da Car Multimédia;
- Ao longo dos debates destas reuniões, esta ideia foi alterada por redutora das perspetivas que daí podiam ser inferidas, pelo que se alargaram as entrevistas a todas as chefias de departamento Car Multimédia em Braga, excluindo-se aquelas que pertenciam a outras Divisões que não da Multimédia (também residentes na Bosch em Braga), e abandonando desta forma o seu carácter originalmente exploratório; a população em análise incluiria então todas as chefias de departamento da Bosch Car Multimédia em Braga, deixando de fora as que não fossem da mesma Divisão, num total de 13 pessoas.
- Como considerado fundamental ao correto diagnóstico, o que de início se perspetivou apenas como uma hipótese de eventual realização, veio a ser acrescentado como uma forma essencial e obrigatória de recolha de informação relativa à conjunção com os objetos modais: a concretização de um inquérito aos chefes de secção, alvos iniciais da presente investigação.
- Ficou determinado que as chefias de secção a inquirir seriam todas as que constituíssem a Bosch em Braga e estivessem disponíveis na altura do inquérito, tentando criar as condições para a maior participação possível; foi debatido se se excluiriam as chefias de secção que não fossem da Car Multimédia, mas concluiu-se pela sua inclusão na população em análise, considerando que o *empowerment* diferenciado entre pares das várias Divisões afetaria por contágio o dos restantes. Considerando isso, foram inquiridos 51 participantes, correspondendo a 85% desta população.

3.2. *Think* – a situação dos alvos, chefias de departamento e chefias de secção, face à Aquisição de Competências

Think (Refletir)	• Explorar e analisar: o que se passa aqui? (Analisar)	Qual a situação dos alvos face à Aquisição de Competências? • Entrevistas aos chefes de departamento • Inquérito aos chefes de secção
	• Interpretar e explicar: Como/porquê são as coisas como são? (Teorizar)	Causas do estado atual dos alvos na Aquisição de Competências e soluções por si aventadas para a conjunção com os objetos modais do Querer, Saber e Poder: • Análise de conteúdo das entrevistas • Análise estatística (descritiva) dos inquéritos

Tabela 4: Correspondência do processo greimasiano canónico às etapas da investigação-ação - fase *Think*

3.2.1. Entrevistas de profundidade às chefias de departamento

"Porque o cientista deve primeiro entender os significados embebidos na comunidade que está a ser estudada" (Argyris et al., 1985, p. 11) na perspetiva da ciência-ação, as entrevistas exploratórias aos chefes de departamento com que se iniciou o diagnóstico tiveram por meta original obter um retrato geral, na perspetiva dos entrevistados, de qual a situação das chefias de secção da empresa face ao Querer, Saber e Poder do *empowerment* para a Mudança e, em caso que a sua conjunção com estes objetos modais não existisse de partida, quais as medidas que no seu entender poderiam torná-los conjuntos. Por outro lado, supunha-se ainda que, a ser considerado necessário, permitiriam recolher informação relevante para a execução de um eventual inquérito diretamente às chefias de secção.

Desde logo, impõe-se entender que "a entrevista é uma conversa entre duas pessoas em que uma delas tem o papel de investigador" (Arksey & Knight, 2011a, p. 3), um local onde se estabelecem relações, papéis e influências entre um entrevistador e um entrevistado e cujo decurso, mais ou menos estruturado, impacta no resultado das informações recolhidas.

A opção tomada, no formato das entrevistas, foi de tipo semiestruturado, com um guião geral, mas suficientemente flexível para dar liberdade ao entrevistado de introduzir tópicos relacionados com o tema que considerou de interesse, sem um sistema rígido de pergunta-resposta. As questões foram feitas mediante um guião, mas em sistema aberto, permitindo ao entrevistado expressar e justificar as suas posições face a cada tema. Foram desta forma incentivados a usar o seu próprio estilo de linguagem e a falar dos tópicos em análise de forma livre, passando maior informação ao entrevistador sobre a forma como experienciam o seu contexto social. O entrevistador teria um papel mais passivo, encorajando a informação passada que tenderá a ser alargada (Arksey & Knight, 2011a).

As entrevistas na Bosch foram ainda de tipo intensivo, isto é, centrando-se "...num indivíduo ou num grupo pequeno que, sem limite de tempo e com ampla liberdade, exponha os seus pontos de vista..." (Sousa & Baptista, 2011, p. 81).

A investigação assumia desta forma que os alvos das entrevistas exploratórias e, posteriormente, todos os outros chefes de departamento, possuíam conhecimento relevante sobre o ambiente vivido na organização face ao crescimento, suas facilidades e dificuldades, dados concretos e experiência direta quanto à posição e estado das chefias de secção nesse contexto e perspetivas enriquecedoras e plurais quanto a eventuais soluções para um caminho idealmente com menos percalços na concretização da mudança (Stringer, 2007).

A opção pela focagem inicial no grupo das chefias de departamento da organização, depois alargada às de secção, é suportado pela teoria de intervenção de Argyris quando refere que, apesar de o investigador intervencionista poder ter que limitar-se ao contacto com alguns elementos do grupo em estudo, o investigador não deverá deixar de se preocupar com o sistema como um todo, considerando que a sua atuação, limitada a alguns de início, terá eventual e desejavelmente impactos, em eficácia e competência, sobre os restantes (Argyris, 1970).

A entrevista permite descrever a situação, tal como a vivem os seus atores, possibilitando ao investigador perceber as ideias dos entrevistados sobre os fenómenos vividos quanto ao tema em estudo, nos seus termos próprios e individuais. Facilita que o investigador explore as perspetivas do entrevistado em vez das suas, com respeito à forma como estrutura e enquadra as suas respostas. Mais, permite que ambos, entrevistado e entrevistador, aprendam no processo de partilha de informação (Macdonald, 2012).

Contudo, sendo uma conversa privada e sabendo que faz parte de uma investigação com objetivos, existe uma consciência, por parte do entrevistado, quanto ao valor público da informação (Bergold & Thomas, 2012), que poderá assim enviesar a informação transmitida consciente ou inconscientemente. Por seu lado, o entrevistador pode trazer as suas próprias interpretações individuais sujeitas que estão às suas vivências, perspetivas e experiência (Arksey & Knight, 2011a), fator que se aponta como uma das desvantagens da entrevista.

Uma técnica de recolha de dados em que se investe muito tempo (Arksey & Knight, 2011b), a entrevista tem a vantagem de recolher grande quantidade de informação; essa grande quantidade pode ser em excesso, tanto relevante quanto irrelevante, tornando-se por isso de difícil análise (King, 2004). Tanto na recolha, como no tratamento dos dados assim obtidos, a subjetividade dos investigadores e dos entrevistados pode levar a um enviesamento dos dados já que "é o mundo das crenças e significados,

não das ações, que é esclarecido pela investigação através de entrevistas (Arksey & Knight, 2011a, p. 18). Decorre daí, que as metodologias de recolha e tratamento devam ser cuidadosamente concretizadas para o evitar, ativando os métodos que compensem os enviesamentos de interpretação e vivência de ambos os envolvidos no processo ou como refere Nigel King "o pesquisador deve refletir sobre os pressupostos que mantêm e permanecer alerta sobre como eles podem colorir todas as etapas do processo de pesquisa" (Cassell & Symon, 2004, p. 13).

Analisadas as vantagens e desvantagens da técnica, determinou-se que, para os objetivos em causa - a recolha das perceções dos entrevistados chefes de departamento face ao nível dos seus subordinados, chefes de secção sobre a conjunção com os Objetos Modais, Querer, Saber e Poder, bem como as razões e dados contextuais da organização subjacentes a esses estados - a entrevista teria capacidade de recolher muita informação e de levantar as pistas necessárias para a elaboração do inquérito, com os mesmos propósitos, aos chefes de secção.

O guião da entrevista foi construído, considerando uma parte introdutória de definição do seu propósito, subjacente, contudo, a noção de que a investigação e os seus objetivos eram já de conhecimento comum às chefias da organização, por terem sido comunicadas em pelo menos dois dos *Management Team Meetings* anteriores às mesmas. Recordar que este projeto teve o "percalço" de ter sido aprovado por uma administração cessante e reaprovado por uma nova administração, o que fez com que o tempo de "gestação" da sua entrada fosse sobejamente vivido e conhecido internamente ao nível das chefias superiores.

As perguntas elaboradas que constituíram o Guião tiveram por base, não o vocabulário algo hermético da Semiótica narrativa que lhe estava subjacente, mas a linguagem empresarial reconhecida, ligada aos objetivos gerais de mudança da organização e reconhecida pelas chefias. Nesse sentido, seguiram-se as indicações de adequar as perguntas ao universo entrevistado, num "vocabulário claro, acessível e rigoroso" (Sousa & Baptista, 2011, p. 84). O tópico central foi o *empowerment* e a situação das chefias face a ele, tendo este conceito sido definido *à priori* precisamente pela população em análise, como o valor transformador que permitiria a Mudança pretendida da organização. Nas dimensões em análise, considerou-se como essencial entender face ao *empowerment*:

- se a população de chefias Bosch Car Multimédia em Braga partilharia um entendimento comum do conceito (Objeto do Querer do Sujeito)
- e como se sentiam pessoalmente, face às suas hierarquias inferiores e superiores quanto ao mesmo,

- como avaliaram a comunicação que lhes despertou a sua necessidade (qualidade do fazer do destinador no Contrato, da Semiótica narrativa),
- situação das chefias quanto ao Querer, Saber e Poder das chefias para o *empowerment* (Aquisição de Competências),
- fatores que propiciariam e principais obstáculos a essas Competências (Adjuvantes e Oponentes na ação do Sujeito coletivo, as chefias)
- soluções sugeridas para a conjunção com o Querer, Saber e Poder, incluindo de partida as formas de reconhecimento do mesmo.

O guião foi pensado para conceder liberdade ao entrevistado face às perguntas e interações com o investigador, seguindo o conselho de ter "flexibilidade para ordenar e reordenar as perguntas, bem como elaborar novas perguntas cuja pertinência teórico-empírica se desvela no encontro conversacional que se desenrola" (Ferraz & Mac-Allister da Silva, 2015, p. 47).

As entrevistas pautaram-se por grande informalidade e à-vontade, na sua larguíssima maioria, tendo, para o efeito, sido conduzidas nos gabinetes das chefias de departamento, ao ritmo e tempo que cada respondente pretendeu incutir. As respostas foram transcritas enquanto decorriam, de forma quase integral, algumas vezes optando-se pela sua sumarização (sempre que as respostas se desviavam do fulcro essencial da pergunta), a maioria replicando textualmente a resposta. As entrevistas não estão disponíveis para consulta, dada a confidencialidade e sensibilidade de alguns aspetos relativos à empresa. O seu tratamento estatístico, no entanto, estará disponível

O tratamento dos dados foi feito com recurso à análise de conteúdo, num processo intencionalmente manual e evitando o recurso a software automatizado como o NVivo, com o objetivo de permitir à investigadora rever todos os significados que foram sendo gerados ao longo de entrevistas, para além das palavras.

A análise de conteúdo é uma técnica que permite analisar o resultado das entrevistas, integrando formas objetivas e sistemáticas para o seu estudo, e tendente a tornar os dados quantificáveis e fiáveis face ao contexto de onde advêm (Hernández Sampieri et al., 1997). Há quem classifique as diferentes formas de abordagem ao conteúdo, com o fim de interpretar os seus significados, em convencionais, dirigidas e sumativas, sendo as suas principais diferenças na forma de codificação, origem dos códigos e no que ameaça a sua fiabilidade: na forma convencional as categorias e codificação são induzidas pelos dados em análise, na forma dirigida, categorias e codificação surgem de partida, sendo grelhas propostas por teoria ou descobertas anteriores; a sumativa implica contagens e comparações, por exemplo de palavras

específicas do conteúdo, tentando explorar e interpretar contextos (Hsieh & Shannon, 2005, p. 1277). O que usamos aqui é um sistema misto, por um lado, o sistema dirigido, procurando codificar e categorizar em função dos temas que estão subjacentes à teoria que nos rege, a Semiótica da narrativa e que o próprio guião já procurava explorar, por outro lado, o convencional, permitindo ao material em análise tornar-se falante e acrescentando aspetos que antecipadamente não foram aventados. Bardin (2016) classifica o método de categorização, resultante da classificação ao longo da análise, como sendo "por milhas" e a categorização definida à priori como procedimento "por caixas".

Após as primeiras entrevistas exploratórias, deu-se imediatamente início ao tratamento dos conteúdos obtidos e fizeram-se as primeiras análises de dados e sua respetiva apresentação interna ao administrador PC e num dos *Management Team Meeting*s, ao mesmo tempo que se foram desenrolando as entrevistas restantes, tão depressa se decidiu pelo alargamento da amostra de chefias de departamento.

Começou-se inicialmente pela redução de dados, transformando dados brutos em dados úteis para análise (Berg, 2001), num processo de codificação, "o processo pelo qual as características relevantes do conteúdo de uma mensagem são transformadas em unidades que permitem a sua descrição e análise precisas. O importante da mensagem torna-se em algo que pode ser descrito e analisado" (Hernández Sampieri et al., 1997, p. 171). Além da definição do universo em análise, neste caso as entrevistas, a tarefa de codificar a análise de conteúdo, segundo estes autores, inclui definir as unidades de análise a as categorias.

Para esse efeito, a investigadora começou por resumir cada parágrafo das entrevistas em frases curtas, mantendo todo o seu manancial de informação intacto. Como exemplo, transcrevemos:

O que considero ser *empowerment* (E.)?	Unidades de análise
É alguém que tem autonomia para tomar as decisões e tem também autoridade, ou seja, autonomia, responsabilidade, autoridade, as competências para o fazer. Basicamente, uma equipa com *empowerment* é uma equipa que não está dependente, demasiado dependente de outras entidades para tomar decisões e para avançar com os seus projetos. De uma forma simplista.	O E. é autonomia para tomar decisões / e autoridade, /responsabilidade / e as competências para o fazer. Uma equipa com E. não está dependente de outras entidades.

Tabela 5: Exemplo de codificação de uma das entrevistas aos chefes de departamentos da Bosch em Braga

Para posterior e mais fácil identificação da origem das asserções, nas tabelas de tratamento de dados, a cada entrevistado foi atribuído uma letra, por ordem cronológica de entrevista (ordem aleatória, dependente da disponibilidade de agenda do entrevistado, até ao 13º), A, B, C, D... e uma numeração, relacionada com a pergunta respondida, mesmo que esta desse lugar a várias asserções. As frases abaixo seriam todas, portanto, com origem na entrevista F e relativas à pergunta 1 "O que é para si o *empowerment*?".

As unidades de análise, passaram a ser, portanto, as frases decorrentes de uma primeira simplificação para a codificação. Estas frases, constituíram-se como unidades de análise, tendo sido posteriormente recortadas em unidades de registo, que neste caso, era o tema ou frase simples, condensada ou composta como unidade de significação mínima e única, interpretada de acordo com a sua unidade de contexto, seguindo o sugerido por Bardin (1977, 2016). Assim, a unidade de análise no exemplo da Tabela 5, teria as seguintes unidades de registo:

- F1 - O *empowerment* é autonomia para tomar decisões
- F1 - O *empowerment* é ter autoridade
- F1 - O *empowerment* é ter responsabilidade
- F1 - O *empowerment* é ter as competências para o fazer
- F1 - O *empowerment* das equipas é não depender de outras entidades

Esta metodologia foi aplicada aos conteúdos de todas as entrevistas, de forma exaustiva. Os critérios de enumeração foram simples: contou-se apenas uma presença desde que surja uma unidade de registo na mesma resposta e mesmo que nessa resposta surja mais uma vez. Contou-se como segunda presença se surge na reposta a outra pergunta, provavelmente agregada a outro contexto ou tópico.

Após o trabalho de simplificação das unidades de análise e a sua separação em unidades de registo, temas/frase com uma significação única, procedeu-se à sua entrada em categorias. Estas, "são rúbricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos" (Bardin, 2016, p. 147). A grelha de categorias deve auxiliar ao rigor científico, tal como sugere a autora, pelo que devem ser pertinentes para a análise e ser homogéneas, excluir-se mutuamente, cumprir com requisitos de objetividade, fidelidade e produtividade. As categorias definiram-se por um método por milhas, ainda que relacionadas com as perguntas de partida, pelo que a classificação das asserções foi simultaneamente dirigida pelo contexto da frase. Como exemplo: se a frase "*empowerment* é saber técnico" surgir na pergunta relativa à definição do que é *empowerment*,

será atribuída à categoria "*empowerment* (enquanto) competências e conhecimentos"; surgindo como resultado das perguntas sobre o que potencia o *empowerment* um frase como "*empowerment* (depende do) conhecimento técnico" entrará, então, nas categorias relacionadas com os Condicionantes/Oponentes ao *empowerment*, especificamente as associadas à informação e conhecimento (Saber).

A análise categorial temática a que se procedeu, após tratamento estatístico percentual simples, permitiu concluir que havia um entendimento comum quanto ao que era o *empowerment*, origens da perceção da sua importância na organização, oponentes e adjuvantes institucionais no momento das entrevistas, condições para que exista, como motivar para o *empowerment*, se as chefias de departamento se sentiam *empowered* e *empowering* e como viam o *empowerment* nas outras chefias de departamento. Estes resultados são apresentados em detalhe no capítulo sobre a Investigação em Ação na Bosch (capítulo 7).

Saliente-se que, de início, o objetivo das entrevistas aos chefes de departamento (e que seriam três ou quatro, número final a definir no decurso das mesmas) era que se constituíssem como um exercício exploratório para obter pistas para a elaboração do inquérito às chefias de secção, enquanto alvo principal desta investigação. Contudo, percebeu-se, e isso ressaltou do tratamento dos resultados das primeiras entrevistas, que haveria igualmente perceções de falta de *empowerment* ao nível das chefias de departamento, pelo que se alterou o plano e incluiu a população de chefias de departamento no estudo, seguindo as metodologias de observação e alteração de planos em ação característicos da investigação-ação. De considerar que, este momento inicial exploratório antes do alargamento aos restantes chefes de departamento, serviu igualmente, tal como defendem Campenhoudt e Quivy (1998), para trazer à consciência do investigador aspetos das questões em estudo que não teria considerado inicialmente, podendo dessa forma aprimorar as entrevistas seguintes.

Tão ou mais importante do que traçar o retrato quanto ao valor transformador (*empowerment*) da ação de mudança na Bosch (para mais competitiva), estas entrevistas, posteriormente complementadas com os resultados dos inquéritos às chefias de secção, trouxeram soluções práticas para os momentos seguintes da investigação-ação e que explicaremos na fase *Act.*

3.2.2. Os inquéritos às chefias de secção

Os inquéritos são uma forma de recolha de dados bastante frequente em ciências sociais e humanas, definindo-se por ser um grupo de perguntas sobre um ou mais conjuntos de variáveis que se pretendem

medir (Hernández Sampieri et al., 1997). O método "pode ser utilizado em investigação descritiva, exploratória ou explicativa" (Bhattacherjee, 2012, p. 73). Inclui o recurso a perguntas estandardizadas, o que se revela uma vantagem na recolha de dados sobre "... pessoas e suas preferências, pensamentos e comportamentos, de uma forma sistemática" (Bhattacherjee, 2012, p. 73), permitindo medi-los e quantificá-los.

Argumenta-se (Stringer, 2007), contudo, que o uso do inquérito, numa fase inicial da investigação, terá limitações quanto à sua utilidade, sendo os dados resultantes escassos e provavelmente fruto das "perspetiva, interesses e agenda do(s) investigador(es)..." (Stringer, 2007, p. 78), contaminados possivelmente pelo conhecimento ainda insuficiente do investigador à altura. Por outro lado, está sujeita igualmente ao enviesamento pelo rácio de não-respostas, pelo tipo ou qualidade da amostra, por questões relativas à desejabilidade social (responder da forma adequadas nos termos sociais do respondente) e pela memória, motivação ou capacidade de responder (Bhattacherjee, 2012).

A sua utilidade é, apesar disso, inquestionável na recolha de dados em grupos alargados, proporcionando formas de verificar se os dados, obtidos inicialmente junto a grupos mais restritos, são válidos para grupos maiores (Stringer, 2007).

Seguindo as propostas de Stringer (2007), após clarificar o objetivo do inquérito, a informação a obter e a população sobre a qual este incide, deverão ser pensadas as perguntas que irão fornecer dados sobre cada tópico. As perguntas deverão ser claras, curtas, sem linguagem técnica ou académica e formuladas na perspetiva positiva, uma por cada tópico a obter informação.

Por sua vez, as respostas a cada perguntas deverão ser selecionadas entre um leque alargado de respostas, abertas ou de tipo fechado: "Uma pergunta fechada inclui uma lista predefinida de opções de resposta, enquanto uma pergunta aberta pede ao respondente que forneça uma resposta com suas próprias palavras" ("Types of survey questions," 2019). A plataforma na internet, Survey Monkey, a que se recorreu nesta investigação, é bastante exaustiva no tipo de alternativas fechadas, mencionando nós aqui apenas as alternativas mais comuns: de resposta dual (por exemplo, Sim/Não), escolha múltipla, classificação por escalas, entre as quais a de Likert, respostas em matriz, respostas em ranking.

Na apresentação do questionário aos respondentes, deverá haver informação de contexto, explicando o objetivo, a duração estimada para responder, exemplos do tipo de resposta em caso de situações mais complexas. Idealmente, se a situação o permitir, dever-se-á testar a adequação do questionário através de um pequeno teste piloto com alguns dos elementos da população em estudo, com vista a analisar eventuais problemas do questionário e modificar adequadamente o que for necessário (Stringer, 2007).

O questionário desta investigação incidiu sobre a totalidade do grupo-alvo chefias de secção, como já anteriormente referido, debruçando-se sobre os tópicos que as entrevistas aos chefes de departamento já tinham levantado como relevantes no contexto do *empowerment* para a mudança. Aplicaram-se alternativas de resposta fechadas duais, escala de Likert e escolha múltipla, de ranking e abertas de resposta curta. Acrescentaram-se ainda algumas de tipo demográfico e de localização no contexto organizacional (ex.: se eram área PC ou PT), mas com limitações que garantissem o anonimato do respondente. Os tópicos desenvolvidos foram sensivelmente os mesmos que os dos chefes de departamento:

- Se conheciam o conceito *empowerment*, como tiveram conhecimento dele e até que ponto consideravam a comunicação dele adequada (Objeto do Querer do Sujeito)
- Se entendiam o que era, sugerindo sinónimos
- Como avaliavam o seu nível de Ter e Dar *empowerment*, considerando esses sinónimos
- Desejabilidade de aumentar, manter ou diminuir o Ter e Dar *empowerment*
- Situação das chefias de secção quanto ao Querer, Saber e Poder das chefias para o *empowerment* (Aquisição de Competências), recorrendo para o efeito a uma série de afirmações sinónimas para cada objeto modal (em forma de matriz)
- Identificação aberta dos principais obstáculos a essas Competências (Adjuvantes e Oponentes na ação do Sujeito coletivo, as chefias) para o Ter e Dar *empowerment*
- Identificação aberta de soluções para a conjunção com o Querer, Saber e Poder para o Ter e Dar *empowerment*

O questionário em detalhe pode ser consultado no Apêndice 3 deste documento.

Além das indicações atrás descritas, seguimos igualmente as orientações de Bhattacherjee (2012), aplicando o inquérito sob a forma de questionário online, numa sessão única em grupo, marcada para o efeito, e tendo-se explicado oralmente os objetivos da sessão (se bem que já os conheciam, por previamente terem sido informados num dos *Management Team Meeting*s, quando o projeto foi apresentado a todas as chefias). Os chefes de secção, disponíveis à data (51 entrevistados, 85% desta população), reuniram-se na cantina da Bosch em Braga, com os seus computadores portáteis, em data e horário acordados previamente por email, e cada entrevistado preencheu o questionário, de forma independente, no local. A plataforma online usada, o Survey Monkey, foi selecionada e controlada exclusivamente e de forma independente, pela investigadora. Este formato online com presença física

garantiu uma elevada participação e permitiu esclarecer alguns respondentes no momento, quanto a dúvidas específicas.

Implementado o questionário, recolhidos e processados os dados, retiraram-se deles as estatísticas pretendidas. Podendo essa estatística alargar-se a somas, percentagens, médias, medianas e modas, desvios-padrões e correlações quando se justifica (Stringer, 2007), no nosso caso o interesse em dados significantes sustentou-se exclusivamente nas percentagens de respostas, focadas no Ter *empowerment* face aos chefes de departamento, elaborando-se o relatório final a partir de gráficos de resumo e de fácil leitura. Excluíram-se, dos dados apresentados em relatório, aqueles referentes ao Dar *empowerment*, das chefias de secção aos seus subordinados, por se encontrarem fora do âmbito do trabalho, centrado no *empowerment* das chefias menos elevadas face às mais elevadas.

3.3. *Act* – Desenhar, implementar e avaliar o plano

Act (Agir)	• Planear (Relatório)	• Desenhar a forma de implementar o Programa Narrativo para a conjunção com os Objetos Modais – constituição das equipas de Trabalho para os Objetos Modais disjuntos, o Saber e o Poder; seleção dos tópicos-chave para cada equipa
	• Implementar	• Implementar – garantir as Competências é também executar a Performance o trabalho da equipa do Saber/Liderança – construir e partilhar uma ferramenta de referência de comportamento quanto ao *empowerment* o trabalho da equipa do Poder/Sistemas Organizativos – construir e implementar um modelo de planeamento estratégico participativo ao nível de todas as chefias e adaptado à realidade Bosch em Braga
	• Avaliar	• Avaliação – Performance e Glorificação o Saber/Liderança – Ferramenta de Referência de comportamento – inquérito para validação do nível desejável desse referencial e aferição do estado atual face ao mesmo o Poder/Sistemas Organizativos – realização bem-sucedida da sua implementação. Correspondência com o final da Performance e Glorificação

Tabela 6: Correspondência do processo greimasiano canónico às etapas da investigação-ação - fase *Act*

Os dados recolhidos permitiram concluir do estado das chefias face à Aquisição de Competências, o que pode ser consultado no capítulo sobre a investigação em ação. Aqui importa apenas informar que se concluiu que o objeto modal Querer o *empowerment* para a mudança da organização existia, pelo que o

trabalho a partir desta fase se centrou sobre o Saber e o Poder das chefias (de departamento e secção) para o *empowerment* necessário à mudança organizacional.

3.3.1. Planear – desenhar o Plano de ação, o Programa Narrativo de Greimas

Em proposta e debate com a administração PC, propôs-se a seguinte metodologia para a ação:

- Apresentação dos resultados na *Management Team Meeting* de 20 junho 2016 – resultados preliminares sobre adjuvantes, oponentes e soluções ao *empowerment* concluídos a partir das Entrevistas e Inquéritos às chefias;
- Na *Management Team Meeting* de 20 junho 2016, a totalidade das equipas de chefias envolvidas num conjunto alargado de programas da Bosch debruçam-se também sobre o tópico do *empowerment*, refletindo e juntando soluções aos resultados preliminares, para os oponentes/condicionantes ao *empowerment*; esta foi uma forma de envolvimento intencional do todo das chefias no trabalho em curso (que à frente seria limitado a equipas menores) (Reason et al., 2008);
- É efetuada uma racionalização da Lista de soluções e obstáculos decorrentes das Entrevistas, dos Inquéritos e do *Management Team Meeting* de 20 de junho para evitar repetições de conceitos formulados de forma diferente, mas sinónimos;
- O conjunto total de tópicos é dividido em dois grandes grupos pela investigadora e orientadora empresarial – Saber (questões relativas ao exercício e conhecimento dos processos de Liderança e de alinhamento dos mesmos entre chefias) e Poder (questões relativas aos recursos da empresa em sistemas e processos organizativos);
- Criação de duas equipas de trabalho, a quem seriam atribuídos, respetivamente, os tópicos relacionados com o Saber e o com o Poder das chefias da empresa para o *empowerment* e para a Mudança nele suportada. O objetivo final era encontrar e implementar soluções para a conjunção, das chefias da Bosch Car Multimédia em Braga, com estes objetos modais, através da melhoria dos tópicos incluídos nessa Lista.

Compete aqui, fazer uma paragem no desenho do plano, para esclarecer o processo de definição destas duas equipas do Saber/Liderança e do Poder/Processos e Sistemas Organizativos.

Em primeiro lugar, definiu-se que seriam equipas mistas, ou seja, integrando representantes da função chefia de departamento e da função chefia de secção, que pela sua credibilidade e influência na organização fossem tidas como capazes de concretizar uma tarefa desta dimensão na área do *empowerment*, de forma isenta, envolvida e capaz de mobilizar outros intervenientes da organização sempre que necessário.

Cada uma das duas equipas de trabalho seria constituída por dois representantes dos chefes de departamento e quatro dos chefes de secção, contando ainda com o concurso facilitador e participativo da orientadora empresarial e da investigadora em ambas. Desta forma garantia-se que a equipa "era constituída por pessoas que podiam legitimamente falar pelos interesses de cada grupo em estudo" (Stringer, 2007, p. 89).

A alocação das chefias às duas equipas teve em atenção a proximidade funcional a tópicos relacionados com o Saber ou o Poder, a temas relacionados com ou adjuvantes do *empowerment*, ou terem tido intervenção em equipas constituídas por ocasião da reunião de gestão de 20 de junho de2016 (para debaterem tópicos externos ao nosso estudo, mas dentro dos pontos da agenda que aí foi cumprida). Adicionalmente, somaram-se alguns outros critérios de seleção:

Os critérios de seleção dos chefes de departamento a integrar as equipas incluíram a disponibilidade para abarcar projetos fora da sua área técnica, a visão transversal da organização e a predisposição para a mudança e implementação de novas metodologias, tal como aferido em acordo entre o responsável dos Recursos Humanos e a orientadora empresarial e aprovado pela administração PC.

Os critérios de seleção dos chefes de secção compreenderam o seu conhecimento técnico em áreas próximas da mudança empresarial (qualidade, sistemas organizativos, recursos humanos nomeadamente) e/ou terem à sua responsabilidade grupos alargados de subordinados, conhecimento transversal da organização e/ou terem experiências externas à Bosch em Braga (de outras Bosch ou de outras empresas).

As posições de poder de alguns elementos face a outros são fatores que podem causar interferências na forma como as equipas enfrentam a mudança e desafiam o *status quo,* ameaçando o trabalho em desenvolvimento, por vezes até o suprimindo (Whitehead & McNiff, 2006). Contudo, considerando os critérios de seleção e a cultura organizacional de suporte ao projeto, foi aceite que poderia haver linhas hierárquicas diretas dentro de cada equipa, mais ainda porque a relação de trabalho entre as chefias de departamento e as chefias de secção de linha direta refletia o ambiente informal e colaborativo dos seus próprios departamentos.

Retornando à sequência do plano de trabalhos, concretizaram-se tarefas que puseram em prática a ideia de "selecionar os problemas, analisar, desenhar a ação, implementação e avaliação da ação, por equipas colaborativas e multidisciplinares" (Reason et al., 2008, p. 211).

- As equipas definiram e votaram a visão de cada uma delas, seguindo a ideia de que a "criação de uma *proposta provocatória*" descrevendo o que o sucesso nesta área de oportunidade deveria ser" (Reason et al., 2008, p. 288), seria relevante para a orientação do seu trabalho;
- Auxiliaram a equipa-base, constituída pela investigadora, a orientadora empresarial, (por vezes auxiliada pelo responsável da área de Recursos Humanos-HRL), na depuração de mais de 40 tarefas da Lista inicial de soluções (atrás referida) para uma Lista de 10 Tarefas atribuída a cada equipa, conforme os temas Saber e Poder;
- Os dois grupos de trabalho definiram, para posteriormente implementar, o percurso para o *empowerment*, apoiado na análise profunda dos resultados da avaliação (entrevistas e inquéritos) e das principais ideias coligidas no *Management Team Meeting* a 20 de junho;
- Esse percurso para o *empowerment* seria proposto à aprovação da administração PC, com a presença de elementos de cada equipa e da equipa-base da investigação, seguindo o princípio de que os seus planos para a lista de tarefas deveriam ser trazidos para sessões mais alargadas, sendo sujeitas a "modificação (se necessário) e aval" (Stringer, 2007, p. 128), neste caso por parte do patrono da investigação.

3.3.2. Implementar – a ação para a melhoria do *empowerment* para a Mudança, a Performance dos sujeitos

A partir deste momento, estavam criadas as condições para a implementação dos trabalhos, pelo que se tornava necessário a definição de uma metodologia ágil e consentânea com as limitações de tempo das pessoas que constituíam as duas equipas, que não deixaram de ter que executar as suas tarefas habituais no exercício da sua função. Optou-se por seguir uma metodologia adaptada a partir da gestão de projetos *Scrum* ("Scrum Methodol.," 2017; Sutherland, 2015), para o que a investigadora proporcionou alguma formação. Uma vez que foi, de facto, uma adaptação livre de algumas características desta forma de gestão de projetos, e não uma implementação cabal da mesma, iremos

apenas referir a tipologia de etapas a que se recorreu efetivamente, sugerindo a leitura de Sutherland (2015) para maior profundidade. Os passos essenciais da metodologia incluem:

- A definição de uma equipa *Scrum*, com um *Scrum Master* (Gestor Scrum) e um *Product Owner* (Gestor do Produto). O *Scrum Master* é um facilitador do processo, que tem por tarefas principais a gestão dos trabalhos da equipa, marcar reuniões e fixar tempos de entrega, auxiliar na obtenção de dados e no estabelecer de contactos fora da equipa – este papel foi interpretando pela orientadora institucional na componente de ligação a outras áreas da Bosch e na obtenção de informação interna relevante - e pela investigadora, na orquestração dos métodos *Scrum*. O *Product Owner* é aquele que "encomenda o produto" e quem define os seus requisitos, seja como resultado da sua iniciativa, seja representando os requisitos de terceiros. Havia dois *Product Owners*, a orientadora empresarial e o diretor de Recursos humanos, a ambos tendo sido atribuída a responsabilidade, no seu *Balancedd Scorecard* (ou quadro de objetivos) (Kaplan & Norton, 1996), de secção e departamento respetivamente, de concretizar um projeto para o *empowerment*,, tutelados ambos pelo Administrador PC, responsável máximo das duas áreas.
- Elementos sujeitos ao processo *Scrum* – o *Product Backlog* (ou Lista de Tarefas do Projeto) e o *Sprint Backlog* (ou Lista de Tarefas de um *Sprint*). O primeiro é a lista de atividades total do projeto e resulta da recolha de várias áreas relacionadas com o projeto e que o *Product Owner* agrega e comunica ser sua intenção concretizar com o *Scrum*. O *Sprint Backlog* é o conjunto de tarefas, retiradas da lista principal após priorização de tarefas (ou seja, após votar-se as mais importantes), e que será concretizado em cada período considerado como um *Sprint*. No final de cada *Sprint* haverá tarefas terminadas, tarefas em curso que serão transitadas para sprints subsequentes e novas tarefas que poderão ser inseridas de novo por necessidades entretanto levantadas pelo projeto e até aí por incluir. Destes elementos, a investigação usou a ideia de *Product Backlog* ou Lista de Tarefas Principal, tendo recolhido as tarefas a incluir nessa lista a partir das soluções e obstáculos para o *empowerment* propostos nas entrevistas e inquéritos. Usou igualmente a ideia de priorização das tarefas, votando a sua importância relativa.
- Reuniões *Scrum* - incluem as reuniões de planeamento do *Sprint* (tempo para gerir e implementar o *Sprint Backlog*), reunião diária *Scrum*; reunião de revisão do *Sprint*;

reunião de retrospetiva do *Sprint* e a reunião final para refinar do *Product Backlog* para os *Sprints* subsequentes. Deste número de diferentes tipos de reunião, as equipas de trabalho utilizaram apenas as que foi possível, considerando as disponibilidades de tempo dos elementos das equipas – a do planeamento do *Sprint* inicial e reuniões semanais *Scrum* de cada uma das equipas de trabalho, que substituíram as diárias. Fez-se igualmente a reunião final de refinar o *Product Backlog* para os *Sprints* futuros, a serem executados já sem a presença da investigadora.

Foi a partir da adaptação deste modelo que se levou a cabo a implementação do plano.

Esta implementação tinha a pretensão de criar as condições do *empowerment* como resultado dos trabalhos das equipas em conjunto com as pessoas e funções que estas consideraram relevante envolver para a prossecução das suas tarefas. Contudo, e em simultâneo, ao ser uma metodologia participativa, este momento constituiu-se como a Performance do nosso Programa Narrativo, já que o *empowerment* ele mesmo, assumido na primeira pessoa pelos chefes de departamento e secção que constituíam as equipas, foi posto em prática com poder de decisão, autonomia e responsabilidade para proceder como necessário.

A adaptação do método *Scrum* na implementação do plano, em cada equipa, concretizou o projeto desta forma, executando a *Performance* d nossa narrativa-ação:

- Revisita introdutória dos dados recolhidos nas Entrevistas, Inquéritos e *Management Team Meeting* de junho 2016; estes dados foram revisitados, sumarizados parcialmente e debatidos de novo, sempre que necessário;
- Sessões semanais de reunião, de um mínimo de 1hora cada, para discussão e implementação dos trabalhos; definição, nestas sessões, das tarefas a desenvolver entre reuniões e que iriam concorrer para as atividades da reunião seguinte;
- Da Lista Principal de 10 Tarefas, aplicando a metodologia *Scrum*, cada equipa votou para definir a importância relativa dos itens em termos de esforço de trabalho e de relativa importância para a organização numa escala de S (*Small*), M (*Medium*), L (*Large*) e XL (*Extra Large*), conforme previsto pelo *Scrum*, tendo outros preferido uma avaliação de 1 a 10 valores, em que 1 é o mais importante;
- Esta votação inicial acabou por se revelar inútil, não tendo sido sujeita a tratamento, uma vez que nova racionalização permitiu à investigadora apresentar, independente da votação prévia, um *Backlog* racionalizado a apenas 10 tópicos por equipa; isso

deveu-se essencialmente ao anular da separação entre dados decorrentes das entrevistas e dados decorrentes dos inquéritos, que numa das reuniões se concluiu ser dispensável;

- Considerados estes 10 tópicos finais por equipa, seguiu-se nova votação, desta vez por equipa, o que colocou na prioridade da ação um tema por equipa:
    - o trabalho da equipa do Saber/Liderança - construir e partilhar uma ferramenta de referencial de comportamentos para as chefias quanto ao *empowerment*, por forma a resolver problemas de desequilíbrio e alinhamento entre departamentos;
    - trabalho da equipa do Poder/Processos e Sistemas Organizativos – construir e implementar um modelo de planeamento estratégico participativo ao nível de todas as chefias e adaptado à realidade Bosch em Braga.
- Durante o processo, a investigadora, a orientadora empresarial e o departamento adjuvante de Recursos humanos (HRL) proporcionaram à equipa elementos auxiliares vários, sempre que necessário, nomeadamente formação mínima sobre modelos de planeamento estratégico, informação específica dos dados iniciais (entrevistas e inquéritos), dados de benchmarking de outras organizações do grupo, entre outras matérias de utilidade variável.

Esse trabalho de implementação será detalhado no capítulo de Investigação em Ação na Bosch (capítulo 7).

3.3.3. Avaliar – Performance final e Glorificação

As sessões semanais duraram um ano (com eventuais intervalos por férias ou motivos de urgência empresarial), tendo iniciado no pós-*Management Team Meeting* de dezembro de 2016 e terminado em meados de dezembro de 2017. Delas resultou o pretendido – a conclusão dos dois tópicos atrás referidos, sem a finalização dos quais se considerou que não se poderia avançar para os restantes pontos da Lista Principal de 10 Tarefas.

Equipa Saber da Liderança - A ferramenta de referência de *empowerment*, com a definição dos padrões de comportamento desejáveis quanto a cada um dos pontos que a integravam, foi sujeita a uma avaliação, não da sua qualidade, mas da discrepância entre a situação ideal e a real. Para o efeito, procedeu-se à auscultação, com o recurso à ferramenta desenhada, dos dois grupos de estudo, chefes

de departamento e chefes de secção. Isolaram-se os resultados de cada grupo, assinalando áreas de melhoria, especificamente aquelas que se destacavam como estando com maiores discrepâncias de perspetivas, entre ambos os grupos, isto é, com maiores diferenças entre o que cada grupo considerou desejável, para posterior ação.

Equipa Poder pelos Recursos e Sistemas Organizativos – A ferramenta concretizada foi um modelo de Planeamento Estratégico que foi implementado por todas as chefias, com a grande apoteose da sua implementação no *Management Team Meeting* de 13 de dezembro de 2017, onde todas as chefias participaram seguindo o Modelo para o qual vinham trabalhando desde há alguns meses, orquestrados pela equipa de trabalho. Foi considerado pela administração o melhor *Management Team Meeting* de sempre, pela produtividade e resultados obtidos pelas 18 equipas de trabalho, com vista à sua aplicação ao longo de 2018.

A ação da investigadora terminou em final de março de 2018, com o resumo da situação e das pendências a serem alvo de futuros desenvolvimentos de todo este projeto. Da Lista de 10 Tarefas de cada uma das duas equipas, concretizaram-se os dois tópicos no topo, condição essencial para avançar para os restantes. Considerou-se com isso terem sido dado passos fundamentais no *empowerment* das chefias, sendo os restantes tópicos, dessa lista, aspetos mais operacionais e de detalhe.

Ao Saber qual o referencial de comportamentos desejável ao nível das chefias de departamento e de secção e analisando as discrepâncias face à situação presente, ações claras poderiam ser implementadas para reduzir as mesmas. Por outro lado, Saber como, até onde decidir e em que situações, a cada nível hierárquico permitiria às chefias executar um *empowerment* - em autonomia, responsabilidade e poder de decisão - alinhado transversalmente na organização, evitando desequilíbrios causadores de entropia entre departamentos ao longo de um processo de mudança que se pretendia ágil.

O Poder decorrente de um modelo de planeamento estratégico da organização, que é construído com recurso a um processo participativo das chefias da organização é evidente. Sendo um processo interventivo por parte delas, alinha-as no debate e nas decisões, face ao revisitar de uma Missão, Visão e face à definição dos Objetivos estratégicos. Além disso, ao clarificar-se e partilhar-se, desta forma, as direções do plano estratégico, o Poder de decisão sobre recursos, processos, sistemas organizativos e ações necessários torna-se mais independente e ágil face aos que estão acima na linha hierárquica, condição essencial para uma mudança célere.

Não será demais de sublinhar que esta investigação-ação foi sempre executada pelo método de iterações, em todas as fases, com análise e revisão das ações implementadas.

Estas e outras considerações de detalhe serão explicadas na implementação da investigação em ação, tendo este capítulo presente apenas a função de relato do método.

Capítulo 4. Reabilitar Greimas como suporte à investigação-ação para a mudança da Bosch em Braga

A intenção de princípio da investigadora no seu projeto de doutoramento foi sempre pôr à prova o modelo da narrativa Semiótica de Greimas na sua comparação com os processos de mudança das organizações. Na realidade, a ideia amadurecida pela investigadora durante anos - de relação profissional com o mundo empresarial e de alguns de aproximação ao mundo da Semiótica por via académica - era a de tentar perceber, comparando, se um processo de mudança numa organização e uma qualquer narrativa de um filme de ação como os da saga Indiana Jones ou Matrix teriam a mesma estrutura profunda (semântica) e narrativa à luz da Semiótica de Greimas.

Como já se tornou claro no capítulo 1, de apresentação da Bosch Car Multimédia em Braga, o desafio lançado à investigadora passou a ser, a partir de determinado momento, não de observar a mudança, mas de fazê-la acontecer, o que levou ao abandono da ideia original. Tentar entender se o processo de mudança seguiria um modelo semelhante ao prescrito pela Semiótica narrativa de Greimas, através de uma abordagem interpretativista e de um método de estudo de caso, deixou de ser possível, passando a partir dessa altura a um projeto dependente da imersão e intervenção da investigadora na ação da mudança.

Desde o princípio um modelo questionável por tantos desenvolvimentos posteriores da ciência Semiótica, inclusive pelo próprio Greimas, teria a proposta deste modelo narrativo o poder necessário para sair do seu campo limitado ao enunciado narrativo e constituir-se como um guião, não já para a leitura, mas para a execução da mudança organizacional? Seria um caminho com abrangência suficiente para delimitar e orientar a investigação-ação que se pretendia?

E, ao deixar de ser uma comparação entre a estrutura de uma narrativa fílmica ou livresca e uma "estrutura" do mundo natural, estaríamos ainda no campo semiótico? Sendo o objetivo fazer acontecer a mudança, tratar-se-ia ainda, neste trabalho, de um estudo sobre "as condições da apreensão e da produção do sentido, quaisquer que sejam os regimes semióticos em jogo" (J. A. Mourão & Babo, 2007)?

Este projeto assumiu, com coragem, a alteração do seu desígnio de partida, trazendo Greimas à atualidade e tornando-o num instrumento ao serviço das exigências de um mundo natural em mudança, num "salto quântico" que transforma a Semiótica narrativa de Greimas no que poderia chamar-se uma Semiótica da ação para a mudança.

Para entender esse processo comecemos pelo princípio.

4.1. A Semiótica, essa Ciência da Comunicação de inúmeras faces

Podemos avançar que a Semiótica é, de facto, uma ciência da comunicação, contudo não enquadrada na vertente de transmissão de fluxos de informação e processos, considerados de forma simplista de Estímulo-Resposta, e sim na corrente de investigação que olha para a comunicação como uma forma de produção de sentido (Fidalgo, 1999).

Se bem que a temática estudada pela Semiótica seja tão antiga quanto o pensamento filosófico, é só de facto no início do séc. XX que se encontra uma proposta de uma teoria geral dos signos que a enquadra epistemologicamente, demarcando-a do pensamento antigo. A partir de meados do mesmo século institui-se como ciência (Fidalgo & Gradim, 2005; J. A. Mourão & Babo, 2007).

Definem-se neste contexto duas grandes tradições e dois nomes maiores para designar a mesma ciência dos signos: a tradição europeia (e mais especificamente francesa ou Escola de Paris) que opta inicialmente pelo termo Semiologia e cujo nome fundador é Saussure; a tradição anglo-saxónica, que denomina a nova ciência como Semiótica cujo fundador é Peirce. As duas tradições, contemporâneas, refletem, porém, diferenças que não só as de terminologia. Sintetizado por Eduardo Prado Coelho, no seu livro *Universos da Crítica* (1987, p. 501-505 citado em Fidalgo, 1998), as diferenças entre ambas são essencialmente três:

- Quanto ao ponto de partida: Saussure acredita no ato sémico como social, estabelecendo a relação entre indivíduos a partir da fala; em contrapartida, Peirce faz sustentar a ideia de semiose a partir da função do interpretante ao compreender a lógica de funcionamento dos signos, mesmo que não os da fala;
- Quanto aos limites de ambas: Saussure considera a Semiologia enquanto dentro da psicologia social, que esta tem limites e que fora dela há objetos não semiotizáveis; ao invés, para Peirce a Semiótica não tem limites e tudo é integrável na semiose;
- Quanto às suas conceções de signo: Saussure concebe o signo como binário, composto pelo significado e significante em mútua dependência; em Peirce, o signo é triádico, composto por signo, o objeto e o interpretante, sendo o papel deste último o de mediação.

Será a conceção de signo que, mais claramente, distingue as duas linhas de pensamento semiótico.

É com Saussure e Barthes que a Semiótica se inicia como a ciência que se ocupa dos signos linguísticos, amarrada de perto às questões da significação pela linguagem, de tradição formal e estruturalista, para, nos anos sessenta, passar a debruçar-se sobre as questões mais vastas da produção de sentido, sustentada na perspetiva de Peirce, de inspiração lógica e matemática (Martins, 2004). Há, contudo, quem defenda que a Semiótica enquanto ciência tem origem, não em Saussure e Peirce, mas em John Locke (Jensen, 1995).

Na perspetiva de Carmelo (2003), Semiótica é uma atividade interpretativa do entendimento e da significação ligada ao signo e aos seus instrumentos, isto é, é "a área de saber que analisa os signos e que estuda o funcionamento de múltiplos conjuntos de signos. Seja no plano geral, no quadro de uma Semiótica filosófica, seja no plano particular, no quadro de Semióticas aplicadas a áreas específicas" (Carmelo, 2003, p. 10), seja ainda no quadro de uma teoria Semiótica social interessada no significado (*meaning*) em todas as suas formas, decorrendo de ambientes sociais diversos e das interações sociais (Kress, 2010).

Assumindo-se como ciência que convive de perto com outras ciências, a Semiótica deixa-se imbuir, desde a sua origem, por outros campos de saber que não apenas os relacionados com a linguagem, opondo-se nesse aspeto à semiologia:

> ... semiologia" é mais "literário" e mais atingido por uma visão geral de ordem da linguagem, enquanto que "Semiótica" (termo utilizado na tradição anglo-saxónica e na corrente post-hjemsleveana em França) conota a ideia de um projeto científico e globalizante em que intervém não apenas a linguística, mas a antropologia e a fenomenologia com valor decisivo na formação do seu quadro conceptual e dos seus teoremas centrais (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 14).

O objetivo da Semiótica escapa, ao longo da sua história de um âmbito estritamente ligado à linguagem e à linguística e à ideia de significação para explicitar, sob a forma de uma construção conceptual, as condições da apreensão e da produção de sentido, quaisquer que sejam os suportes significantes em jogo (J. A. Mourão & Babo, 2007). E até mesmo Saussure lhe conferiu essa abrangência referindo que a Semiótica é a ciência da vida dos signos em sociedade (Saussure, 1974 citado em Hodge & Kress, 1995), conferindo aos signos uma existência viva numa sociedade que nunca poderá deixar de ser complexa em produção de significação, perspetiva que alarga o campo de estudo dos sistemas de signos para os sistemas da significação.

Na atualidade, a Semiótica abraça inúmeros campos de estudo, repartindo-se "hoje por secções que vão da epistemologia à aplicação prática, alternativamente, a par da lógica ou da comunicação ou da semântica" (J. A. Mourão & Babo, 2007), muitas vezes socorrida de outras áreas do saber, confundindo-se com elas, como em áreas como antropologia ou a psicologia social, ou especializando-se em áreas de estudo particulares ou técnicas, como a Semiótica da imagem ou a Semiótica social ou multimodal de Halliday e de Kress (Hodge & Kress, 2007; Kress, 2010; K. O' Halloran, 2012).

4.1.1. Exploração de alternativas Semióticas para a investigação - Semiótica Organizacional

Apesar da ideia de partida, a comparação da ação da mudança ao modelo narrativo de Greimas (e posteriormente, o seu uso como guião para uma ação de mudança), e considerando a pluralidade de pontos de vista semióticos, esta investigação aventou a possibilidade de trilhar outras disciplinas Semióticas.

Considerando o tema aqui desenvolvido, a mudança das organizações, a Semiótica organizacional poderia, pelo seu nome e natureza, parecer a área científica mais indicada para o nosso projeto.

Iniciada por Ronald Stamper em 1973 (Stamper, 1973; W. M. Gazendam, 2004), no contexto do seu trabalho na área dos sistemas de informação e na análise das organizações como "sistemas de informação" (Gazendam & Liu, 2005), a Semiótica Organizacional analisa a natureza, características e funções da informação e estuda como pode, esta, ser usada no contexto das organizações e do seu negócio, incluindo os seus sistemas de informação, processos de criação, processamento, distribuição, armazenamento e uso da informação. Sintetizam-se em três, as suas principais abordagens: abordagem de Sistema de Signos, abordagem Comportamental e abordagem do Conhecimento. A primeira debruça-se sobre os meios (incluindo linguagem falada, textos, instrumentos e *interfaces* de computador) como sistemas de sinais. A segunda, a mais influente desta área de conhecimento, fundamenta-se no facto de não haver conhecimento sem um ator e sem ação. Divide-se em Semiótica Organizacional baseada no Campo de Informação, em que os indivíduos são vistos como agentes influenciados por potencialidades/possibilidades (*affordances*) físicas e potencialidades/possibilidades sociais e pelas normas a elas associadas; e Semiótica Organizacional baseada na Estrutura de Interação, focada nas ações e atores que executam essas ações e em que os indivíduos são atores podendo agir em nome da uma organização. A terceira, relativa ao Conhecimento na organização, aborda-o enquanto representação ou estrutura de signos na mente humana e atua na área de análise de tarefas, análise e caracterização

do conhecimento organizacional, dos seus processos de construção do conhecimento e desenvolvendo modelos multiator das organizações (W. M. Gazendam, 2004).

Contudo, em qualquer destas perspetivas, a Semiótica organizacional é principalmente vista como um instrumento de identificação e análise dos fluxos de informação e da forma como definem ou estruturam comportamentos, padrões sociais e metáforas (como por exemplo a ideia de mercado), criados e desenvolvidos pelos meios de comunicação (Gazendam & Liu, 2005).

Observadora, analítica e distanciada, esta área não demonstrou ter meios para ser interventiva, concretizando os objetivos de ação deste projeto: o de fazer acontecer o processo de mudança, na passagem de um estado S1 a um estado S2, pelo que foi abandonada a hipótese de uso do seu referencial teórico.

4.1.2. Exploração de alternativas Semióticas para a investigação - Semiótica Social

Passou igualmente pelo crivo da avaliação, quanto ao campo semiótico de enquadramento da nossa investigação, a Semiótica Social.

Halliday, em 1978, com a sua teoria Semiótica Social (Halliday, 1982), fornece as fundações para o estudo futuro de outros recursos semióticos que não os da linguagem, como as imagens, a arquitetura, a música, o gesto, o vestuário, entre outros (Jewitt, 2009; Machin, 2007; O'Halloran, 2011 citados em K. L. O' Halloran, 2014).

Numa abordagem a que chama uma teoria socio-Semiótica da linguagem, Halliday expande a sua perspetiva para integrar elementos como "o texto, a situação, a variedade do texto ou registo, código (no sentido que lhe dá Bernstein), sistema linguístico (que inclui o sistema semântico) e estrutura social" (Halliday, 1982, p. 143), esta última particularmente importante no sentido em que é nela que se trocam os significados. Com a integração destes elementos, a Semiótica social de Halliday dá o enquadramento para a análise empírica de fenómenos sociais, numa observação dos recursos semióticos vários e suas relações uns com os outros. Esses recursos semióticos são definidos como sistemas semânticos inter-relacionados com quatro funções: interpretar a nossa experiência do mundo (significado experiencial), criar relações lógicas entre significados experienciais (significado lógico), promulgar as relações sociais (significado interpessoal) e organizar significados em mensagens coerentes sob a forma de texto (significado textual). No sistema de Halliday, os recursos semióticos e seus sistemas subjacentes são as ferramentas para criação de significação (K. O' Halloran, 2012).

Hodge e Kress (1995), por seu lado, são reconhecidos como tendo iniciado, com o seu livro *Social Semiotics*, os estudos em Semiótica Social aplicada a textos (no sentido lato de mensagens com uma unidade socialmente atribuída) relacionando-os com o discurso (processo social em que o texto está embebido) e em relação com um sistema de signos, vistos, não como estáticos, mas como produto de processos de semiose. Nesta obra, os autores marcam a mudança, de uma corrente Semiótica "principal" ou "*mainstream*" com génese em Saussure, para a Semiótica Social. Fazem esse corte a partir da posição de Voloshinov que refere que "A forma dos signos é condicionada sobretudo pela organização social dos participantes e também pelas condições imediatas da sua interação" (1973, p. 21 citado em Hodge & Kress, 1995, p. 18), posição para a qual também convocam Benveniste, Hymes e Halliday. Mensagem, texto e discurso estariam envoltos pelos sentidos (*meanings*) e valores de uma cultura. Logo, seriam uma produção de sentido eminentemente social, em que semiose e realidade estão necessariamente interligadas. Decorre daqui que a ação social, o seu contexto e os usos dados às mensagens têm, portanto, um papel crucial na produção de sentido, não podendo ser a Semiótica limitada à análise de texto ou mesmo de mensagens.

Martins defende igualmente a ideia de uma Semiótica Social que vê o sistema social como um grupo de sistemas semióticos, do qual a linguagem faz parte, mas não sendo o único sistema (Martins, 2002). Esta "nova Semiótica" (por oposição à dos fundadores na esteira de Saussure) inclui então o estudo de componentes mais amplas do que as até aí estudadas. Desde logo, a cultura, sociedade e política como intrínsecas ao estudo semiótico; outros sistemas semióticos que não apenas a linguagem verbal; o ato de fala bem como outras práticas significantes, com outros códigos; diacronia, tempo, história, processo e mudança; os processos de significação, as transações entre sistemas significantes e estruturas de referência; estruturas do significado; a natureza material dos signos.

No fundo, no entender dos autores atrás referidos, a Semiótica propõe-se fazer um estudo aos fenómenos da comunicação no sentido lato (e não apenas a parcelas dela), fazendo-o de forma sistemática, global e coerente. A Semiótica social, especificamente, define-se pelo estudo do cruzamento interdisciplinar e pela valorização do contexto social e suas práticas produtoras de sentido (Hodge & Kress, 1995). Destaca-se, como ponto de partida, o estudo do discurso (T. a. Van Dijk, 1985), bem assim como dos sistemas visuais (Kress & van Leeuwen, 2006; Van Leeuwen et al., 2008) ou, menos comum, o estudo dos artefactos sociais (Keane, 2003), apenas para nomear algumas áreas de estudo.

Não deixa de ser curioso e de assinalar que, apesar de a abordagem social da Semiótica de Hodge e Kress se apresentar sustentada no contexto enquanto *meaning*, essencialmente de inspiração peirciana,

definam muito da sua sustentação teórica por oposição e crítica a Saussure. Também Jensen (1995), baseando a sua Semiótica social para a comunicação de massas em Peirce, não deixa de o fazer por contraponto a Saussure.

A Semiótica Social tem como objetivo explorar o uso dos recursos semióticos, explorando as suas diferenças e semelhanças e tentando analisar como são usados nas situações sociais, em simultâneo, em circunstâncias que são por natureza multimodais. O seu foco, mais do que apenas debruçar-se sobre o estudo dos recursos eles mesmos, é investigar a maneira como as pessoas deles fazem uso, produzindo e interpretando sentidos na vivência social. A Semiótica social parece ser igualmente orientada para a "intervenção social, para a descoberta de novos recursos semióticos e novas maneiras de usar os recursos semióticos existentes" (Van Leeuwen, 2005, p. Prefácio).

Apesar desta referência sobre a intervenção social da Semiótica Social, não decorre da leitura dos autores visitados nada mais que a sua dimensão de análise, centrando-se no estudo dos recursos materiais, humanos e tecnológicos, nas suas formas de uso como instrumentos de comunicação e nas regras sociais que presidem ao seu uso. Centra-se em quatro dimensões de análise, ainda que elas não possam discutir-se separadamente (Van Leeuwen, 2005):

- O discurso – trata-se de "o quê" da comunicação, ou seja, da forma como o discurso é usado para definir e representar o mundo;
- O género – está, na base, na forma como os recursos semióticos são usados como formas de interação entre pessoas, seja em forma direta pela fala, ou seja, através de livros, meios de comunicação social e outros recursos;
- Estilo - é a maneira como as pessoas usam os recursos semióticos para expressar quem são e os valores que as regem, nomeadamente ao recorrerem a um determinado género que determina por si um estilo;
- A 'modalidade' - é um conceito que permite entender como as pessoas usam os "recursos semióticos para criar a verdade ou valores de realidade nas suas representações, para indicar, por exemplo, se devem ser tomados como facto ou ficção, verdade comprovada ou conjetura" (Van Leeuwen, 2005, p. 104). Fala-se em modalidades linguísticas, de imagem, de som, do vestuário...

A partir do sistema modal da linguagem, o conceito de modalidade foi assim ampliado e adaptado para fenómenos semióticos mais vastos e meios não-verbais. É neste pressuposto que se inicia a busca por

uma teoria geral da modalidade e se entra numa outra área, que parece estar a fazer um percurso de autonomização face à Semiótica Social, a Semiótica Multimodal, de que falaremos em seguida.

Em relação a qualquer dos conceitos, discurso, género, estilo, modalidade, a proposta que nos sugere a Semiótica Social é a da análise para o que, muito frequentemente, é "estruturalizada" (por irónico que possa parecer) a realidade em observação.

Esta área da Semiótica teria aberto caminhos a esta investigação muito distintos e seguramente com grande interesse. Teríamos podido optar por comparações dicotómicas como, por exemplo, analisar o discurso do poder económico versus o discurso da força laboral ou a representação da organização Bosch nos media; os géneros e os estilos de comunicação das áreas diretas e das áreas indiretas da Bosch como forma de definir realidades distintas numa mesma organização; as modalidades resultantes de uma autoperceção de alguns departamentos da Bosch enquanto uma unidade produtiva versus a perceção de outros enquanto unidade de desenvolvimento tecnológico... Possibilidades de estudos semióticos muito variados, na realidade.

Contudo, qualquer uma das muitas vias possíveis da Semiótica Social são aparentemente, e uma vez mais, uma perspetiva de investigação pela análise de factos consumados ou em curso. E não de intervenção como nos é requerido nesta investigação.

4.1.3. Exploração de alternativas Semióticas para a investigação – Semiótica Multimodal

No início deste projeto, a possibilidade de enveredar por um projeto de análise multimodal também foi considerada, tendo em conta a complexidade e emaranhado de recursos semióticos presentes num processo de mudança.

O conceito "multimodalidade" decorre da Semiótica Social, definindo-se como um novo campo da Semiótica a que se chama análise multimodal ou multimodalidade (K. L. O' Halloran, 2014).

A ideia de multimodalidade parte da ideia de congregação ou presença de várias modalidades na produção de sentido. "Modalidade é o termo que descreve a posição/postura dos participantes no processo semiótico em relação ao estado e status do sistema de classificação do plano mimético. Isto inclui a categorização de pessoas sociais, lugares e conjuntos de relações, que são, deste ponto de vista, lugares culturais e valores como quaisquer outros" (Hodge & Kress, 1995, p. 122). A modalidade estará, portanto, nesta perspetiva presente em todos os atos semióticos. A modalidade expressa afinidade, ou

falta dela, dos participantes em relação a qualquer sistema. A modalidade aponta para a construção social ou contestação de sistemas de conhecimento.

Não podendo deixar de ligar-se a determinação e evolução deste conceito a Kress e Hodge, no contexto da sua Semiótica Social (Hodge & Kress, 2007), não podemos também deixar de referir que o termo modalidade era já referido pelo próprio Greimas, em plena era estruturalista.

Com efeito, o termo modalidade é apresentado por Greimas, pela primeira vez, na revista Langages, em 1976 no artigo *Por uma teoria das modalidades* voltando a referi-lo em *Du Sens II* e a defini-lo no seu *Dicionário de Semiótica* (Calbucci, 2009), se bem que muito centrado nas questões da narrativa: "A partir da definição tradicional de modalidade, entendida como "o que modifica o predicado" de um enunciado, pode-se conceber a modalidade como a produção de um enunciado dito modal que sobredetermina um enunciado descritivo" (Greimas & Courtés, 1979, p. 282). Neste sentido, o entendimento de modalidade é o de algo que age sobre um ato de produção de sentido, determinando-o (que em Greimas era sobre o texto, mas que no presente multimodal pode ser entendido como ação sobre qualquer outro recurso semiótico). A incidência de uma modalidade sobre o texto é inequívoca enquanto determinante de uma forma de verdade: "a estrutura da mensagem impõe uma certa visão do mundo" (Greimas, 1976b, p. 175).

Apesar dessa origem em Greimas, profundamente enraizada na linguística do estudo das modalidades (Greimas, 1976a), a definição e entendimento da ideia de modalidade não é una. Na esteira linguística, as várias definições encontradas têm em comum serem derivadas da definição de Greimas:

> ...modalidade é uma maneira de o enunciador caracterizar o conteúdo de seu enunciado, dando-lhe uma feição específica, o que pode ser feito, por exemplo, pelo tempo ou pelo modo verbal, pelo verbo auxiliar, pelo advérbio. Assim, categorias como possível, necessário, obrigatório, verdadeiro, crível, interdito fazem parte do universo modal, uma vez que exprimem a atitude, a avaliação do enunciador em relação ao enunciado (Calbucci, 2009, p. 70).

Hoje, já numa abordagem multimodal que parece afastar-se destes primórdios, são os modos que são analisados e não as linguagens, sendo modos o resultado de uma formação histórica e social dos materiais que uma dada sociedade escolhe como representação e a linguagem apenas mais um modo de construir sentido (Kress, 2010).

Os estudos avançam para a multimodalidade, visando investigar os principais modos de representação em função dos quais um determinado texto é produzido e realizado, bem como compreender o potencial

de origem histórica e cultural utilizado para produzir o significado de qualquer modo semiótico. Dessa maneira, busca-se "abordar as particularidades de cada modo semiótico, as regularidades de suas combinações e seus valores em contextos sociais específicos" (Carvalho, 2010).

Adami (2016) resume que a multimodalidade é um conceito que, nas últimas décadas, desenvolve num duplo sentido: por um lado, é um fenómeno da comunicação humana e por outro uma área de investigação em enorme crescimento. Na perspetiva mais restrita, num ato de produção de sentido, a multimodalidade é a combinação de diferentes recursos semióticos ou modos, utilizados em todo o tipo de ambiente ou suporte, dos textos aos eventos comunicativos, da imagem estática ao vídeo, do *layout* à escrita, da arquitetura ao gesto e à proxémica enquanto uso do espaço como forma de comunicar. Na segunda perspetiva, é um campo de investigação que desenvolve teorias, ferramentas analíticas e observações, que aborda o estudo da representação e comunicação considerando os modos como um princípio organizativo.

O atual e crescente interesse pela multimodalidade tem razão de ser. Apesar de, ao longo do desenvolvimento da cultura humana, imagem, gesto, música terem sido alvo de interesse por parte das comunidades académicas e não só, hoje existe uma tentativa de trazer todos os diferentes "meios de produzir sentido para baixo do mesmo teto teórico, na busca de uma única teoria unificadora" (Kress, 2010). Outra razão é o facto de o mundo da comunicação ter mudado e continuar em franca mudança, envolvido numa teia de alterações sociais, culturais, económicas e tecnológicas, num contexto de globalização onde a permanência e estabilidade deram lugar à instabilidade e provisoriedade – com efeitos a vários níveis semióticos: ao nível dos meios de comunicação social e da disseminação de mensagens (da página para o écran); ao nível da produção Semiótica (da impressão para as tecnologias digitais e eletrónicas); ao nível da representação (do modo da escrita, para o modo da imagem e de outros modos).

Atualmente, os estudos e autores que se debruçam sobre a multimodalidade multiplicam-se, considerando o vasto campo a que se poderão estender:

> Nesse domínio, é possível incluir pesquisas relacionadas aos modos semióticos das cores (Kress & van Leeuwen, 2002; van Leeuwen, 2010), da tipografia (van Leeuwen, 2006), dos gestos e movimentos (Martinec, 2000) e do olhar (Lancaster, 2001; Bezemer, 2008). Nesta última década, pode-se destacar as pesquisas realizadas também no âmbito da voz e da música (Machin, 2010; Stevens, 2009; van Leeuwen, 1999; West, 2007) (Carvalho, 2010, p. Semiótica Social e Multimodalidade).

Hoje mesmo, na busca da produção da significação em contexto social, a análise Semiótica da multimodalidade avança para novos campos de aplicação e abordagens altamente tecnológicas, perscrutando imagem, vídeos, aplicações e *websites*, através do recurso a tecnologia interativa digital, como se procede no Multimodal analysis lab. A equipa de pesquisa deste laboratório agrega cientistas sociais e computacionais no desenvolvimento de *software* para modelação, análise, armazenamento e recuperação de significação a partir de imagens, vídeo, texto, *websites* digitais interativos, construídos a partir do uso de múltiplos recursos semióticos e do modo como interagem e integram – como a linguagem, imagens visuais, gestos, movimento, música, som, objetos tridimensionais, arquitetura e espaços, proxémica, etc.

Tal como a modalidade é expressa em qualquer ato semiótico, um gesto, uma palavra, uma sala, um som, assim num mesmo único ato semiótico um conjunto de modalidades podem coexistir. A era da multimodalidade está apenas a iniciar e a tecnologia no suporte à análise humana da produção de sentido, nos mais variados contextos sociais em que o ser humano se situa, será um auxiliar fundamental da análise.

Foi uma das intenções iniciais da investigadora percorrer este caminho da multimodalidade, sustentada na ideia que o percurso da mudança organizacional como processo semiótico, estruturado sob a luz de um modelo narrativo, poderia ser afetado pelos recursos semióticos usados, nomeadamente nos momentos de contratualização da mudança, isto é, quando os destinadores dela - o Grupo Bosch como representante do mercado competitivo e os administradores como representantes do Grupo – comunicaram um Dever Fazer, o de tornar a empresa mais competitiva e produtiva. A forma de comunicar a mudança (esse momento do contrato da narrativa) estaria imbuída de uma determinada modalidade, por exemplo, "a verdade" e a "realidade" de um determinado poder (a do mercado); ou afetada por um conjunto de modalidades, por exemplo, resultantes das diferenças de origem (alemã e portuguesa) dos dois gestores da empresa, suas características físicas, sua expressividade e capacidade de comunicar, uso do espaço e do tempo para essa comunicação, tipos de meios que usam para o fazer. Há estudos na área da multimodalidade que sublinham precisamente o papel da expressividade física do narrador no impacto de uma narrativa sobre terceiros (Bressem, Ladewig, & Müller, 2013). Não será, pois, de negligenciar este aspeto quanto ao momento em que os atores-destinadores, eles mesmos, parte da narrativa, definem o que vai ser a ação futura.

Para seguir esta via seria necessário proceder à recolha de todos os materiais de comunicação usados para o efeito, bem ainda como documentar intervenientes e momentos em que a mudança foi destinada.

Cedo a investigadora concluiu da impossibilidade de trilhar esta via, já que muito do processo era anterior à sua presença na empresa, muitos dos documentos que documentariam o destinar da mudança não passíveis de exposição pública e, por outro lado, correria o risco de, pela exaustividade da análise necessária, falhar o objetivo principal da ação que lhe tinha sido requisitada: fazer acontecer a mudança.

Optar pela análise da Semiótica multimodal seria levar a cabo um outro projeto de investigação, pelo que foi uma ideia abandonada.

4.2. A Narratividade, um campo de possibilidades como guião da ação na Bosch?

Este projeto de investigação-ação suporta-se no modelo narrativo de Greimas, pelo que não faria sentido avançar para a explicação desse modelo, sem antes nos debruçarmos sobre a teoria da narratividade, esclarecendo quanto às suas possibilidades e impossibilidades nas opções tomadas no estudo.

Definir o conceito de narrativa não é algo tão simples como o sintetiza um dicionário: "uma forma de apresentar ou entender uma situação ou série de eventos que reflete e promove um ponto de vista ou conjunto de valores específico...; a representação em arte de um evento ou história...; processo de contar uma história..." (Merriam-Webster.com Dictionary, 2018, p. Narrative). Na realidade, a sua definição encontra-se condicionada pela abordagem teórica que subjaz ao estudo da mesma.

Nos inícios do estudo sobre a narrativa, esta definir-se-ia como uma sequência de eventos, cronologicamente expostos, de uma história. Na investigação mais recente, a estrutura narrativa coloca em relação dois aspetos: os conteúdos de uma história e a forma como esses conteúdos são sequenciados, contados ou mostrados, não sendo necessariamente sequenciais, corroborando, ambas as perspetivas, a "noção tradicional de que narrativa é a estrutura em que os eventos são ligados numa forma particular" (Basten, 2012, p. 56). Vamos explorar estas perspetivas e perceber a opção desta investigação por uma das suas vias, aquela que nos sugere Greimas.

Cumpre sublinhar, antes de prosseguirmos, que os termos "narrativa, narratologia, semiótica narrativa são cercados por uma confusão notória, que frequentemente leva a "mal-entendidos" terminológicos na publicação científica. Essa situação ambivalente exige análises mais sérias e precisão terminológica" (Popova, 2014, p. Semiotics and Narrative). Para o efeito desta abordagem introdutória ao estudo da narrativa, que nos permitiu aferir da narratividade enquanto via teórica a desenvolver e explorar profundamente neste estudo, utilizaremos os termos teoria narrativa, narratividade ou narratologia sem

grandes preocupações quanto à sua distinção, tal como muitos autores o fazem também (Phelan et al., 2005).

Estando na esfera da comunicação, esta área de investigação não é entendida generalizadamente como sendo necessariamente da ciência Semiótica, mesmo sendo um importante ramo dela, sendo vista como um campo interdisciplinar de "direito próprio" (Chandler, 2006, p. 62).

Muito frequentemente as definições do que é narrativa desenham-se entre dicotomias.

Desde logo, opõem-se as narrativas naturais às artificiais. São consideradas naturais as que acontecem na nossa conversação diária, em que partilhamos com outros as nossas experiências. Neste contexto, há quem defina que a narrativa "é a nossa principal maneira de organizar e dar coerência à nossa experiência... é a estrutura inerente à experiência e ação humanas" (Carr, 1991, p. 65). Nesta perspetiva, podemos defender que existem inúmeras formas de narrativa no mundo e que esta "está presente em todos os momentos, em todos os lugares, em todas as sociedades; a narrativa começa com a própria história da humanidade; não há, nunca houve lugar algum, pessoas sem narrativa..." (Barthes, 1975, p. 237). As narrativas artificiais, muito como as linguagens artificiais, apresentam uma natureza "construída" e ocorrem em contextos de *storytelling* específicos" (T. A. Van Dijk, 2009, p. 285). Há quem defenda, com efeito, que "narrativa é a linguagem que usamos para comunicar acerca das nossas relações com o mundo" (Basten, 2012, p. 48), do que se depreende que a narrativa considera tanto "texto como contexto" (Basten, 2012, p. 61).

Há quem oponha também a narrativa ficcional à não-ficcional. A primeira aborda uma história imaginária, com propósitos de entretenimento ou educativos, com uma trama sobre algo que aconteceu ou que poderia ter acontecido e integrando personagens que já existiram ou poderiam existir, não pretendendo ser equiparada ao mundo concreto. Uma narrativa não-ficcional ou factual, por seu lado, apresenta pessoas e histórias da vida real, mesmo em circunstâncias em que a credibilidade do que é relatado pode ser questionada (Jahn, 2017).

Há quem ainda sustente a distinção entre uma narrativa enquanto representação e uma narrativa enquanto construção, a primeira decorrendo do sucedido que relata, a segunda culminando na concretização do evento, este decorrendo do contexto dessa narrativa (Culler, 1981), dicotomia que se assemelha ao próprio processo desta investigação-ação: inicialmente, propondo-se como um olhar sobre o processo da mudança enquanto seguindo um processo narrativo, relatando esse processo; à frente, transformada num investigação-ação, construindo e fazendo evoluir os eventos, sustentada sobre e guiada pela sua estrutura.

Por se colocarem todas estas perspetivas teóricas (e outras não mencionadas), percorrer a via da teoria narrativa foi, com efeito, também uma possibilidade considerada para o enquadramento teórico desta investigação, sobretudo tendo em conta o facto de que, dentro da perspetiva da história da teoria narrativa, o modelo estruturalista de Greimas, que inspira desde o início este projeto, ser já considerado um modelo datado até pelo próprio. "Segundo ele (Greimas), há um momento no desenvolvimento de uma teoria em que os conceitos se encontram tão elaborados e determinados, que é preciso abandoná-los" (Leite, 2017, p. 52).

Assim, datado, demasiado esquematizado e sem considerar o contexto, seria por isso de difícil aplicação na concretização do mandato recebido da Bosch, a decorrer no mundo concreto onde o contexto impera sobre os factos:

> Os narratologistas há muito reconhecem as limitações dos primeiros estudos no campo. A rejeição contextualista da abstração estruturalista levou a um crescente interesse pela orientação para o processo e localização da narrativa. O resultado disso foi uma mudança das anteriores análises imanentes do texto para uma tentativa de explicar os fatores não linguísticos que podem estar envolvidos no domínio amplo do "contexto" (R. Page et al., 2010, p. 2).

Ou será que não?

Para perceber a narratologia, foi necessário um breve percurso histórico, até porque, na história da narratologia, parece haver mais do que uma forma de olhar para o desenvolvimento desta disciplina ao longo do tempo (Fludernik, 2005): uma das perspetivas coloca Barthes e Greimas nos seus princípios, Gérard Genette, Geral Prince e Susan Lanser, entre outros, no seu auge, entrando a partir daí numa fase de declínio. Há, em contraste, quem distinga fases arcaicas, fases clássicas (onde se integram os estruturalistas) e uma terceira fase, denominada de narratologia "crítica". Nesta segunda estruturação da evolução histórica da teoria narrativa, é atribuído à época clássica, de que fazem parte Greimas e Barthes, apenas um pequeno papel numa teoria narrativa mais ampla cujos desenvolvimentos pós-estruturalistas se estendem em várias direções, até aos dias de hoje, diversificando-se em paradigmas, ramos de estudo distintos e subdisciplinas. Como exemplos dos desenvolvimentos ao longo de diferentes caminhos, podemos referir a abordagem narrativa psicanalítica, a narratologia feminista, a teoria narrativa associada aos estudos culturais, a narrativa pós-colonial, apenas para indicar alguns. "Da diversidade de abordagens e de suas uniões exogâmicas com a teoria crítica, surgem agora várias

narratologias emergentes, que indicam que a disciplina está no processo de um grande ressurgimento" (Fludernik, 2005, p. 37). Nos desenvolvimentos sobre narrativa, podemos incluir

> ...desde a teoria dos mundos possíveis até abordagens baseadas na tecnologia da informação e dos meios (ligadas especialmente ao trabalho de Marie-Laure Ryan 1991, 1999, 2001); a combinação de filosofia, linguística e análise de conversação, na obra de David Herman (1995, 2002); o trabalho orientado para os estudos cognitivistas e culturais de Ansgar Nuenning (especialmente 1997, 2000); o casamento das ciências empíricas com a narratologia em Duchan, Bruder e Hewitt (1995) e Bortolussi e Dixon (2003); a abordagem organista e histórica representada por Fludernik (especialmente 1996, 2003a); a extensão da retórica e da ética em paradigmas narratológicos discretos na sequência da *Rethoric of Fiction* e *The Company We Keep* de Wayne C. Booth e (Booth [1961] 1983, 1988, Phelan 1989a, 1996, Phelan e Rabinowitz 1994, Rabinowitz e Smith 1998); bem como a expansão da teoria narrativa para cobrir outras meios e géneros em Wolf (2002, 2003) (Fludernik, 2005, p. 37).

Destacando-se desta multidão de autores catalogáveis, presos que estão a uma corrente de pensamento, há que mencionar Bakhtin e a sua travessia por paradigmas e disciplinas da teoria narrativa. A sua transversalidade de atuação define-o e enquadra-o teoricamente de formas distintas ao longo do seu percurso como "um Bakhtin pós-estruturalista, Bakhtin materialista, Bakhtin feminista, Bakhtin afro-americano (onde "voz dupla" se confunde com "dupla consciência"), um Bakhtin pós-colonial, um Bakhtin religioso pós-soviético e, sem dúvida, muitos outros" (McHale, 2005, p. 62).

Parece que, em qualquer dos períodos do desenvolvimento da teoria narrativa, contudo, não há uma linearidade histórica nos seus desenvolvimentos, surgindo nas mesmas épocas perspetivas e linhas de estudo distintas, podendo por isso falar-se, não em história, mas em histórias, de que resulta uma vasta complexidade teórica neste domínio. De tal forma assim é, que há quem considere a impossibilidade da sua resenha numa única história (McHale, 2005).

As tendências atuais decorrentes das muitas histórias da teoria narrativa, levam a que os paradigmas narrativos e seus modelos sejam hoje utilizados em áreas científicas tão distintas como o discurso político, o sistema económico, o legal ou mesmo a ciência médica. A campos de atuação como estes, vêm juntar-se ainda os estudos narrativos aplicados às vertentes da gestão (Rhodes & Brown, 2005), enriquecendo as teorias organizacionais, quer por providenciarem novas abordagens ao estudo da produção de sentido, comunicação e mudança das organizações, quer porque reconhecem às narrativas um papel simbólico e cultural na sua vida, bem como de poder "A narrativa é um instrumento de poder e é muito frequentemente sobre o poder.... E isto é porque em qualquer narrativa de interesse existe um

conflito em que está em jogo o poder" (Abbott, 2008, p. 55), dando ao conflito um papel essencial na estrutura narrativa.

Viaja por novos suportes e meios que não apenas os escritos, desenvolvendo-se a teoria narrativa em estreita ligação com os *media studies*, com o desenvolvimento das narrativas transmediáticas (Noronha, Zagalo, & Martins, 2012), com o *storytelling* nas suas mais variadas formas e usos, do ensino, à comunicação nas organizações e ao marketing (Chaitin, 2003; Denning, 2001).

Numa mistura de várias linguagens e formas passíveis de serem usadas na narrativa, reconhecem-se hoje muitos géneros de narrativa para além do que é classicamente considerado como tal. À "Novela, poema épico, conto, saga, tragédia, comédia, farsa, balada, "western"" (Abbott, 2008, p. 2) juntam-se hoje formatos como as narrativas publicitárias, as letras de músicas, os filmes, as notícias do telejornal ou como o definia Roland Barthes, há algum tempo já:

> Entre os veículos da narrativa estão a linguagem articulada, seja oral ou escrita, figuras, estáticas ou em movimento, gestos e uma mistura ordenada de todas essas substâncias; a narrativa está presente em mitos, lendas, fábulas, contos, historietas, épicos, história, tragédia, drama [drama de suspense], comédia, pantomima, pinturas (em Santa Ursula por Carpaccio, por exemplo), vitrais, filmes, notícias locais, conversação (Barthes, 1975, p. 237).

Apesar da diversidade de narrativas, das abordagens e teorias sobre as mesmas, tem havido desde cedo um esforço no sentido de encontrar modelos narrativos que organizem ou deem sentido à análise ou construção de narrativas, procurando elementos constantes e discrepâncias que expliquem a sua natureza e diversidade (Barthes, 1975), esforço de sentido que se estende, desde o início do seu estudo na esfera da literatura, até aos dias de hoje na esfera de multigéneros transmediáticos.

Diz Barthes que, na sua "infinita variedade de formas, a narrativa está presente em todos os tempos, todos os locais, todas as sociedades... tal como a vida, está lá, internacional, trans-histórica e transcultural" (Barthes, 1975, p. 237). Sendo fruto da arte, talento ou génio de um autor, poderia ser um conjunto aleatório de eventos mas, na generalidade, partilharia com outras narrativas um "sistema implícito de unidades e regras" (Barthes, 1975, p. 238).

Não tendo a pretensão de sermos exaustivos nem temporalmente sequenciais, iremos abordar superficialmente algumas das estruturas, que recortam ou conferem sentido ao processo narrativo. Propostas com origem em abordagens teóricas distintas, surgem em contextos de produção narrativa tão díspares como a literatura, filmes, jogos ou documentários. O que se pretende é tão somente dar

uma noção que esta é uma área de conhecimento em desenvolvimento em múltiplas direções, que é de uma enorme riqueza e atualidade, mas igualmente que os modelos que se apresentam limitam o seu potencial de aplicação à construção ou análise de narrativas, não demonstrando de forma evidente a sua capacidade de alargamento à esfera da ação humana, em que o mandato da Bosch irá situar a nossa investigação.

Podemos desde logo, fazer um resumo das perspetivas clássicas (de que excluiremos Greimas, a ser desenvolvido posteriormente), que grande parte dos autores visitados destacam como basilares:

Vladimir Propp	Levi-Strauss	Tzvetan Todorov	Roland Barthes
Identifica, nos contos tradicionais, 31 funções e 7 papéis/ personagens recorrentes (a que, por vezes, se acrescenta uma oitava. As narrativas apresentam estas constantes, sendo as relações estabelecidas entre elas que determinam a evolução narrativa. Todo o argumento proppiano pode ser sintetizado em fases: Preparação, Complicação, Transferência, Luta, Retorno, Reconhecimento	No seu estudo sobre o mito, o autor propõe que a sua narrativa se constrói sobre uma estrutura de oposições binárias, entre natureza versus cultura. Amor-Ódio; Luz-Escuridão; Guerra-Paz; Riqueza-Pobreza; etc. A significação subjacente ao mito estaria intimamente ligada aos padrões subterrâneos dos mitos de uma cultura.	A narrativa desenvolve-se seguindo um percurso: Equilíbrio – Desequilíbrio – Equilíbrio. A narrativa inicia-se a partir de um estado de equilíbrio ou estabilidade inicial. Dá-se uma disrupção causada por elementos ou ações da história (função que abre o processo) e o reconhecimento da sua ocorrência, instalando-se a situação de desequilíbrio. Dá-se a ação no sentido de reparar a situação disruptante (função que fecha o processo). Após o sucesso da mesma, volta-se a um novo estado de equilíbrio.	O autor define cinco códigos narrativos: ação (atividades básicas, significantes para a história)- *proairetic code ou* enigma, uma questão que se coloca ou um momento decisivo que prende a audiência à trama; *hermeneutic code* ou código émico, o que a audiência reconhece através de conotações relacionadas com a sua classe, género idade; *simbolic code* ou código simbólico, algo que simboliza algo mais conceptual, como a ideia de masculinidade/feminilidade; justiça, injustiça; *cultural code* ou código cultural ou referencial, informação ou ideias baseadas em estereótipos culturais, atitudes e moral social cujo entendimento depende da integração social.

Tabela 7: Resumo das perspetivas narrativas de alguns autores fundamentais na teoria narrativa. Fonte: suportado em Chandler (2006) e Santos (2013)

Abordados em Vieira (2001), de forma sumarizada, entendemos não desenvolver aqui Bremond (1966) com a alternância de degradação-melhoria, desequilíbrio-equilíbrio, próxima das oposições de Strauss; Jung (1984) com o modelo do drama/narrativa estruturado em quatro fases, Exposição, Desenvolvimento, Peripécia e Resultado; Labov e Waletzky (1967) que, com base nos seus estudos sobre narrativas orais, concluem que elas evoluem sobre quatro momentos, Orientação, Complicação, Ação ou Avaliação, Resolução, Conclusão ou Moral; Thorndyke (1977) com o seu esquema de Exposição, Tema, Intriga e Resolução... nem outros contemporâneos da fase estruturalista. Da sua análise breve,

concluímos que perseguiam uma estrutura final do modelo narrativo, fosse através da identificação dos seus elementos, da sua cronologia ou da sequenciação dos eventos. Para estes autores, "a condição de existência de uma narrativa estava ligada 1) uma relação cronológica e lógica entre os eventos e às ações dos atores; e, 2) que os eventos tenham uma organização macroproposicional" (Vieira, 2001, p. 604).

Analisando estas várias propostas em termos de sequenciação narrativa, podemos concluir que apresentam constantes: partem da definição de um momento de princípio, evoluindo até um final, maioritariamente distinto do inicial. Pelo meio, os diferentes autores identificam um número distinto de momentos, mas depara-se sempre com, pelo menos, um evento ou situação que dá origem à necessidade de transformação e um momento de ação para resolução do desequilíbrio criado.

Como podemos concluir da análise feita aos clássicos, igualmente na estrutura de uma narrativa canónica, a disposição dos elementos narrativos, personagens, espaços e ações é suportada maioritariamente numa linearidade temporal, cronológica, encadeando em sequência uns momentos nos outros, sendo os momentos posteriores consequência dos seus anteriores. Como bom exemplo de síntese dessas estruturas lineares encontramos a pirâmide de Freytag, que, apesar de centrada no drama, propõe um modelo que, na modernidade da prática narrativa, é ainda usado e adaptado em estilos narrativos diversos. Podemos encontrar o seu original com a proposta de transformação em cinco partes e três momentos de crise (Freytag, 1900, p. 115), mas optámos aqui por apresentar graficamente uma sua adaptação moderna que a generaliza para utilizações onde a catástrofe final pode ser substituída por um desfecho, seja ele positivo ou negativo, sendo usado em muitas formas literárias (Cantarelli, 2018).

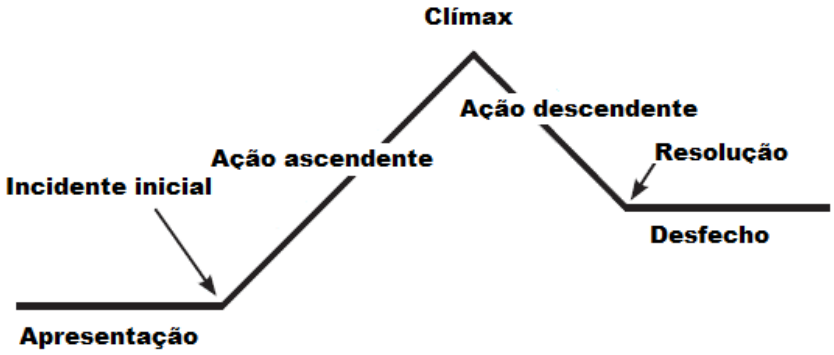


Figura 7: Modelo de drama de Freytag, numa adaptação ao uso narrativo geral. (Cantarelli, 2018, p. IV – Uma melhoria aristotélica: a Pirâmide de Freytag)

O diagrama toma a forma de uma pirâmide ou triângulo: no início apresenta-se a situação de partida, após o que se dá um incidente inicial a partir do qual a ação começa: "a ação se acirra (ação ascendente) em direção ao clímax, o momento de maior tensão ou drama, depois a ação descende, temos a resolução

e terminamos com um desfecho (onde, no romance, nos é mostrado o que houve com as personagens)" (Cantarelli, 2018, pp. IV – Uma melhoria aristotélica: a Pirâmide de Freytag).

Outro clássico da narrativa canónica ou linear, Campbell, faz a sua análise do monomito através do percurso do herói (Campbell, 1956). Com base no seu livro, podemos identificar momentos principais na narrativa que na sua perspetiva traduzem a estrutura do mito que atravessa todas as culturas: o herói é convocado para uma aventura, deverá passar determinados desafios ou grandes dificuldades, domina as situações de conflito e volta a casa. Também nesta sequenciação dos eventos a estrutura não é substancialmente distinta de anteriores e posteriores propostas para as narrativas canónicas.

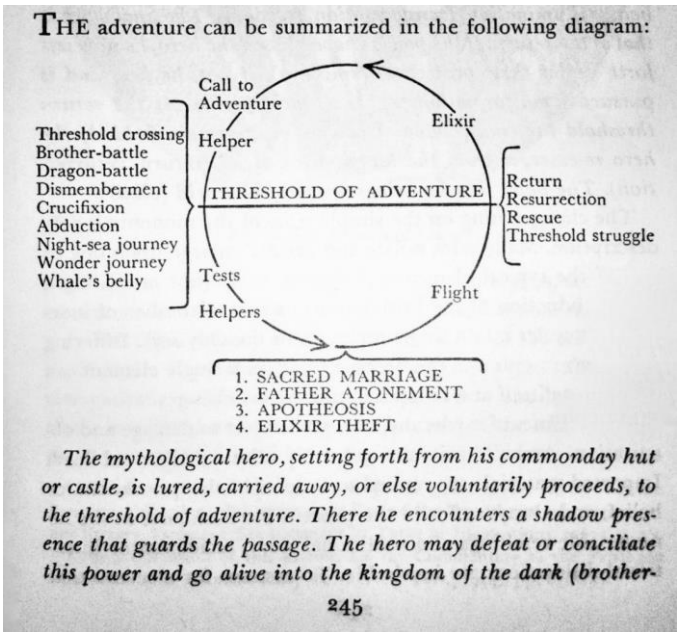


Figura 8: Sumário do percurso do herói. Fonte: Campbell (1956, p. 245)

Se compararmos com modelos mais recentes de *storytelling*, suportados sobre meios tecnológicos, podemos verificar que, esta ideia de crescendo a partir de um problema que se instala e da sua resolução, continua a ser um percurso inalterado. Veja-se o exemplo do modelo Retrato Visual de uma História (ou VPS - *Visual Portrait of a Story*) anotado por Ohler, a partir de um original "desenvolvido por Brett Dillingham (2001, 2005)" (Ohler, 2013, p. 103).

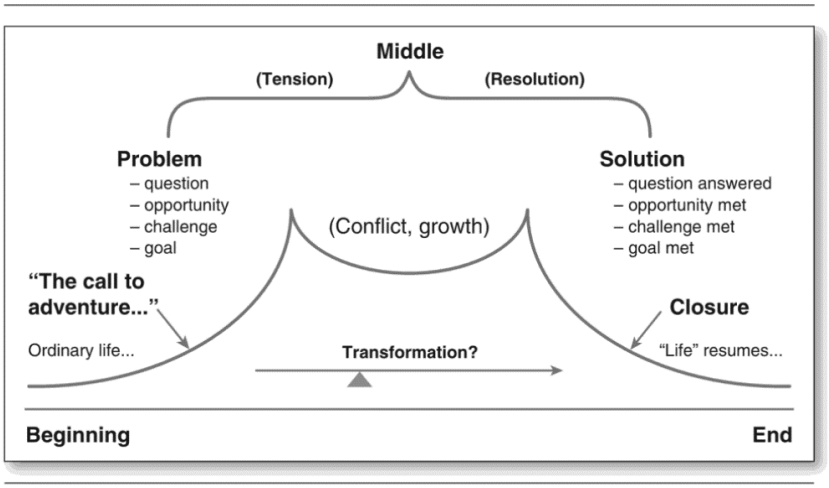


Figura 9: VPS - *Visual Portrait of a Story*, adaptado por Ohler a partir de original de Dillingham (2001). Fonte: Ohler (2013, p. 103)

Neste, podemos observar que, entre o princípio e o fim da narrativa, se dá uma transformação, sendo esse momento intercalado pelo declarar de um problema, um percurso de tensão e resolução com a solução do problema e o fecho da narrativa com lições tiradas durante o percurso.

Estes modelos, separados por décadas, mantém uma disposição linear e cronológica, mas a forma de usar o tempo é algo que as narrativas atuais vêm alterar. Aliás, é opinião de alguns autores, sustentados em Barthes, que essa forma linear é a mais tradicional e amplamente utilizada em narrativas que correm em meios físicos como os textos ou filmes, permitindo, dada o seu esquema construído, na sucessão de um evento após o outro, obter maior controlo sobre as audiências e, na sua estruturação calculada, criar efeitos amplificados e diretos (Copplestone & Dunne, 2017). Corroborando esta perspetiva, a ideia de argumento ou enredo acrescenta-se aqui como algo essencial à trama narrativa, a que traz um desfecho: "... é uma sequência teleológica de eventos ligados por algum princípio de causalidade; isto é, os eventos são unidos numa trajetória que, normalmente, leva a alguma forma de resolução ou convergência" (Richardson, 2005, p. 167).

O desenvolvimento da teoria narrativa da modernidade pós-estruturalista, veio introduzir alterações à organização temporal da estrutura narrativa, dispondo muito frequentemente os seus elementos não já numa linearidade temporal, em sequências cronológicas, mas antes em formas não lineares, com sequenciação construída pela lógica. Barthes já anunciava esta diferente partição do tempo narrativo: "Assim, prevalece uma espécie de tempo lógico, com pouca semelhança com o tempo real e com a aparente fratura de unidades, intimamente subordinada à lógica que une os núcleos da sequência" (Barthes, 1975, p. 267). Esta ideia de lógica narrativa a unir os eventos num enredo, por oposição a uma linearidade temporal que une os eventos evolutivamente, vem assim permitir estruturas fraturadas ou fragmentadas, intercaladas ou enquadradas (narrativas dentro de outra narrativa) e mesmo até circulares, resultando em argumentos que, no século XX são "insistentemente fragmentários, abertos, contraditórios" (Richardson, 2005, p. 167) ou mesmo em narrativas sem enredo.

Para além das estruturas narrativas terem evoluído da linearidade para a não linearidade temporal, evoluíram também na complexidade narrativa, podendo apresentar-se, nos seus mais variados formatos atuais, entre literatura pop, filmes ou jogos interativos, não já numa trama ou fio único (*single strand*) mas sim numa multitrama (*multi-strand*), não já com um único enredo, mas com multienredos. Nesta situação de multiplicidade, podemos verificar a existência de estruturas narrativas em que vários percursos narrativos se entrelaçam dentro de uma narrativa única maior, desenvolvendo-se de forma autónoma, sem se tocarem, ou condicionadas mutuamente, por elementos comuns que se cruzam, aqui

e ali, ao longo do enredo ou apenas no seu final. Estes tipos de narrativa diferem "... ainda mais do modo canónico, pois a narrativa de múltiplos segmentos contém mais do que uma cadeia de eventos que, na ausência de relações causais entre as cadeias, resulta em diferentes segmentos que são unidos por temas, símbolos e imperativos morais comuns" (Halvatzis, 2011, p. 154).

Considerando o estudo da narratologia que assim resumimos em amplo e largo desenho, temos algumas justificações para a teimosa opção que nos agarra ao modelo narrativo original canónico de Greimas e que convictamente mantemos no projeto executado:

- Implica um contrato, em que um destinador "faz fazer" algo aos destinatários – na Bosch, o mercado-destinador, por várias vias, destina uma mudança à empresa coletivamente;
- Implica um processo de Aquisição de Competências por parte daqueles que, sendo destinatários de um mandato, se tornam os sujeitos de uma ação – as chefias da Bosch serão os sujeitos e motores de uma mudança mais alargada, para o que necessitam adquirir algumas competências fundamentais;
- Permite a organização de uma Performance, de uma ação real que concretize o contrato – na realidade, ao propor um momento de ação narrativa para efetuar uma transição, o modelo em causa permite-nos um salto quântico da narrativa literária, desenvolvida sob a forma de texto, para uma ação no mundo concreto;
- a estrutura narrativa greimasiana segue as etapas atrás referidas, de forma equivalente à linearidade cronológica do mundo concreto, e mais especificamente ao de um processo de mudança, o que não se pode dizer das propostas mais atuais, como já explanado.

Explicaremos nos próximos pontos deste capítulo o modelo narrativo de Greimas, detalhando estes pontos, no seu potencial de análise ou de construção de uma narrativa, acendendo a luz quanto à sua futura aplicação na implementação de uma ação de mudança na organização Bosch e quanto às razões que nos fizeram optar por ele.

4.3. O Paradigma Estruturalista e Greimas

Falar de Semiótica e de Greimas, implica obrigatoriamente referir, ainda que assumidamente de forma breve, o Estruturalismo, à luz da qual a obra de Greimas nasce e se desenvolve, servindo-lhe de pano de

fundo epistemológico e metodológico ao ponto de ser rotulado como um ultraestruturalista. E, se é necessário entender o estruturalismo, antes disso será necessário clarificar a noção de estrutura que lhe está implícita, uma vez que, de Greimas, iremos usar, na nossa investigação-ação, várias estruturas.

4.3.1. A Estrutura

Estruturas são definidas como "padrões e formas de relações sociais e combinações entre um conjunto de elementos sociais constituintes ou suas partes componentes, tais como posições, unidades, níveis, regiões e locais e formações sociais" (Heydebrand, 2001, p. 15230).

Basten (2012), seguindo a perspetiva de alguns estudos da área da biologia, define a ideia de estrutura como distinta da de organização, em que a primeira incorpora a segunda. "A organização determina a identidade de um sistema; a estrutura determina como as suas partes são fisicamente articuladas" (Basten, 2012, p. 53). A organização reúne, assim, um conjunto de relações existentes entre as partes de um sistema; a estrutura considera, não só as partes, como também as relações existentes entre essas partes. Estrutura é, portanto, uma construção que reúne as componentes de um sistema e as relações que estabelecem entre si e que podem, por isso, ser esquematizados, desenhados, colocados uns perante os outros através de um modelo, ou mesmo representação gráfica, executada de uma qualquer forma. Esta perspetiva do conceito Estrutura, contudo, é a sua forma mais fundamental, uma vez que os vários autores, ao longo dos tempos e lentes científicas, a foram alargando ou especificando, desenvolvida de acordo com a sua própria perspetiva teórica (Barbosa de Almeida, 2015), ou mesmo atingindo uma ontologia das estruturas com Chomsy (Dosse, 1998).

Inevitavelmente uma ideia complexa, a Estrutura coloca uma ordem ou uma forma de leitura, ainda que artificial, sobre a realidade, mas da qual não é indissociável. Dizem Mourão e Babo que estrutura é "um conjunto hierarquizado de relações cuja definição prevalece sobre a dos seus elementos constituintes" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 97). A Estrutura, diz Petitot, é "um objeto teórico e não um facto... não destacável da substância em que é atualizada" (Petitot, 2003). Nada mais natural, pois, que se tenha dado o desenvolvimento de toda uma área de conhecimento paradigmática que se debruça sobre a natureza social deste conceito, nas mais variadas áreas de aplicação, do mundo quotidiano, ao mundo natural e mundo científico. "Estruturalismo é uma linha intelectual que procura entender e explicar a realidade social em termos de estruturas sociais" (Heydebrand, 2001, p. 15230), mas, mais ainda, "um modo de conhecimento da natureza e da vida humana que se interessa mais por relações do que por

objetos individuais ou, alternativamente, em que os objetos são definidos pelo conjunto de relações das quais fazem parte e não pelas suas qualidades isoladamente" (Barbosa de Almeida, 2015, p. 626).

4.3.2. Visão breve sobre o Estruturalismo

Nesta investigação não é de todo nossa intenção aprofundar o Estruturalismo, já tão revisto e, sobretudo, criticado, mas apenas apresentar esta corrente de forma sumária dada a sua relação com Greimas.

No livro que se apresenta como uma ampla pesquisa histórica sobre esta corrente, a História do Estruturalismo, introduz-se o tema com uma frase de Michel Foucault defendendo que "O Estruturalismo não é um método novo, é a consciência desperta e perturbada do pensamento moderno" (Dosse, 1997, p. Abertura). Apesar disso, a perspetiva do autor quanto às razões do sucesso desta corrente é a de que "o Estruturalismo prometeu um método rigoroso e alguma esperança de fazer progressos decisivos em direção à cientificidade" (Dosse, 1997, p. xix), uma forma de garantir uma maior aceitação na comunidade científica de sectores do conhecimento que até aí eram vistos como menores face às ciências exatas. O projeto do Estruturalismo estaria, por isso, sustentado num método que consistiria "na (re)constituição do objeto, de forma a encontrar as invariantes e as funções que essas invariantes cumprem no sistema" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 97), incluindo a construção de um simulacro desse objeto por forma a torná-lo inteligível.

A história desta corrente de pensamento é movimentada, compreendendo vários períodos nos quais autores e escolas se opõem ou justapõem para definirem essa nova e mais substancial cientificidade nas áreas humanas e sociais.

Na sua génese em França com o antropólogo Claude Lévi-Strauss, e a partir da sua apropriação por Saussure, a ideia do "Estruturalismo" é suportada pelo modelo da linguística moderna, "para se expandir a diversos tipos de fenómenos e constituindo-se como mais do que um método e menos do que uma filosofia" (Dosse, 1997, p. xix).

E o que defende esta corrente? Que tudo o que resulta da atividade humana, dos seus produtos aos seus atos, dos seus pensamentos às suas perceções, é uma construção, logo não natural. Ademais, que essa construção é plena de sentido (*meaning*) devido à linguagem (ou linguagens) a que recorremos para interagir com os outros e com o ambiente. Mann, evocando os seus autores, reforça isso exatamente quando defende que "Uma explicação simples do Estruturalismo é que ele compreende fenómenos usando a metáfora da linguagem" (Mann, 1994, p. 1). Não é de admirar, pois, que a génese da Semiótica

se tenha dado em estreita proximidade, se não mesmo subjugação, ao movimento estruturalista, preocupada que estava com a construção e entendimento das formas de produção de sentido. Acrescente-se que o objeto estruturalista poderia ser oriundo, não só da sua origem linguística e literária, como de outros quadrantes do conhecimento, mais próximos da vivência social humana, como os campos sociológico ou antropológico, tentando "impor uma ordem simbólica sobre o real e sobre o imaginário" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 98). Logo, o campo da Semiótica estruturalista tem potencial de abarcar outras áreas do sentido que não apenas a linguagem e o discurso, aprofundando as suas dimensões simbólicas.

São subjacentes ao Estruturalismo algumas ideias base, às quais as várias escolas dão diferentes interpretações. Desde logo, que todos os sistemas apresentam uma estrutura e que é esta que define a posição relativa de cada uma das suas partes face ao todo, determinadas por leis que regulam as suas relações e até mudanças. Outra importante ideia é de que o fenómeno, ele mesmo, e a sua aparência, é menos importante do que a estrutura que lhe subjaz (Mastin, 2008). Barthes, na sua perspetiva própria de Estruturalismo, avança com a ideia pela qual "o objetivo de toda atividade estruturalista ... é reconstituir um objeto de forma a revelar as regras pelas quais o objeto funciona. A estrutura é, portanto, de facto, um simulacro do objeto" (citado em Dosse, 1997, p. 207).

O surgimento e sucesso do Estruturalismo deveu-se ao desejo das diversas disciplinas sociais de atingir a cientificidade de área mais duras: alinhando por este movimento, perseguiam um homem estrutural que buscava, através do método, o encontro com a objetividade científica. Na linguística, na semiologia, na Semiótica, essa obsessão traduzia-se no estudo do ato de produção de sentido, reconstituindo o objeto para revelar as leis pelo qual este funcionaria. O Estruturalismo era "atividade de imitação" do objeto baseada numa analogia, não da sua substância, mas da sua função. Neste percurso de fortalecimento do Estruturalismo, a linguística de Saussure assumia a liderança face às ciências sociais do momento, a antropologia de Lévi-strauss, a psicanálise de Lacan, a filosofia de Foucault, entre outros, que eram assim arrastadas pelo seu rigor e formalização (matematização, mesmo), assimilando os seus programas e métodos. Estes nomes assumem-se como definindo o auge do movimento, sendo Lacan e Barthes, juntamente com Strauss e Foucault, reconhecidos como o "Gang of Four" do Estruturalismo.

Condenado como anti-historicista e anti-humanista, o Estruturalismo é criticado e negado já no final dos anos 60, com os anos 80 a marcarem o que parece ser o seu canto do cisne, coincidente com a morte ou desgraça de alguns desses nomes maiores do movimento, entre os quais Barthes, Lacan e Althusser. Há, contudo, quem defenda que o estruturalismo não morreu verdadeiramente:

> Esse canto do cisne preconizado por Dosse, que se estende de 1967 aos nossos dias, parece que nunca foi ouvido integralmente e isso porque foram tantas as linhas de fuga produzidas pelo paradigma que se torna difícil entender a sua morte definitiva (Assis Carvalho, 1994, p. 2).

Assis de Carvalho (1994) reforça esta ideia recordando uma das muitas entrevistas feitas a Lévi-Strauss em que este, de novo instado a definir Estruturalismo, defende que é uma moda francesa que se renova de cinco em cinco anos. Longe de morrer, estaria ainda em curso e em recriação regular.

A rigidez das estruturas que a corrente propôs em várias fases ao longo dos anos, nas várias arenas do conhecimento que ajudou a desenvolver - e que assume como intencionalmente limitativa da escolha e liberdade - são, apesar de todas as críticas, um olhar disciplinado sobre a experiência, o conhecimento e o comportamento humanos. Permitem uma primeira abordagem a uma realidade aparentemente caótica, recortando-a com estruturas inteligíveis. É o que acontece também no estudo da narrativa.

4.3.3. O percurso da Narratologia e de Greimas no Estruturalismo

A narratologia é uma das áreas do conhecimento abrangida inicialmente pelo rigor do Estruturalismo e resulta da ligação entre tradições múltiplas e suas linhas de oposição e crítica, tendo sido construída "ao longo de décadas, continentes, nações, escolas de pensamento e de investigadores individuais" (Herman, 2005, p. 20). Nela, a distinção fundamental Saussuriana entre *langue* (linguagem como sistema) e *parole* (enunciado produzido e interpretado) inspirou autores de referência do momento, entre os quais Barthes, Claude Bremond, Gérard Genette, A. J. Greimas e Todorov, levando-os a "interpretar histórias particulares como mensagens narrativas individuais suportadas por um sistema semiótico partilhado" (Herman, 2005, p. 26). Desta distinção entre *langue* e *parole*, a investigação sobre a narratividade ampliou o seu âmbito, passando, do estudo do significado de sistemas de signos narrativamente organizados, para o estudo da forma como as narrativas significam através da sua estrutura enquanto narrativas. Greimas, o arquiestruturalista, terá sido um dos grandes responsáveis desta transição.

A vida e obra de Greimas estão profundamente enraizadas no estruturalismo, sendo a fase inicial do seu trabalho (1956) influenciada pela linguística estrutural e por um estruturalismo linguístico baseado na antropologia e no folclore. Inspirado por Saussure quanto à visão estruturalista da linguística que abre campo à semântica e à semiologia, e influenciado por Vladimir Propp no estudo da estrutura narrativa a partir da morfologia do conto (Propp, 2001), a estas agregou as ideias de Lévi-Strauss sobre as estruturas

semânticas subjacentes à cultura e ao mito, para concluir sobre uma estrutura profunda da narrativa, atualizadas na sucessão temporal (Budniakiewicz, 2007; Martin & Ringham, 2000). Daí resultou o esquema narrativo, que desenvolveremos à frente, ter sido por si chamado uma espécie de *bricolage*:

> Em 1985, ao falar acerca do desenvolvimento da teoria Semiótica, Greimas disse: "O meu génio teórico, se é que lhe posso chamar assim, foi uma forma de "bricolage". Tomei um pouco de Levi-Strauss e adicionei um pouco de Propp..." Disse também que, como linguista, foi mais inspirado por Dumezil e Levi-Strauss do que por outros linguistas, à exceção de Saussure e Hjelmslev, claro (Martin & Ringham, 2000, p. 2).

Nos anos 60, torna-se evidente a influência de Hjelmslev do Círculo Linguístico de Copenhaga, sendo a publicação do livro Semântica Estrutural em 1966 uma das bases para a criação da Escola de Paris de Semiótica e da Linguística Semiótica. Este livro de Greimas fundamenta a semântica estrutural e reclama das dificuldades teóricas e práticas do seu estudo. As dificuldades teóricas estão relacionadas com a luta entre a ligação à linguística e a procura por uma teoria mais ampla da significação. Com efeito, para Greimas, a semântica deve ser generativa, abordar a dimensão sintagmática e deve permitir analisar uma grande variedade de sistemas semióticos, o que revela a sua ambição de apresentar uma teoria universal da significação (Greimas & Courtés, 1979). As dificuldades práticas prendem-se com a sua dificuldade de adotar exclusivamente abordagens qualitativas ou quantitativas, obrigando o investigador a um "caminho mediador, a fim de se fazer compreender por ambos os lados" (Greimas, 1976b, p. 14), mas arriscando desagradar a ambas as abordagens científicas.

O livro debruça-se sobre a narrativa, mas, no que toca a este nosso projeto, salienta-se essencialmente por avançar já com uma estrutura elementar da significação, mais tarde desenvolvido e denominado como "quadrado semiótico" (Greimas, 1976b). Destaca-se ainda, da obra, a organização do discurso narrativo em isotopias e os rudimentos da estrutura actancial, bem ainda como o desenvolvimento de "modelos de transformação, culminando (assim) no desenho do percurso gerativo de sentido" (Cortina, 2017, p. 39). Até finais de 70 do séc. XX, Greimas radicaliza o tratamento da narrativa, transformando os dados da sua análise numa linguagem simbólica, não verbal, quase matematizada. Se fortemente criticada à época, aos olhos da atualidade esta abordagem está perfeitamente alinhada com as atuais que pretendem escapar à ambiguidade inevitável da linguagem natural, como acontece com a análise, tratamento e estudo da *big data* (Cortina, 2017), manancial de informação em que todas as nossas narrativas pessoais e empresariais são transformadas, através da tecnologia, em dados sistemáticos e

estruturados (sempre a estrutura, que nos parece recorrentemente surgir, vindo aliás impor-se na vida da atualidade como uma forma de fuga ao caos).

Após este período, Greimas avança para a análise de textos mais complexos que os contos, buscando entender a significação, seus modos e estruturas e apresentando o seu pensamento nos dois livros de referência *Du Sens* e *Du Sens II* (Greimas, 1970, 1983). Das relações estabelecidas entre as estruturas profundas da significação e as de superfície onde se dá a ação, Greimas conclui que a narrativa "é a forma sintática de organização do mundo (Greimas, Perron, & Collins, 1989, p. 543). É, nesta fase, que desenvolve a ideia de modalidades, duas virtuais, duas atualizadas, e define que, avançando para lá de Propp, o esquema narrativo é uma constante aplicável, muito para além do conto, de uma forma mais geral. Descobre, nesse esquema, uma

> "Semiótica da manipulação – como o destinador manipula o sujeito; logo após, encontra uma Semiótica da ação – como a competência é adquirida pelos actantes/atores para que possam concretizar a performance; e finalmente uma Semiótica da sanção – ou seja, tecer avaliações ou juízos sobre si, sobre os outros e sobre as coisas" (Greimas et al., 1989, p. 543).

O esquema destas relações é inicialmente resumido no quadro do Percurso Generativo (Greimas, 1987, p. xxiv) e posteriormente sintetizado, de forma recapitulativa e como "meio mnemo-técnico", por Nicole Everaert-Desmedt (Everaert-Desmedt, 1984) o que apresentaremos à frente neste capítulo.

Nestas evoluções, avança Greimas, mais ainda, para um distanciamento da Semiótica literária e da limitação da narrativa ao mundo do texto, sugerindo a entrada numa esfera da psiquiatria e da sociologia e municiando estas ciências com modelos que permitiriam organizar o comportamento e mais concretamente as práticas sociais. Em 1979, publica, juntamente com Courtés, o seu Dicionário de Semiótica que fundamenta os principais conceitos desta abordagem e assume então essa sua natureza de "bricolage" (Greimas & Courtés, 1979). Há quem, contudo, contraponha, nos dias de hoje, que essa busca de um modelo universal da geração da significação no mundo humano, no âmbito de uma psicossemiótica greimasiana será um desejo inalcançável (Darrault-Harris, 2017).

Nas palavras de Greimas, um período mais recente dos anos 80 anuncia a viragem dos seus estudos de uma sintaxe narrativa para um sintaxe discursiva (Greimas et al., 1989). No estudo do discurso, às modalidades somam-se as aspetualidades, sobrepondo-se ao modelo actancial original e introduzindo no modelo narrativo a possibilidade não só de ação, mas de emoção, comportamentos, avaliações. A tensão aparece. O tema da paixão na Semiótica é introduzido e subsiste como um tópico no estudo da narrativa

de Greimas. A sua força é também a de aproximar a narratologia do mundo dos homens: "analisar o discurso desta forma é construir modelos que podem explicar a trajetória de vida dos sujeitos, dos homens" (Greimas et al., 1989, p. 546). Na perspetiva de Greimas, os percursos dos sujeitos dão-se por meio de programas narrativos do discurso ou, saliente-se pela importância face a uma investigação-ação como a nossa, pelas suas próprias vivências e ações, na busca por objetos de valor.

A partir do estudo das paixões (Greimas & Fontanille, 1991), e em épocas mais recentes, o tema do valor transforma-se em Greimas num axioma central pretendendo saber como o sujeito, em textos ou na sua vida, seleciona os valores axiológicos, "...como ele avalia, sanciona, impõe julgamentos de veridicção ou apreciação estética em relação a esses valores" (Greimas et al., 1989, p. 546). A Verdade, Deus e a Beleza são os valores que movem os homens e que são por eles "avaliados, sancionados, julgados e estimados... A Semiótica foca-se nos valores que são procurados pelos indivíduos e no funcionamento dos sistemas de valores no discurso: dizer a verdade, ética e estética" (Budniakiewicz, 2007, p. 4). Podemos concluir, tal como Mourão e Babo que Greimas se interessa "pela estruturação do espaço, pelo tempo e pela história, pelos relatos míticos, pelos contos populares, pela gestualidade, pelas paixões, pelos textos" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 99).

Decorrentes da evolução do pensamento de Greimas e das suas propostas de expansão da aplicação do seu modelo narrativo, bem como resultante do desenvolvimento da narratologia que previamente observámos, vinga hoje uma tendência de aplicar os paradigmas narrativos a áreas científicas tão distintas como o discurso político, o sistema económico, legal ou mesmo médico. A narrativa está por todo o lado e faz-se presente nas mais variadas esferas, ainda que a sua expansão a novos territórios seja olhada criticamente por alguns: "Tais extensões (a outras áreas) são sempre carregadas de tensão, uma vez que a apropriação de estruturas narratológicas por disciplinas não literárias geralmente resulta na diluição da base narratológica, na perda de precisão e no uso metafórico da terminologia narratológica" (Fludernik, 2005, p. 46). Mesmo Greimas tem uma posição crítica sobre a ideia de uma narratividade ampliada a todo o tipo de discurso, considerando que deixou o conceito de narratividade esvaziado de seu conteúdo conceptual (Leite, 2017, p. 52).

Considerando tudo isto, poderemos então apropriarmo-nos da estrutura subjacente de um modelo narrativo tão específico como o de Greimas e tentar aplicá-lo num contexto do mundo real? Terá ele poder para se constituir como um modelo da ação, aplicando-se em usos longínquos da sua origem e claramente não linguísticos?

4.3.4. A Ação e a Narrativa – Introduzindo paralelismos

> É preciso lembrar igualmente que Greimas, ainda que tenha inicialmente construído a sua teoria Semiótica a partir apenas dos discursos verbais, sempre vislumbrou extrapolar os modelos obtidos e aplicá-los à ação humana, não mais "de papel" (era a sua expressão favorita), mas bem real, de carne e osso. Assim, desde 1968, num número da revista Langages intitulado "Pratiques et langages gestuels", Greimas abriu a perspetiva de uma Semiótica do mundo natural, das práticas humanas e propôs, entre outras, uma tipologia das formas da comunicação gestual (atributiva, modal, mimética, lúdica) (Darrault-Harris, 2017, p. 103).

Corroborando estas ideias sobre modelos do discurso aplicáveis à realidade da prática humana, e reportando a uma teoria da ação, também na perspetiva de T. A. Van Dijk (2009) há uma ligação entre as características e estrutura das narrativas (sobretudo as naturais) e as ações e interações humanas, delas dependendo o sucesso da ação. Neste ponto, tudo aproxima o modelo narrativo de Greimas desta perspetiva de Van Dijk – sem competências dos intervenientes de uma narrativa para a ação, o sucesso dessa mesma ação estará comprometido.

Este projeto não pretende aprofundar a teoria da ação, mas considerando a relação estabelecida por T. A. van Dijk (2009) com as estruturas narrativas - que já Ricouer aventava referindo que a narrativa fazia uso da nossa trama conceptual da ação (Ricouer, 1994) - vamos socorrer-nos do seu trabalho pela pertinência que apresenta num contexto em que optamos por uma estrutura narrativa como guião para uma mudança (que pressupõe uma ação de sucesso). Abordemos assim, sem pejo, mas sumariamente, as perspetivas deste autor sobre a teoria da ação, no que respeita à ideia de ação ela mesma para, num ponto seguinte, abordar as suas semelhanças com a estrutura narrativa de Greimas. Não nos iremos perder nas distinções de van Dijk entre a narrativa natural e artificial, uma vez que não estamos a debruçar-nos nas formas de narrar, mas nas estruturas que lhe estão subjacentes.

Como ponto de partida, apresentamos a definição esquemática de ato ou ação:

(I)	Ato (*x*) =	Definição:	estando num estado *i*, *x* gera intencionalmente um estado *j* orientado pelo objetivo *k*.

Tabela 8: Definição de Ato. Fonte: traduzido a partir de T. A. van Dijk (2009, p. 277)

Ao definir desta forma o ato, o autor clarifica também a ideia de estado, que na sua perspetiva é um conjunto de objetos com propriedades e relações que assim se encontram num determinado momento; clarifica igualmente a ideia de mudança de estado:

> Uma mudança (de estado), é, então, uma relação binária entre estados. Intuitivamente, uma mudança acontece ou ocorre, se um ou mais objetos forem adicionados ou removidos de um estado ou se um ou mais objetos adquirirem ou perderem certas propriedades ou relações mútuas. (...) o primeiro estado é geralmente chamado de estado inicial e o último, o estado final (T. A. Van Dijk, 2009, p. 278).

Nesta sequenciação de eventos, a ação ou ações que decorrem de um estado inicial para um final determina-se temporalmente, numa forma ordenada. Semelhante à ordem da ação, a mais básica forma sintagmática da narrativa segue igualmente uma linearidade temporal, composta por fases de equilíbrio, disrupção e logo depois novo equilíbrio, correspondente ao início, meio e fim de uma história. E, tal como na ação do mundo real, na narrativa aristotélica

> os eventos no início causam aqueles do meio e os eventos do meio causam aqueles do fim, sendo esta a fórmula básica dos clássicos de Hollywood (...) em narrativas "clássicas" (realistas) os eventos seguem sempre essa ordem, proporcionando continuidade e desfecho (Chandler, 2006, p. 62).

Paul Ricoeur dedica toda uma obra à questão do tempo e narrativa e em como a segunda é a forma de representar o primeiro (Ricouer, 1994, 1995, 1997). Propõe uma hipótese de base pela qual o tempo narrativo, já por si diverso, e o tempo humano são distintos, correspondendo este último a uma experiência psicológica, senão mesmo cultural, da ação. Sugere, para uma lógica da narrativa, uma sua descronologização, suportando-se mais nas personagens e nos papéis que são capazes de desempenhar.

Contudo, numa ação, a sequência temporal é inevitável e é uma das razões que, de entre todas as propostas da narratologia atual que aventam novas ordens para o tempo narrativo, nos faz assumir a narrativa de Greimas como um modelo natural da ação humana na mudança: cronologicamente ordenados (ou por vezes desordenados, mas sempre cronológicos), os atos levam à alteração de um estado inicial a um estado final, numa sucessão de eventos que se causam uns aos outros. E como refere T. van Dijk apenas uma pessoa ou agente pode levar a cabo as ações (da mudança de um estado ao outro) porque só ele reúne as propriedades necessárias para o fazer, "isto é, consciência, conhecimento e controlo" (T. A. Van Dijk, 2009, p. 279). Aqueles que apresentam propósitos incompatíveis com os objetivos orientadores da ação "são chamados antagonistas e os agentes de ações

auxiliares são protagonistas ou adjuvantes" (T. A. Van Dijk, 2009, p. 281), o que, conforme defende o autor, são designações em que a teoria da ação se socorre da análise estrutural da narrativa.

A ideia de objetivo é assim também introduzida na teoria sintetizada pelo investigador, caracterizando-se aquele por ser algo que orienta ou controla uma ação ou um conjunto de ações em direção a consequências intencionadas, resultando em sucesso se o estado de chegada for próximo do que se pretendia inicialmente. Ação não é só um fazer – pode ser também um não-fazer, que leva a um resultado ou consequência que pode ser uma não-mudança de estado. Um conjunto de ações, unidas pelo objetivo orientador, serão chamadas de plano. Contudo, há quem considere que a ação pode integrar aspetos não planeados, mesmo se integrados num plano mais vasto:

> A teoria da ação (...) Procura especificar as condições mínimas para as ações e distinguir as suas características, que são construídas como comportamentos planeados e deliberados dentro de um contexto mais amplo, e que também inclui eventos ou acontecimentos não planeados. Pode ser um processo mais ou menos longo e despoletado por um agente, mas que continua a desenrolar-se ao longo do tempo" (Herman, Jahn, & Ryan, 2010, p. 151).

De forma sumária, a teoria da ação genericamente introduz as seguintes ideias:

- temos um estado inicial,
- objetivos que orientam a ação ou um conjunto de ações,
- são estes constituídos por fazeres e não fazeres que se sucedem
- desta forma, concretizando uma mudança (ou não-mudança) ao estado inicial
- o que permite alcançar um estado final
- com sucesso se o estado alcançado for próximo das intenções iniciais
- sem sucesso, se o oposto acontecer
- os atos são levados a cabo por agentes e oponentes ao objetivo
- um plano orientado por objetivos, pode ter ações planeadas e não planeadas.

Ora, considerando estas ideias quanto à ação, e de que "Não há eventos no mundo – a forma narrativa é necessária para criar um evento" (Chandler, 2006, p. 62), poderemos concluir que a narrativa transformada em ação cria os eventos e modela o mundo? E não é isto que nos propõe o modelo narrativo de Greimas quando nos sugere um percurso semântico, passível de alteração, e que nos permite estruturar esse mundo? Passar do insucesso ao sucesso, da estabilidade à mudança contínua, da infelicidade à felicidade?

De salientar que, anteriores ao estudo narrativo, havia já quem visse a linguagem como um "modo de ação" e a produção de sentido como uma força para além do âmbito do discurso e que, decorrendo dessa ideia, o próprio Greimas e Courtés aventaram uma Semiótica da ação a partir da análise de modelos semióticos da ação narrativa ficcional (Padoan & Sedda, 2014).

4.4. A Semiótica narrativa de Greimas

Parece ter sido Jean-Paul Sartre quem disse que não há histórias verdadeiras e que, assim sendo, da mais simples anedota às histórias mais complexas ou detalhadas como as biografias ou as mais fidedignas como as da ciência, não podem corresponder "ao mundo real, que é totalmente desorganizado ou pelo menos totalmente incognoscível" (Abbott, 2008, p. 22). Talvez essa desordem seja o que angustia o ser humano e o faz engendrar as estruturas que lhe parecem impor uma ordem sobre o caos, estruturas, esquemas que recortam a vida e lhe conferem significado. As narrativas e seus modelos podem bem ser um desses recursos que criam equilíbrio e orientação na desordem. Os oponentes de Sartre, sobre esta matéria, referem, precisamente, que na vida e no seu ciclo de vida e morte há qualquer coisa semelhante às histórias, sendo um percurso feito de momentos constantes, de princípios, meios e fins (Abbott, 2008), assim impondo ao olhar a leitura artificial de um percurso que parece ser sempre o mesmo.

Considerando tudo isto que falámos até aqui, poderá o esquema narrativo de Greimas, nas suas estruturas imanentes (subjacentes e profundas, como o semântico e o narrativo), impor-se sobre o mundo concreto, guiando um percurso pretendido para a concretização de um objetivo e conferindo-lhe sentido? Poderá ele saltar de realidades ficcionadas para realidades vividas? E será a linearidade temporal desse modelo consentânea com a necessidade de determinar uma cronologia e uma sucessão de eventos num processo de mudança?

Deixar de lado a narrativa textual, fílmica, de documentários, dos jogos ou outros sistemas artificiais, sejam eles interativos ou não, e aproximarmo-nos ao mundo concreto, agarra-nos inevitavelmente à linearidade da sucessão temporal cronológica a que estamos todos presos na ação quotidiana. É facto que, esse mundo concreto, pode desenrolar-se em múltiplas tramas em simultâneo, que se cruzam e descruzam frequentemente, com interferências mútuas, mas... a linearidade temporal é inevitável, pelo menos enquanto as teorias da modernidade que dizem que passado, presente e futuros são simultâneos não forem comprovadas em experiência vivida.

O potencial do modelo narrativo se impor sobre o mundo concreta era uma hipótese já aventada pela investigadora, ainda que meramente aflorada e ainda pouco estruturada, no IV Sopcom "Repensar os Media: novos contextos da comunicação e da informação"[7] (Cruz, 2005). Neste esboço de artigo, a autora não demonstra, mas afirma a sua crença nas potencialidades do modelo a este nível da mudança organizacional, quer ao nível da aplicação das estruturas profundas, quer ao nível dos percursos narrativos, acreditando na sua capacidade de sair das esferas ficcionais e unir-se ao mundo concreto e ao tempo real e seu decurso inevitável.

O modelo sémio-narrativo de Greimas permite-nos a imposição de um modelo, semântico e narrativo, cumprindo com a linearidade temporal do mundo concreto. Esta é a sua convicção.

Expliquemos então, profundamente (ou recordemo-lo, considerando a sua "ancestralidade"), o modelo narrativo de Greimas e observemos até que ponto é ele adequado aos objetivos da investigação-ação.

Tendo a Semiótica Narrativa sido desenvolvida na esteira do Estruturalismo e da obra de Saussure, e sendo A. J. Greimas um dos pensadores definido como o apogeu deste movimento (J. A. Mourão & Babo, 2007), poderia concluir-se desde logo que sofre da estática e esquematismo estrutural. Igualmente, também, sofreria de uma certa forma de "cegueira social", logo, incapaz de ler a realidade social complexa da mudança organizacional. E isto mesmo se considerando que, quando aplicado a contextos narrativos, lhes garante paradoxalmente a dinâmica interna (J. A. Mourão & Babo, 2007) e a complexidade que lhes pode estar subjacente.

É nessa dinâmica que se define o percurso generativo da significação, um dos aspetos mais característicos da Semiótica de Greimas (Santos, 2013). Respeitando à forma do conteúdo, o percurso generativo greimasiano permite ao projeto explorar e interferir sobre o sentido a partir das manifestações do conteúdo decorrentes de um processo dinâmico de mudança. Precisamente porque o processo de mudança é um percurso e é no percurso (na transformação, deslocação, modificação) que se produz sentido (J. A. Mourão & Babo, 2007). Que o percurso generativo de Greimas se limite à forma do conteúdo é algo que nesta investigação não será um problema, já que o contexto da mudança sobre o qual incide poderá apresentar os mais variados conteúdos (como exemplos, mudança de políticas de produção ou alteração de objetivos) e, já agora, as mais variadas manifestações ao nível discursivo (por exemplo, discurso dos poderes instituídos antes e depois de uma greve). Já no que respeita às estruturas

[7] http://www.sopcom.pt/sub/pag/congressos

que lhe estão subjacentes preferencialmente serão fixas, dessa maneira podendo constituir-se como um modelo generalizável a outras mudanças organizacionais. A sua "estática" é de profundidade, mas capaz de se colocar ao serviço de uma prática mutável em função do contexto.

É opinião da autora, numa perspetiva suportada em Mourão e Babo (2007), que o modelo narrativo e "estruturalizado" de Greimas pode, ao integrar a dinâmica transformacional da mudança organizacional, alcançar um novo nível de fusão com o social através da sua aplicação sobre contextos e manifestações, não já textuais, mas de uma ação. Na defesa deste encontro entre a perspetiva greimasiana (originalmente do texto, da narrativa e do discurso) e a amplitude da ação do mundo concreto, as próprias palavras de Greimas confirmam a porta aberta para um universo social que se afasta da origem:

> A Semiótica, no sentido de Greimas (1970, 1976b), focaliza-se na organização dos sistemas significantes a partir do estudo das condições da apreensão (e da produção) dos efeitos de sentido. (...) Autonomizando o estudo da significação a partir do princípio da imanência do sentido, em que é a forma que é determinante e não a matéria formada, a Semiótica de Greimas relaciona a significação, não com a sociologia, mas com a organização da troca simbólica, e, portanto, social (Greimas, 1976 citado em J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 24).

Na proposta de encontros entre universos semióticos distintos, Greimas não está isolado. Apenas como exemplo, também Parmentier aceita o desafio de Saussure para estudar a "vida dos signos na sociedade" usando ferramentas Semióticas propostas por Peirce e usando a teoria Semiótica para iluminar as práticas sociais e culturais de grande complexidade (Parmentier, 1994). Recentemente, inclusive, debruça-se o autor sobre o contexto da mudança, uma prática social de elevada complexidade, usando o olhar semiótico para concluir que "a experiência da mudança repentina pode envolver um excesso de signos ou a sua ausência" (Parmentier, 2012, p. 235).

O uso da Semiótica para ler ou interpretar a prática social de qualquer contexto não é, pois, apanágio de um autor ou de uma escola Semiótica. Já recorrer à Semiótica para alterar situações sociais complexas, pela extensa consulta efetuada nesta investigação, aparenta ser bastante menos comum.

Por isso mesmo, assumimos com convicção que, na revisão dos principais conceitos relacionados com a narrativa de Greimas, nos iremos focar exclusivamente na organização fundamental do quadrado semiótico, nas suas perspetivas paradigmáticas e percursos sintagmáticos, no modelo actancial como sistema e nas estruturas narrativas. Deve-se isto ao facto de o nosso campo de investigação ser o da ação humana, o da transformação e mudança pela atividade de agentes e por introdução de objetivos,

suportando-nos, portanto, numa ideia de ação e sua implementação e não na análise de manifestações textuais ou do discurso. Entendemos por isso que as questões morfológicas da componente semântica, a definição de complexas ligações entre semas, sememas e metassememas, isotopias e outros conceitos ligados ao uso linguístico não fariam sentido aqui. Igualmente, e pela mesma razão, apesar de mencionado, o nível discursivo, nomeadamente nos tópicos relacionados com os percursos figurativos, serão apresentados de forma ligeira. Isso seria possível, mas esta tornar-se-ia obviamente uma outra investigação.

Como já antes mencionado, a partir de conceitos com origem em Propp[8], Greimas desenvolveu um método que possibilita a análise, a um nível imanente, das manifestações textuais e da sua organização, partindo de um conceito de narratividade e com o objetivo de encontrar os seus sentidos e significações e as estruturas fixas que as sustentam. O termo "narrativa" designa, para Greimas, a representação de um acontecimento (Everaert-Desmedt, 1984), ou seja, o relato da transformação de um estado S para um estado S' por ação de um ou mais actantes (tal como a teoria da ação nos transporta de um estado inicial a um final por meio do ato de agentes). Por outro lado, "narratividade" é o princípio organizador do discurso, seja ele de que tipo for.

Segundo Greimas, prefaciando o livro de Courtés (1979), as estruturas narrativas manifestam-se em qualquer tipo de discurso, desenvolvendo-se em três níveis, desde uma profundidade complexa, imanente, que organiza e estrutura logica e semanticamente um conteúdo, num plano anterior ao da manifestação, passando pelo nível narrativo, onde se estruturam os tempos da ação, de forma sequencial e linear, organizando-se numa direção que corre sobre o primeiro nível (de S para S'), até chegarem a um nível de superfície, aparente, agarrado às manifestações discursivas. M. de L. Martins (2004) confirma que a organização da significação em Greimas se processa a um nível profundo (lógico-semântico ou semiótico); a um nível narrativo (actancial); e a um nível discursivo (figurativo). Para entender como fizemos uso deles enquanto guião de uma mudança, iremos apresentá-los suportados maioritariamente no autor que lhe dá origem, Greimas, Courtés e nas aplicações práticas de Everaert-Desmedt.

[8] Para uma comparação entre Greimas e Propp ver Simonsen, 1984, pp. 51-54 e 57-58 (Hébert, 2011); ver igualmente Vieira (2001), que aprofunda a abordagem histórica nomeadamente a partir de Propp (Propp, 2001).

4.4.1. Nível semântico

Esta estrutura é a mais profunda e abstrata da significação. É também a mais geral e mais generalizável no que respeita à sua estrutura. Apresenta, num modelo, uma relação de oposições que regula e gere toda a transformação que é representada na narrativa, organizada em redor de um eixo semântico, que é anterior à sua manifestação (Geest, 2003). Aí se articulam oposições organizadas em dois eixos, entre determinados termos (semas) e seus equivalentes contrários ou seus equivalentes contraditórios, numa estrutura de quatro vértices.

Na constituição e base desse modelo, encontram-se os semas, unidades mínimas de significação, que definem e sintetizam o estado inicial (S) e o estado final da narrativa (S'). Neste projeto existe a intenção de criar uma ação sustentada neste esquema semântico profundo da narrativa e definir um processo de transformação de S para S', determinando a(s) oposição(ões) semântica(s) a partir das quais se desenvolverá o sentido do enredo.

A relação entre semas fundadores é representada num modelo, o quadrado semiótico ou modelo constitucional, que sintetiza a estrutura elementar da significação (Courtés, 1979).

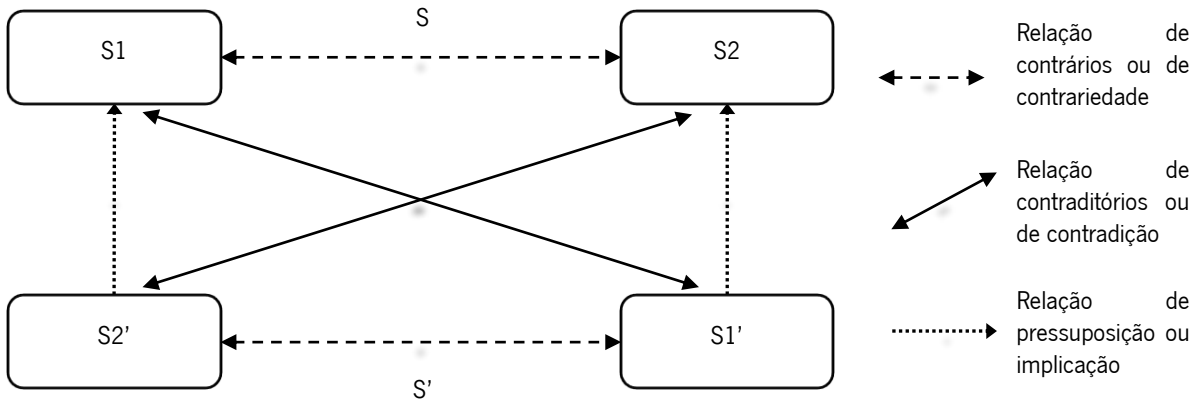


Figura 10: Estrutura elementar da significação, numa formulação remodelada do que foi proposto por Greimas (Greimas, 1976b). Fonte: Courtés (1979, p. 71)

É uma representação visual das relações que sustentam qualquer oposição conceptual capaz de produzir sentido., seja ela um belo conto de fadas, na manifestação textual ou o processo de mudança de uma organização numa manifestação social. O quadrado semiótico é considerado por Greimas (Courtés, 1979) como ponto de partida do processo gerador de sentido e igualmente por nós considerado essencial

na medida em que é da definição destes semas fundadores que terá origem a implementação do projeto de mudança a levar a cabo nesta investigação-ação.

Entre os eixos do quadrado estabelecem-se relações que são definidas extensamente pela literatura visitada. Contudo, em algumas referências parece haver alguma confusão, gerada talvez pela tradução, sobre o tipo de relações estabelecidas entre os semas dos eixos superior e inferior, trocando do original francês a relação de contrários e contraditórios, o que nos obrigou a retornar à origem do quadrado, Greimas (Barthes et al., 1981; Courtés, 1979; Greimas, 1968, 1970, 1976b, 1983, 1987, 1990; Greimas & Courtés, 1979; Greimas et al., 1989), para clarificar as relações que se estabelecem.

No quadrado semiótico, identificamos dois eixos, um superior, o eixo complexo e outro inferior, o eixo do neutro. À relação estabelecida entre os semas de cada eixo é de contrariedade, em que a existência de um contraria a do outro, isto é, uma situação inicial de infelicidade, por exemplo, é contrária à da situação final de felicidade ou o inverso. Podemos aventar toda uma série de outras oposições no modelo constitucional, como "natureza versus cultura, indivíduo versus sociedade, vida versus morte, ser versus parecer" (Geest, 2003), semas "cada um dos quais ao mesmo tempo suscetível de projetar um novo termo que será o seu contraditório" (Greimas, 1970, p. 160). Os termos no eixo do neutro ou inferior, contraditórios dos termos do primeiro eixo são organizados igualmente por uma relação de contrariedade e "podem, por sua vez entrar numa relação de pressuposição em relação ao termo contrário a que se opõe" (Greimas, 1970, p. 160).

Reportando a Courtés (1979), na sua interpretação de Greimas e do seu quadrado semiótico na perspetiva paradigmática, podemos sintetizar relações e dimensões entre os semas constituintes do quadrado, o que a ação na investigação nos ajudará a encontrar:

- De tipo hierárquico
    - Relação de hiponímia entre S1 e S2 e S, em que S é um sema hiperonímico; no exemplo de S1 - Infelicidade e S2 – Felicidade, o sema hiperonímico seria por exemplo "Estados de Espírito"; a mesma ordem hierárquica se estabelece entre S2' - Desobediência e S1' – Obediência em relação a S' "Condições da Felicidade" que os "supervisiona" hiperonimicamente.
- De tipo categórico:
    - Seguindo o exemplo, no nível superior do quadrado, a relação de contrariedade dá-se entre S1 e S2, num *eixo do complexo* "Estados de Espírito" em que a *Infelicidade* é contrária à *Felicidade*; igualmente, no eixo inferior do quadrado, a relação de

contrariedade é estabelecida entre S2' e S1', em que se organiza, no *eixo do neutro* (que neutraliza) do primeiro eixo, a *Desobediência* como contrária à *Obediência*. Estas são dimensões organizadas em *eixos*.

- Na relação entre os níveis superior e inferior do quadrado, dão-se as relações de contradição, que podem acontecer nos dois sentidos: assim, se existir *Obediência* (S1') isso irá contradizer a situação inicial de *Infelicidade*; se se mantiver a *Desobediência* (S2') isso irá contradizer a *Felicidade* (S2) desejada. Estas dimensões chamam-se *esquemas*.
- Nas relações de implicação ou pressuposição, se se mantiver a *Desobediência* isso implica ou pressupõe o continuar da *Infelicidade*; a *Obediência* implica ou pressupõe a *Felicidade*. Estas dimensões chamam-se *deixis*.

Apresentam-se como as fundações que permitirão organizar todo um percurso generativo numa situação de ação, como aplicaremos no capítulo 7 na investigação em ação na Bosch.

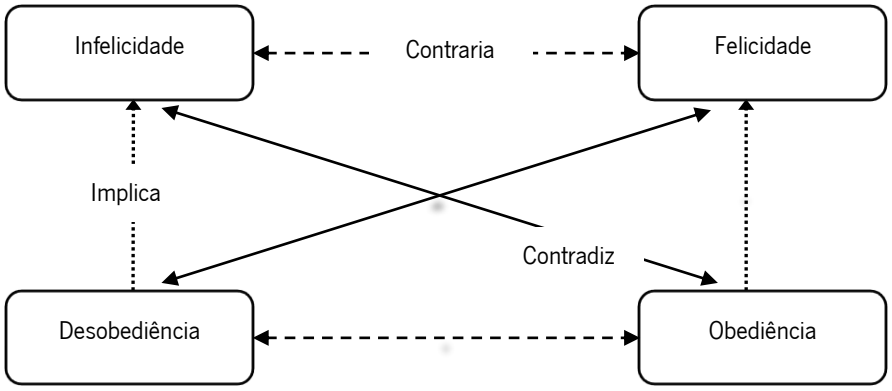


Figura 11: Quadrado semiótico ou modelo constitucional de Greimas e um seu exemplo de aplicação, na perspetiva paradigmática. Fonte: adaptação suportada em Greimas, tal como sintetizado em Everaert-Desmedt (Everaert-Desmedt, 1984)

Tal como no exemplo apresentado, a investigação-ação tentará desenhar, ao nível do *sistema*, a *perspetiva paradigmática* da narrativa-ação da Bosch.

Aos semas que se opõem nos eixos chamaremos termos isotópicos tal como Greimas e Courtés o fizeram no seu Dicionário de Semiótica (1979), já que concretizam algo da ideia de isotopia no nosso contexto, ainda que sem concretizarem um *continuum* de um contrário ao outro. Sendo a isotopia resultado da recorrência de semas contextuais ou classemas, mantidos debaixo de uma certa homogeneidade numa sequência discursiva, e com isso permitindo uma "leitura uniforme da narrativa" (Courtés, 1979, p. 63),

não nos parece lícito o seu uso num contexto de implementação de uma ação para a mudança. Provavelmente, se fizéssemos a análise de um processo de mudança, nas suas manifestações discursivas e como se de uma narrativa se tratasse, iríamos encontrar as recorrências cujo apogeu seriam esses semas contextuais redundantes; talvez mesmo o pudéssemos fazer se a nossa investigação-ação chegasse ao nível discursivo e usássemos o discurso como forma de concretizar a mudança. Não é, contudo, esse o caso. Defendemos, apesar disso, o uso do termo isotópico porque no momento inicial e final da nossa ação, os semas são contextuais e orientam o percurso da investigação-ação.

Durante a fase de campo, com a implementação da investigação-ação, iremos tentar encontrar os termos isotópicos quer do eixo superior quer do eixo inferior, se bem que à partida as direções dadas pela empresa Bosch fossem já algo orientativas a esse nível. Sabia-se, da auscultação feita aos agentes intervenientes da mudança, as chefias, que o eixo inferior, o do neutro – que neutralizaria por contradizer o estado inicial – seria o *empowerment* desses agentes.

O *empowerment* é, pois, o valor transformador e Objeto de desejo do Sujeito coletivo que são as chefias da Bosch, alvo e agentes da nossa investigação-ação, o que desenvolvemos no capítulo 6.

Sobre este quadrado, tal como a ação com a qual a comparamos, a narrativa desenvolve-se sobre um "eixo semântico que se inscreve numa sucessão temporal" (Everaert-Desmedt, 1984), ou seja, num percurso sintagmático e organizado em função da situação final. Nesse percurso, dá-se uma transformação (uma mudança), que tanto poderá ser de carácter transitivo (mudando para uma situação distinta), como reflexivo (depois de passar à situação S2 de Felicidade, dá-se a contradição das condições de transformação – neste exemplo, novas situações de Desobediência - e consequentemente o retorno à situação inicial).

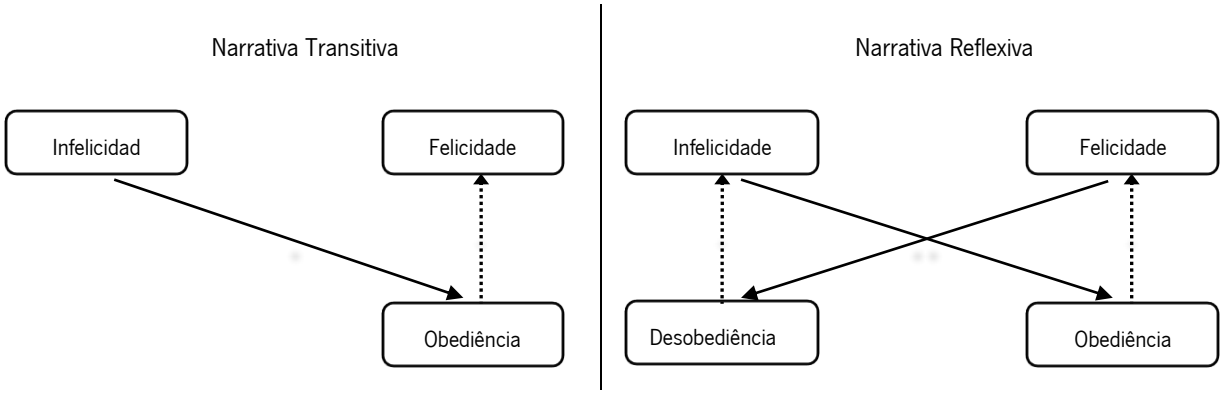


Figura 12: Quadrado semiótico de Greimas e um seu exemplo de aplicação, na perspetiva sintagmática, no percurso transitivo e reflexivo. Fonte: adaptação suportada em Greimas, tal como sintetizado em Everaert-Desmedt (Everaert-Desmedt, 1984)

No caso da Bosch, iremos tentar encontrar o desenho do *processo*, isto é, a *perspetiva sintagmática*, dinâmica, de eventuais quadrados semióticos principais e secundários.

Com efeito, considerando a dimensão do desafio que nos foi colocado pela Bosch e a sua complexidade, é expectável desdobrar este quadrado semiótico principal em novos quadrados, em que o eixo hierarquicamente inferior passará por sua vez a ser o eixo superior de um novo quadrado – a transformação principal (a mudança pretendida e referida no capítulo 1) poderá depender de várias outras transformações secundárias (cada uma com o seu quadrado semiótico), algumas podendo ser transformações hierarquizadas, dependendo da primeira, outras transformações sucessivas, em que o fim de uma transformação é o início de outra ou, se bem que menos prováveis por serem parte de outras narrativas/ações, transformações independentes, que não têm relação estruturalmente com a principal (Everaert-Desmedt, 1984).

Serão, pois, tentativamente encontrados quadrados semióticos principais e secundários que servirão de guião para a mudança organizacional na Bosch, tanto enquanto sistema, isto é, na sua perspetiva paradigmática, como enquanto processo, ou seja, na sua perspetiva sintagmática, no percurso dinâmico que iremos trilhar.

Esse guião será seguramente desenhado à priori antes do início da ação de mudança propriamente dito, porque é esse modelo profundo que iremos pôr à prova durante a investigação-ação.

4.4.2. Nível actancial e nível narrativo

Antes de explicar o modelo actancial, "estruturação paradigmática do inventário dos actantes" (Greimas, 1966, p. 173 citado em Courtés, 1979, p. 80), e de nos embrenharmos posteriormente no nível narrativo do percurso gerador de sentido, devemos talvez aqui parar para esclarecer o que significa narrativa para Greimas:

> O termo narrativa é utilizado para designar o discurso narrativo de carácter figurativo* (que comporta personagens* que realizam ações*)... um sucessão temporal de funções* (no sentido de ações)... a passagem de um estado anterior (...) a um estado ulterior (...), operado com a ajuda de um fazer (ou de um processo) (Greimas & Courtés, 1979, p. 294).

Serve esta definição para nos centrarmos de novo sobre a questão da ação e nos distanciarmos da ideia original de análise narrativa centrado nos textos, contos, histórias, enredos de filmes... em que uma análise actancial será fazer corresponder cada elemento da ação debaixo de observação a uma das classes actanciais (Hébert, 2011). O que pretendemos da revisão a este nível é entender as relações entre actantes e a forma como, estruturadas em eixos, estas nos permitirão concretizar uma ação de mudança empresarial. Assumamos, portanto, que em toda esta explicação de actantes e sua atualização em papéis actanciais, essenciais ao desenrolar narrativo, estaremos sempre, como antes no semântico, a falar da execução de uma ação e nunca enquanto análise de um enunciado narrativo, textual e discursivo.

Greimas, que atribui o termo a L. Tesnière, esclarece que actante "pode ser concebido como aquele que realiza ou sofre o ato (...), seres ou coisas (...) que participam do processo" (Greimas & Courtés, 1979, p. 12). Autores mais contemporâneos corroboram, ampliando, que actantes são "papéis fundamentais ao nível da estrutura narrativa profunda (...) ou categorias gerais (de ser ou fazer) por baixo de todas as narrativas" (Herman et al., 2010, p. Actante). É a partir dos inventários de Propp e de Souriau, que Greimas sintetiza o seu modelo actancial com seis actantes (Greimas, 1976b), ou seja, personagens com funções que as definem:

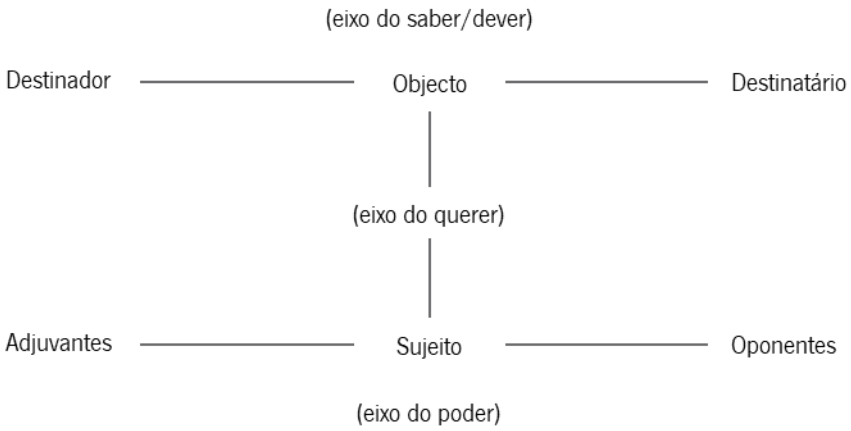


Figura 13: Modelo actancial greimasiano. Fonte: Greimas (Courtés, 1979; Everaert-Desmedt, 1984; Greimas, 1976b)

Os actantes definem-se uns perante os outros, nesta estrutura actancial, pelas funções que desempenham na narrativa ou, na nossa investigação, na ação da mudança, o que ocorre numa organização em eixos, em que uns querem, outros são queridos; uns dão a saber ou destinam alguma coisa e outros ficam a saber ou são destinados a algo; uns ajudam e outros opõem-se aos trabalhos do sujeito na conquista do seu objeto.

Sujeito e Objeto unem-se em opostos, no eixo do desejo ou do Querer, definindo-se reciprocamente, um por ser aquele que pratica a ação (Sujeito S) e o outro por ser o alvo dessa ação (Objeto O) (Courtés, 1979). E se alguém o deseja, persegue-o, orienta a sua atividade na busca por ele. É, portanto, um Objeto de valor, cobiçado e transferível, algo que se pode subtrair a outro sujeito ou simplesmente alcançar, porque disponível, após uma ou mais atividades (provas) desenvolvidas para o efeito. Na investigação em ação que aqui se executa, iremos encontrar o(s) Sujeito(s) e os Objetos desta narrativa-ação, aqueles que levarão a cabo o desígnio que foi lançado e já explicado no capítulo 1, introdutório sobre a Bosch.

Devemos esclarecer o que é igualmente um programa narrativo (PN) neste contexto da ação. PN é uma sucessão de estados e de transformações na base de uma relação Sujeito-Objeto, pressupondo programas narrativos de sinal contrário: PN1 caracterizado por S conjunto com O pode potencialmente corresponder a um PN2 em que um outro sujeito S está disjunto do objeto O1 ou de um segundo objeto O2 que, ao ser conquistado, inibe a conjunção no PN1. A narrativa ou ação será tanto mais conturbada ou polémica quanto mais forte a oposição entre PN1-PN2, Sujeito-anti-Sujeito. Os Sujeitos na sua conjunção ou disjunção com o Objeto assumem-se como Sujeitos de Estado. Ao operarem transformações, ou investirem outros para operarem por si, ao longo de um percurso narrativo (de ação), os sujeitos de estado assumem-se como sujeitos de fazer.

O percurso do Sujeito para se tornar conjunto com o Objeto pressupõe uma travessia de estados dos dois actantes: Sujeito e Objeto Virtuais, antes de se constituírem na relação de desejo/querer de um pelo outro, Sujeito e Objeto atualizados quando essa relação se concretiza ao longo de provas qualificadoras ao longo do PN, Sujeito e Objeto atualizados depois de concretizada a ação para a conjunção de um (S) com o outro (O) e, finalmente, Sujeito Glorificado depois de concretizada a avaliação do destinador.

No eixo do Saber/Dever ou eixo da comunicação definem-se os actantes Destinador(es) e Destinatários. A sua relação é assimétrica já que o Destinador é aquele que transmite um dever ou uma informação ao Destinatário, que, relacionados com o objeto de valor, transformará o Destinatário no Sujeito com um Querer – o de alcançar o Objeto. É o Destinador quem transmite ao Destinatário-Sujeito a dimensão do que está em causa na ação que este irá realizar, ou seja, o valor do Objeto que o Sujeito irá desejar. Ao Destinador compete fazer a transmissão de um conhecimento, de um mandar fazer ou de um dever a cumprir; posteriormente, perante a comunicação do Destinatário desse fazer cumprido que lhe foi investido, compete ainda avaliar, sancionar a ação executada, glorificando o Destinador-Sujeito. Ao Destinatário compete executar o mandato do Destinador e, posteriormente, transformado em Sujeito,

dar contas da performance levada a cabo para conjunção com o seu Objeto. Ao momento em que se estabelece a relação entre ambos, Destinador e Destinatário-Sujeito, poderemos chamar contrato, que "rege o conjunto narrativo, aparecendo a sequência narrativa como a sua execução pelas duas partes contratantes" (Greimas & Courtés, 1979, p. 85), mediante cujas condições é depois avaliada e sancionada, pelo Destinador, toda a Performance concretizada pelo Destinatário-Sujeito. Haverá então, nesse momento final de sanção/glorificação a retribuição ou reconhecimento do fazer do sujeito, resultado do fazer interpretativo do Destinador. Para que a ação se concretize no nosso projeto um saber/dever deverá ter que ser transmitido, num contrato que torne impossível a sua negação ou ignorância, pelo que Destinadores e Destinatários, bem como o contrato da nossa investigação-ação terão que ser identificados na Bosch, fazendo-os cumprir no processo narrativo os seus papéis actanciais mutáveis ao longo do Percurso Narrativo (PN) da Bosch.

No eixo do Poder, organizam-se em linha com o Sujeito, os actantes Adjuvantes e Oponentes, os primeiros agindo para potenciar a execução das provas dele, ajudando e facilitando a sua atividade, os segundos encontrando ou acionando obstáculos que entravem o percurso do Sujeito na direção do Objeto desejado, constituindo-se como auxiliares positivos ou negativos no exercício de um poder na ação. Por vezes, os Oponentes constituem-se como Anti-Sujeitos quando, por seu lado, se encontram no desejo e busca pela conjunção com o mesmo Objeto ou por um outro Objeto que, ao ser querido e atingido pelo Anti-Sujeito se constitui como obstáculo a que o Sujeito principal se torne conjunto com o Objeto. O poder de um exerce-se em detrimento do poder do outro.

A identificação de adjuvantes e oponentes na investigação-ação poderá acontecer ou não, considerando o potencial de conflitos institucionais que esse ato poderá provocar.

Um PN equiparado a uma ação de mudança, ao colocar numa perspetiva sintagmática o paradigma actancial, vai assim evoluir e desenvolver-se dinamicamente ao longo de vários "momentos":

- um Contrato (eixo do Saber/Dever), do Destinador-Destinatário/Sujeito
- as Provas do Sujeito na sua luta pela conjunção com o Objeto de valor, onde Oponentes e Adjuvantes se alinham nos eixos do Querer e do Poder:
    - a prova qualificadora ou Aquisição de Competências
    - a prova decisiva ou Performance, no fundo, o Fazer do Sujeito
- a prova glorificadora ou Glorificação, onde de novo se encontram Destinador-Destinatário/Sujeito

O percurso sintagmático a partir do modelo representa basicamente o percurso narrativo principal, constituído por uma série de momentos e provas. No momento do contrato, o Destinador faz saber algo ou passa um dever ao destinatário (contrato de tipo injuntivo) ou o Destinatário pede permissão para fazer algo (contrato de tipo permissivo), situação cuja aceitação – transformando, o destinatário, em sujeito de um Querer - irá determinar o início da ação ou narrativa; a partir desse momento, o sujeito e adjuvantes, no eixo do Poder, encontram-se em plena prova de Aquisição de Competências, sem a qual não estarão capacitados para a realização positiva de uma performance, de um fazer.

Sem querer aprofundar a ideia de modalidades na sua ligação com a produção de enunciados narrativos, não podemos deixar de o fazer no contexto da ação da mudança, pelo potencial que têm de impactar o fazer do Sujeito e assim alterar a sua ação. O termo modalidade, no contexto enunciativo de Greimas, significa que dois predicados estabelecem uma relação entre si, em que um rege o outro, modificando-o (Courtés, 1979; Greimas & Courtés, 1979). No contexto de uma ação para a mudança, como esta nossa investigação se propõe concretizar, são também as modalidades que determinam o fazer do Sujeito: se os objetos modais Querer a mudança, o Saber como fazer para executar a mudança e o Poder para o fazer não existirem, a mudança não se concretizará ou pelo menos não com os resultados pretendidos. De abrir um parêntesis aqui sobre o Dever: subsumido ao Querer ou ao Saber, este objeto, que mais tarde foi autonomizado por outros investigadores, poderá vir ou não a ser autonomizado na nossa investigação – sendo um contexto profissional está inerente em todo o percurso um Dever de fazer a mudança. O Dever é obrigatório. O Querer, o Saber e o Poder não.

Estas são, portanto, as Competências essenciais para que a transformação pretendida ocorra na ação, tal como numa narrativa. Se num Sujeito (coletivo como pode ser uma organização), uns quiserem e outros não, se uns souberem e outros não, se uns puderem e outros não, poderemos estar certos que enormes entropias e constrangimentos à transformação irão ocorrer e, em última análise, essa transformação poderá não ser a pretendida ou nem chegar a acontecer. A Performance ou prova decisiva não chegará a bom porto. Na prova da Performance é, pois, condição essencial a obtenção do objeto de valor para que se perspetive no final uma glorificação positiva, ou seja, que após o Fazer interpretativo do Destinador este confira reconhecimento ou retribuição positivas ao Sujeito-Destinatário.

Ao longo dos vários momentos da ação, os actantes transformam-se em função das modalidades com que se tornam conjuntos – investem papéis actanciais, não estáticos, e que no fundo correspondem às funções executadas para a conjunção com os objetos modais ou com o(s) objeto(s) de valor.

Bem entendido, tal como num texto narrativo, o modelo actancial aplicado na mudança organizacional permite que um mesmo actante, em momentos distintos, invista mais do que um papel actancial e, inversamente, que várias funções levadas a cabo pelos atores da narrativa-ação organizacional possam investir o mesmo actante. E, mais ainda, que um mesmo ator possa mudar de papel actancial ao longo do processo de mudança, como em qualquer narrativa complexa onde se identificam vários percursos narrativos.

É se sublinhar por isso, que, subjacente a todo este modelo greimasiano, o que vamos referindo a cada momento desta revisão, existe a ideia de Transformação. Os papéis actanciais são disso mais um exemplo.

Todo este modelo aplicado a uma ação de mudança empresarial, pode perfeitamente socorrer-se do mesmo modelo narrativo canónico sintetizado por Everaert-Desmedt.

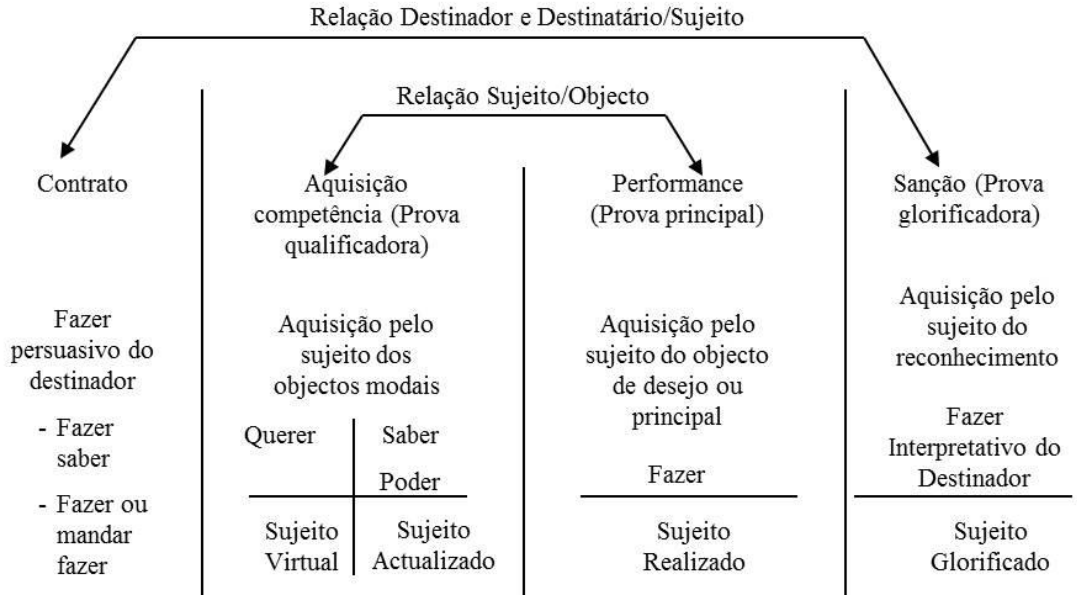


Figura 14: Unidades sintagmáticas da narrativa "canónica". Fonte: Everaert-Desmedt (Everaert-Desmedt, 1984)

4.4.3. Nível discursivo

> É o nível dos operadores da enunciação (narrador, focalização, ponto de vista), o nível da espacialização semântica dos valores (temas, universos figurativos e sua axiologização), o nível do ordenamento espacial, temporal e aspectual, enfim o nível da encenação discursiva das figuras que lhe servem de sustentáculo (Martins, 2004, p. 49).

É o nível mais visível da análise estrutural da narrativa: é a manifestação do conteúdo, através do enunciado discursivo. Nessa manifestação mais superficial são revelados os valores axiológicos que lhe estão subjacentes, num enunciado que coloca atores a representarem simbolicamente um fazer, dando vida aos papéis actanciais, num espaço e num tempo. Encontram-se aqui os percursos figurativos e as figuras que integram e fazem desenvolver a narrativa, estabelecendo relações entre si, numa rede alargada.

Na narrativa, dá-se o ponto de encontro das componentes profundas, subjacentes ao percurso narrativo, define-se o sistema e desenvolve-se o processo narrativo e tudo se revela na componente discursiva, no relato de uma sucessão de acontecimentos. É na componente discursiva que duas narrativas com estruturas semânticas e narrativas iguais se revelam, do ponto de vista da significação, totalmente distintas, referindo-se "ao mundo ou à experiência" (Courtés, 1979, p. 130). Assim, conforma as culturas, os níveis discursivos articulam-se de forma distinta, em camadas e limites diversos em planos como o estético, o social, o sexual, o moral, o tecnológico e, podemos nós ainda concretizar, ao nível organizacional e empresarial. Concretizando no caso que aqui nos traz, a Bosch, teríamos por exemplo que, apesar de a narrativa-ação da empresa Bosch seguir o modelo narrativo concretizando a aquisição de competências das chefias ao nível do Saber (exemplo: saber ser líder), considerando o nível discursivo, a ideia de liderança pode ser francamente distinta ao nível da sua manifestação, considerando as questões da idade ou da sexualidade (ser mais jovem ou mais velho ou ser homem ou mulher na posição de chefia), ou mesmo da cultura (chefias latinas, germânicas ou outras).

Neste nível, podemos concluir por isso que o contexto sociocultural tem protagonismo na forma de "narrar", na forma de fazer manifestar o sistema e processo narrativo, se bem que não na sua forma. O contexto influencia paradigmaticamente através de uma cultura comum que impacta o nível semiótico profundo (exemplo: a ideia de sucesso de uma organização e o percurso que faz para lá chegar) e ao nível sintagmático na escolha do que constitui isotopia, ou seja, a ideia de homogeneidade e de compatibilidade de recursos de conteúdo (exemplo: as manifestações de conteúdo de um tempo VUCA – conceito que explicaremos no capítulo 5, sobre a Mudança -, desestabilizado e concorrencial que é passada pelas comunicações de uma empresa, que só fará sentido na narrativa de uma organização do século XXI no ocidente).

Este nível, está, portanto, ligado obrigatoriamente à forma de narrar, ao texto, ao discurso, em que se põe em ato a narrativa e o esquema semântico que lhe está inerente. Se bem que esta investigação-ação poderia orientar-se para a análise desta componente, centrando-se nas questões sintáticas da

discursivização "actorialização, da temporalização e da espacialização" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 196), bem como nos planos temáticos e figurativos da componente semântica, a sua natureza de ação debruçada sobre a transformação de uma realidade do mundo concreto leva-nos naturalmente a abandonar a tentativa de seguir por esta via.

Transformar a ação pela introdução de alterações ao discurso seria um projeto de doutoramento distinto, pelo que a investigação-ação não perseguiu a execução da mudança com recurso ao nível discursivo sugerido por Greimas.

Por outro lado, este caso não segue os trilhos da análise; este caso é uma ação. A ação será orientada pelo percurso generativo do sentido, pelo esquema profundo da semântica e da narratividade, não pelas suas manifestações.

4.4.4. Nível da manifestação

Na manifestação expressam-se todos os níveis anteriores, em formas de significação particulares.

A passagem de um plano ao outro, do nível imanente (nas suas várias camadas, atrás desenvolvidas) ao da manifestação aparente, Courtés deliberadamente não a fez por considerar não haver procedimentos de conversão (ou de transcodificação) que o permitissem, fosse qual fosse a linguagem escolhida para a manifestação (linguística, pictural, musical, visual, entre outros.) (Courtés, 1979).

As ideias de conversão e convocação, no entanto, são defendidas contrariamente como capazes de, por si, estabelecerem a relação entre os diferentes estratos do percurso generativo (J. A. Mourão & Babo, 2007). A conversão é ascendente e é o que permite estabelecer a relação entre as estruturas profundas e as de superfície ao longo do percurso, do quadrado semiótico profundo às figuras do discurso, no que pode ser chamado "um conjunto de procedimentos que correspondem (...) ao conceito de transformação" (Greimas & Courtés, 1979, p. 86), mesmo que se reconheça a dificuldade de ligar as componentes semânticas às suas formas de manifestação, sempre novas. Pode ser vista também como horizontal, permitindo conversões a vários níveis e conferindo dinâmica às estruturas da significação (Greimas, 1987). A convocação apresenta-se como descendente e é a manifestação do processo, a forma como a enunciação se constrói e se atualiza no que respeita a "valores, programas, configurações" (J. A. Mourão & Babo, 2007),

Nesta investigação-ação, perdermo-nos na procura de conversões de um código que permita "enganchar" o nível imanente ao manifesto ou diluirmo-nos no estudo das formas de convocação, ou

seja, nas formas em como o sujeito efetua o processo de mediação na construção de um discurso – sendo o objeto em estudo uma realidade a fazer acontecer e não um recurso de linguagem - seria enveredar por outras Semióticas, talvez a social, seria cumulativo ao projeto e inviável pela dimensão. Por outro lado, não seria a base teórica que nos permitiria partir de um sistema e um processo estruturado e estrutural (como as dimensões semânticas, actanciais e narrativas da Semiótica de Greimas o permitem) para nos orientar, tal como um guião, no percurso de uma ação de transformação, de introdução de mudança.

Apesar do paralelismo estabelecido entre o modelo semântico, actancial e narrativo, com a ação humana - o que fomos efetuando neste capítulo - resta-nos ainda a dificuldade, no entanto, de entender como é que o modelo pode escapar de ser usado como uma forma de análise do sentido ao nível das linguagens textuais, fílmicas, visuais... para se centrar na ação e na transformação do mundo concreto.

Poderemos talvez tentar essa aproximação com recurso à morfogénese e à morfodinâmica.

Mas será? Ao abandonar a aplicação da teoria a um campo fechado como é o sistema e o processo narrativo, seja qual for a sua forma, e tendo a pretensão de pegar no seu esqueleto mais estrutural e nu e aplicá-lo sobre o mundo natural e sobre a ação que aí decorre não podemos estar perante uma impossibilidade? Ou estaremos a encontrar caminhos teóricos que proporcionem uma vida renovada ao modelo genial de Greimas?

"Faltavam ao projeto teórico de Greimas os meios para passar de uma representação estática e lógica das estruturas a uma representação dinâmica e topológica" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 212). Vamos tentar perceber se a Teoria das Catástrofes, a Morfogénese e a Morfodinâmica se constituirão como os meios que permitam à nossa investigação intervir, usando Greimas, como génese de uma transformação.

4.5. O quantum leap da Semiótica Narrativa para o mundo concreto num contexto de ação da mudança - a viragem com a Teoria das Catástrofes, morfognénese e morfodinâmica

Greimas, ele próprio, defendia que:

> A única presença concebível de significação no mundo é a sua manifestação na "substância" que envolve o homem: o chamado mundo sensível torna-se objeto, na sua totalidade, da busca pela significação, apresentando-se como um todo e, nas suas articulações, como uma virtualidade do sentido. A significação pode estar oculta sob todas as aparências sensíveis... (Greimas, 1968, p. 3).

Na sua fala, Greimas reconhecia assim o papel do referente no debate da significação e da relação da linguagem com os objetos, acentuando a capacidade significante de um mundo extra linguístico, não enquanto referente absoluto, mas "como lugar da manifestação do sensível, capaz de ser a manifestação do sentido humano, ou seja, do significado para o homem" (Greimas, 1968, p. 5). Contudo, toda a sua perspetiva científica parte da relação entre a linguagem e o mundo natural e não do mundo ele mesmo.

Na esteira de René Thom, matemático e filósofo francês, Jean Petitot, que em parte traduziu a linguagem hermética desse matemático para a Semiótica, considerou que o trabalho de Greimas era um estágio intermédio no sentido da construção de uma verdadeira abordagem científica à linguagem. "Para eles, esse estágio intermediário que Greimas nos permitiu atingir poderia ser comparado à biologia naturalista antes da revolução da biologia molecular, ou ao estatuto da química antes das teorias quânticas" (Hénault, 2017, p. 9).

Para o desenvolvimento da Teoria das Catástrofes (TC) que a seguir apresentamos, o percurso de Greimas foi, portanto, considerado como um importante contributo no sentido da cientificidade e método na Semiótica. Greimas, por seu turno, reconhece na Teoria das Catástrofes (TC) de René Tom uma tendência, apesar da nota de crítica que parece perpassar na sua apreciação. Na perspetiva de Greimas, a abordagem da TC implicaria que o encontro de actantes, ou o percurso de um único actante na atualização do quadrado semiótico, seria visto como um conjunto alargado e pouco económico de catástrofes. Essa tarefa do seu estudo seria apenas para matemáticos o que, ainda que permitisse uma base mais científica, não teria contudo capacidade para trazer à Semiótica uma linguagem isotópica onde "os significados dos conceitos permaneçam inequívocos" (Greimas et al., 1989, p. 547). Reconhece Greimas, apesar disso, que a Teoria das Catástrofes acentua a importância central do mundo natural nas questões do sentido.

René Thom criou a Teoria das Catástrofes nas suas definições essenciais na década de 1960, trazendo-a a público em 1972, sob o título "Estabilidade estrutural e morfogénese" e sendo adjuvado na sua divulgação por um matemático inglês, E. Christopher Zeeman, nas décadas seguintes (Thom, 2018). De forma muito geral, a TC é uma teoria da geração, estabilidade e declínio das formas, de onde advém a ideia de "morfogénese". Conforme refere Álvares, esta é "uma teoria naturalista dos processos de produção das formas naturais que permite começar a compreender o processo de organização da matéria e a sua estruturação qualitativa em formas" (Álvares, 2000, p. 158) ou, como refere Chaperon, "a maneira como as formas são criadas e modificadas" (Chaperon, 2006, p. 217).

Independente da materialização com que se apresentam, René Thom identifica uma série de "morfologias arquetípicas" a que chama "catástrofes", não vistas como "desastres" mas como mudanças brusca de estado (Lopes, 2012). Reconhece também, na sequência da sua teoria, o conceito de crise, situação em que a função é alterada, mas em que a estrutura não é afetada. Designa as crises como catástrofes virtuais que, ao aglomerarem-se, anunciam "grandes mudanças sociais" (Thom, 1976).

As catástrofes não são sinónimo de caos universal, antes são vistas como estruturas momentaneamente estáveis – o universo cria e destrói formas estáveis (morfologias), isto é, instantes de morfogénese, que são estruturas naturais e orgânicas que surgem no decurso da evolução (Saunders, 1995).

Thom identifica 16 morfologias arquetípicas que são assumidas como universais e que se aplicam nos domínios físico, biológico, cognitivo e linguístico. De entre estas 16, Thom distingue algumas particularmente importantes, as catástrofes elementares, num total de 7, que vieram a ser aplicadas em fenómenos transversais a várias áreas do conhecimento, desde estudos do comportamento animal, geologia e alterações de placas tectónicas a distúrbios nas Bolsas de Valores e a alterações sociais em situação de guerra (Lopes, 2012). Também no universo semântico foram feitas aplicações (Wildgen, 1981).

Foi intenção de Thom identificar as morfologias da interação, permitindo entender a mediação entre diferentes domínios, físico, cognitivo e semântico, do domínio do espaço e tempo. Com isto, permite "criar um Estruturalismo dinâmico", capaz de reintegrar a causalidade e o tempo, "explicando a morfologia através de um dinamismo subjacente" (Thom, 1977, p. 131 citado em J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 212). As formas, as estruturas dos seres, são estáveis, mas definem-se através do dinamismo da sua criação e transformação temporal. Se pensarmos no contexto da mudança organizacional, os estados alcançados são justamente formas (momentaneamente) estáveis, cuja morfologia resulta de um dinamismo anterior que lhe deu origem.

É de notar que este ponto aproxima particularmente Thom e Greimas e é um elemento de sustentação da base sémio-narrativa que aqui seguimos. A preocupação de ambos com as formas, os modelos que sustentam os fenómenos aproxima-os, pelo que não podemos deixar de comparar a ideia de Thom quanto aos modelos formais e modelos dinâmicos, uns caracterizados pela sua estabilidade e outros pelo seu dinamismo (Petitot, 1988; Thom, 2018) com as perspetivas paradigmática e sintagmática dos modelos semântico e narrativo de Greimas. Contudo, Thom e os seus seguidores separam-se de Greimas

já que, neste, as estruturas profundas são formas, modelos e não a substância a que dão estrutura, enquanto para Thom e Petitot é a substância que dá origem à forma (Lopes, 2012).

Segundo Mourão e Babo (2007), neste esforço, ambos na realidade procuram compreender a formação em simultâneo da vida e do sentido.

Pela relevância da mesma, a Teoria das Catástrofes e a sua visão morfodinâmica tem um enorme impacto sobre o Estruturalismo, sobre a Semiótica narrativa e sobre a sua aproximação a uma física do sentido. Tendo origem numa ciência chamada "dura", a matemática, a Teoria das Catástrofes aproxima-se da Semiótica através dos desenvolvimentos de Petitot na sua demanda por uma unidade da ciência e negação do dualismo entre as ciências do simbólico e as ciências ditas duras (Álvares, 2000) e da investigação de Per Ange Brandt, enquanto principais autores desta viragem morfodinâmica nas ciências sociais. Conforme refere Martins, com eles

> ... irrompe na Semiótica um fisicismo do sentido... ambos na esteira da teoria das catástrofes de René Thom, a concretizarem uma abertura estética do imanentismo. A atenção prestada ao sensível e ao dinâmico nesta física do sentido propõe-se como um lugar de travessia, que nos dá o percurso a fazer entre o discurso e a natureza (Martins, 2005, p. 185).

Os desenvolvimentos de Jean Petitot a partir da TC e sua aplicação inicial na linguística começam com um olhar sobre os princípios básicos do Estruturalismo. As estruturas existem como totalidades concretas, possuindo uma continuidade definitiva entre os seus elementos. Ao incidir especificamente sobre o Estruturalismo sémio-narrativo, Petitot esquematiza o quadrado semiótico, a mais profunda das estruturas de Greimas, a partir das catástrofes elementares de Thom. Conclui que o mesmo, mais do que um problema lógico (como era na perspetiva de Greimas), é um problema de morfogénese (emergência da forma a partir de um substrato material) (Petitot, 2003). Trata-se, de facto, de morfogénese do sentido, com o que Petitot traz a Semiótica, de uma metafísica do sentido, para uma física do sentido, fazendo "ascender" a Semiótica ao estatuto de ciência natural (Álvares, 2000).

A morfodinâmica resulta da morfogénese e da TC de René Thom, tendo como objetivo compreender a génese e a dinâmica (estabilidade, transformação, sucessão) das formas. Per Aage Brandt, soma às posições de Petitot a significação do ser e do mundo natural. Para Brandt, toda a produção de sentido se encontra ligada à dinâmica das grandes transformações (Brandt, 1995) e estas ao que é verbalizável, ou seja, àquilo que se concretiza no "contacto entre pessoas reais que se falam, que se tocam, não apenas entre os morfemas que se afloram naquilo a que se chama junturas co(n)textuais (J. A. Mourão

& Babo, 2007, p. 195). O que é o mesmo que dizer que a mudança só existe pela ação verbal do homem e que o sentido só é criado em contexto (Brandt, 2004).

Se ao revisitar a morfodinâmica no contexto desta investigação, sobressai obviamente a relevância de Petitot e Brandt, na leitura e crítica a Greimas (Petitot, 2003), também os autores se destacam como suportes na defesa da possibilidade do encontro aventado nesta investigação: o primeiro transforma as formas do Estruturalismo em sistema físico e o segundo realiza "uma aproximação interdisciplinar entre a linguística, a Semiótica e a pragmática" (J. A. Mourão & Babo, 2007, p. 216).

Martins por seu lado coloca a morfodinâmica e a morfogénese, dos autores referidos, como refundadoras do Estruturalismo semiótico, mas reconhece-lhes uma abertura não existente até aí, articulando outros mundos, nomeadamente o epistémico e o axiológico (Martins, 2005), fundamentais à nossa investigação-ação sobre a mudança e dinâmica organizacionais. Se a isto acrescentarmos a posição de Petitot referida por Lopes segundo a qual ele...

> vê o modelo do percurso gerativo numa perspetiva, sim, até ontologizante. Ele reivindica as estruturas fundamentais de Greimas como algo que corresponde "às próprias coisas", e não como um simulacro; vê a Semiótica como uma antropologia do imaginário, mas lendo-a como quem lê uma ontologia, e não somente como simulação de factos discursivos (Lopes, 2012, p. 15).

... então concluiremos que a aproximação da Semiótica narrativa ao mundo das coisas e à vida dos seres (nomeadamente a social) já se iniciou faz tempo. Também Mourão e Babo afirmam a ligação das estruturas sémio-narrativas e discursivas ao ser humano ao ver essas estruturas como essenciais para o comportamento "e que uma teoria da ação deve dar um lugar de relevo à actancialidade e de reconciliação do universo táxico com o universo trópico. Seja em nome de uma Semiótica do movimento, ou em nome das dinâmicas do sentido" (2007, p. 198). Sendo a taxia a resposta direcional, de movimento e deslocação dos seres vivos a fenómenos externos e o tropismo os mecanismos que desenvolvem para desenvolver essa resposta, podemos afirmar que esta perspetiva reforça a reconciliação entre o signo, ligado ao discurso e à narrativa, e a capacidade que as estruturas que os orientam têm de impactar o entorno social numa implementação complexa e dinâmica.

Exposto o que atrás foi dito, importa recordar que a investigação-ação a desenvolver, com ponto de partida na sémio-narrativa greimasiana, assume a sua distância das matérias da linguística e da semiologia ou mesmo de uma Semiótica narrativa centrada na análise de textos narrativos ou até da construção de narrativas empresariais. Pelo contrário, avança na direção do mundo concreto

tentativamente para aplicar os modelos estruturados e estruturantes greimasianos sobre o mundo humano, mais concretamente empresarial. Usá-los-á como guião para um processo que, também ele apresenta semelhanças com as catástrofes e crises tal como as estudam René Thom, Petitot e Brandt, dado que a mudança das organizações e empresas é efetivamente uma mudança de estado (se bem que mais frequentemente não brusca e, sim, continuada e permanente). Explorar esse paralelismo das catástrofes e crises de Thom com a mudança das organizações seria possível, quiçá até já feito, mas não é a via que prosseguiremos.

Com a nossa investigação-ação, pretende-se perceber se a estrutura narrativa greimasiana, a que Petitot e Brandt vêm juntar a naturalização e uma aproximação ao sentido vivido, pode dar um *quantum leap*, atualizando-se e aplicando-se sobre novas realidades que não as textuais, e não como um processo de análise mas sim como um modelo para a ação, que permita introduzir as alterações desejadas por uma organização.

Assumimos que propomos nesta investigação-ação um salto quântico, porque ao atuarmos sobre a realidade da mudança empresarial estamos a infligir sobre ela uma transformação (como a um quantum ao ser estudado); é também quântico porque não se concretiza numa relação de continuidade entre a realidade até à construção do modelo numa morfogénese natural. Esta é uma ação descontínua que se constitui como uma morfogénese invertida, impactando a realidade da mudança empresarial e guiando-a. E é invertida porque se, de acordo com ela, "a forma emerge da matéria" (Álvares, 2000, p. 4) aqui o que nos propomos é, inversamente, que a forma crie realidade, que o modelo crie matéria.

Ao ampliarmos a sua aplicação para lá das meras manifestações textuais, mais do que proporcionar os meios, ao modelo, de alcançar uma representação da dimensão social, esta investigação-ação põe à prova a capacidade de todo o modelo se constituir como um instrumento eficaz de alteração dessa realidade.

Não mais limitar o modelo de Greimas a uma representação.

Tão simplesmente fazê-lo constituir-se como a esquemática por trás de uma ação de mudança empresarial que oriente os atores da mesma e lhes sirva de entendimento e orientação.

"A experiência de mudança repentina pode envolver excesso de sinais ou ausência de sinais, os quais levam à incapacidade de formar representações coerentes e, portanto, entendimentos" (Parmentier, 2012, p. 235). Com a aplicação do modelo de Greimas, nos seus níveis semânticos, actanciais e narrativos, mais do que procurar entendimentos na leitura da mudança, procuramos causá-la de forma participativa e com partilha de entendimento.

> Causar é essencial para a narração como tal. A narração é, por sua vez, essencial à causalidade, no sentido de que nossa espécie aprende causalidade naturalmente sob circunstâncias narrativas, narrativamente dramáticas e narráveis, antes de fazê-lo em laboratórios de física (Brandt, 2004, p. 80).

Aqui, pretendemos começar pelo laboratório. Colocando o modelo narrativo na origem, na causa da mudança a efetuar na Bosch.

Capítulo 5. A Mudança organizacional

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança:
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.
Luís Vaz de Camões, em "Sonetos"

"Cada história de sucesso é um conto sobre constante adaptação, revisão e mudança. Uma empresa que permanece estagnada em breve será esquecida" defende Richard Branson, fundador da Virgin (2015b, p. Richard Branson).

Estas duas citações, separadas por séculos e geografia, parecem significar que a mudança é uma preocupação transversal ao espírito humano. Tem sido, por isso, sujeita a extenso estudo, a partir de quadrantes e campos científicos muito variados, pelo que a revisão de literatura para este capítulo, não podendo abarcar tamanha obra, se cingirá às questões relacionadas com a gestão da mudança. Naturalmente, suporta-se em abordagens teóricas anteriores, muitas delas sucedâneas ao mesmo tempo que contemporâneas, e com distintas perspetivas que demonstram a sua diversidade (Abbey, 2010), mas sem contudo perder de vista o foco nas organizações, área em que este estudo se centra.

Em primeiro lugar, e antes de qualquer outro avanço, devemos analisar o conceito de mudança em diferentes níveis. Especificamente, e uma vez que é este o âmbito da nossa investigação-ação, iremos analisar profundamente o conceito de mudança organizacional, centrando a revisão da literatura no exame dos dilemas dominantes da mudança neste contexto ou que o impactam, analisando e comparando diferentes modelos e teorias. Também observaremos as diferentes perspetivas teóricas da mudança, concentrando-nos mais especificamente na linha teleológica de investigação (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Outras áreas que serão aqui exploradas, incluem a mudança como processo, a resistência à mudança, agentes internos e externos da mesma e, considerando a dependência que a mudança tem da liderança, que a impulsiona e coordena no contexto organizacional, faremos uma breve passagem pela literatura sobre este tema, considerando o papel dos líderes na gestão da mudança.

5.1. Mudança e mudança organizacional – uma introdução ao tema na Bosch

Este projeto de doutoramento de investigação-ação, propôs-se como a estrutura orientativa de fundo sobre a qual correram, e correm ainda, algumas das etapas de um processo de Mudança Organizacional na Bosch Car Multimédia em Braga.

E que mudança foi, e é ainda, essa que se implementa neste projeto?

Para suportar o crescimento efetivo e pretendido em negócio, e justificando o investimento em Investigação & Desenvolvimento entretanto apoiado pelo Estado Português, a empresa pretendeu, em pouco tempo, crescer em número de colaboradores, ao mesmo tempo que em agilidade, face às mudanças impostas pelo mercado, mantendo relativamente estável o grupo de liderança, ou seja, o número de pessoas nas posições de administração, de chefias de departamento e chefias de secção.

Essas intenções são apresentadas no capítulo que apresenta em profundidade a Bosch Car Multimédia em Braga, o nosso caso em estudo (capítulo 1).

Aqui, trata-se de introduzir e precisar o conceito Mudança, o de Mudança Organizacional e de estabelecer, de alguma forma, a sua relação com o modelo semiótico narrativo que lhe serve de estrutura de fundo.

Não há como ignorar que a Mudança é uma lei, apenas ela imutável, da Natureza. Nada mais é permanente como ela e, como "lei natural", todos os elementos naturais ou humanos a ela estão sujeitos. Impondo-se desta forma, como uma parte de nós, um ritmo profundo a que respondemos muitas vezes sem consciência, como definir o que se torna presente de forma tão absoluta sem tender desde logo para uma das lentes através da qual é analisada?

De facto, se bem que pareça um desafio simples, o conceito de mudança, tão somente, não é tão fácil de precisar sem optar desde logo por uma lente de observação científica específica, já que os campos de conhecimento que se debruçam sobre aspetos da mudança vão desde os climáticos aos sociais, dos da física aos da gestão e negócio, dos da psicologia aos da matemática, apenas para contrapor alguns de entre tantos.

Sendo quase risível pelo tipo de expediente, iniciamos esta viagem recorrendo a definições tão despretensiosas como as disponibilizadas pela maioria dos dicionários de português: Mudança é o ato ou efeito de mudar, significando ainda, esse ato, levar algo, um ou mais elementos, de um lado para o outro, deslocar, dispor de outro modo, modificar, alterar, transformar, dar outra direção, variação, renovação, seguir novo rumo, variar de comportamento. Em dicionários de negócios e marketing pode

também encontrar-se a ideia de Mudança como um processo de transição em que levamos uma função, um cargo, um estado de ser ou coisa para um novo "local" ou "estado" de alguma forma diferente do anterior. Há que entender aqui processo como o fazem Van De Ven e Poole, isto é, como a progressão (ou seja, a ordem e a sequência) dos eventos na existência de uma entidade organizacional ao longo do tempo. Neste contexto, a Mudança é, por eles, vista como um evento observável:

> Mudança, um tipo de evento, é uma observação empírica de uma diferença em forma, qualidade ou estado numa entidade organizacional. A entidade pode ser uma função individual, um grupo de trabalho, uma estratégia organizacional, um programa, um produto ou a organização no seu todo (Van de Ven & Poole, 1995, p. 512).

O termo Mudança é também visto, não só como um processo, mas também como o resultado obtido após a transformação ou transição sofrida, ou seja, o local de chegada após o processo. Burnes (2017), reforça estas ideias desde 1996, defendendo que a noção de mudança, do ponto de vista disciplinar, não tem limites muito claros, nem muito restritivos, apresentando foco tanto ao nível da mudança do indivíduo, como do grupo como ainda do sistema e debruçando-se, essencialmente, sobre os resultados.

De notar, com alguma ironia, o uso, constantemente repetido um pouco por todo a literatura, do termo "sofrida", que supõe que a mudança é algo exercido sob ação ou pressão de força alheia. Oriundo da ideia de sofrimento, só poderá concluir-se que este processo não acontece sem dor, seja esta desejável ou não, necessária ou não.

Podemos perceber que a ideia de mudança supõe a relação entre elementos que transitam ou fazem transitar, isto é, que no processo ou na chegada se relacionam com outros aspetos que os influenciam na transição, uma ideia que iremos aprofundar na mudança organizacional.

Se bastasse uma definição para transmitir toda a complexidade de uma mudança.... ficaríamos por aqui. Contudo, ao centrarmo-nos no mundo vastíssimo da mudança, não já geral, mas na organizacional, introduzimo-nos num mundo alargado de autores, perspetivas e tradições teóricas que ameaçam multiplicar-se a cada década.

A Mudança organizacional é também ela uma transformação, uma alteração de um estado, o ir "daqui para ali", envolvendo, nessa operação de estados em transição, o ajuste entre os elementos nela envolvidos: entre pessoas, pessoas e tecnologias, entre estruturas humanas e físicas. No interno da organização, mas também na sua relação com o exterior, com aspetos ambientais da mais variada natureza e que se encontram fora do controlo da organização. No percurso, os equilíbrios existentes são

questionados e revolucionados, o sistema entra em desequilíbrio para logo se procurarem novas formas de estabelecer um novo equilíbrio. Mudar uma organização obriga os seus colaboradores a saírem de águas calmas e conhecidas para entrarem em águas desconhecidas e frequentemente conturbadas e isso... é sempre matéria para resistência. As mudanças no contexto laboral, no seu extremo podem não se limitar a ajustes na função ou à alteração de função. Na verdade, no seu limite, podem levar à extinção da função ou até mesmo da organização, com o que isso tem de crítico para os indivíduos e para o grupo.

O receio e a resistência à mudança, são quase inevitáveis, a par de um elevado potencial de congelamento das ações e reações.

A gestão da mudança torna-se, portanto, um imperativo.

Antes de avançar numa visita por um quadro teórico sobre mudança e sua gestão, sempre em permanente desenvolvimento, e cumprindo a ideia de inter-relação entre elementos no processo de mudança, importa clarificar que parte do desígnio de mudança da Bosch em Braga é-lhe naturalmente imposto, via Grupo Bosch, pelos mercados em que desenvolve a sua atividade comercial. O mercado desde sempre viveu a mudança como um estado natural e desejável, numa realidade constantemente renovada, como aliás sublinha Ruão "A mudança parece ser a palavra de ordem de sociedades e mercados,..." (Ruão, 2008, p. 82) e para fazer face à qual se encontram princípios orientadores de todos os quadrantes, como o faz o colosso empresarial Virgin (Branson, 2015a).

No contexto da empresa Bosch em Braga, mudar significa essencialmente a capacidade de introdução acelerada de novos produtos em novas áreas do setor internacional Car Multimedia, ao mesmo tempo aumentando a dinâmica e agilidade organizacionais que garantam a qualidade final dos mesmos. Refira-se que, no período desta investigação, a Bosch Car Multimédia se destaca entre as 10 empresas em Portugal com maior investimento empresarial realizado com apoios comunitários, do que resultará, ao longo de vários anos, mais emprego, mais produtos na localização em Braga e maiores exportações para o país.

Os produtos inovadores são os que merecem obviamente mais atenção e mais apoio neste processo:

> ...o projeto sobre veículos inteligentes da Bosch é o que recebe mais incentivos comunitários — 17,29 milhões de euros. Contudo a Bosch também tem outros investimentos que são apoiados por fundos comunitários. No total a empresa propõem-se investir 61,56 milhões de euros pelos quais vai receber um apoio de 31,98 milhões (Silvares, 2016, pp. 2016/12/28/fundos-comunitários).

Esta aceleração da lógica de produção-consumo gerou um mundo que é entendido como VUCA e foi este também que atingiu a consciência da Bosch em determinado momento, para o que muitas comunicações foram feitas e muitas reuniões implementadas.

5.2. O VUCA World – um mundo em mudança

A ameaça VUCA que veio dar substância a um estado de alerta latente na nossa Bosch apenas em finais de 2014, é muito anterior e abraça, pelas mãos das Forças Armadas dos Estados Unidos da América, o conceito de mudança da obra *Leading Change* (Kotter, 1995). Entendida como uma das melhores no seu género (S. Gerras, 2010), a obra que sintetiza o mundo VUCA orienta as organizações através dos percursos conturbados da mudança em etapas que, superadas, as conduzirão ao sucesso.

A necessidade da mudança é amplamente abordada na obra, mas, na resposta VUCA introduzida pelos militares nos finais da Guerra Fria (inícios dos anos 90), são os fatores externos que imperam enquanto força omnipotente que obriga à adaptação das organizações. O que ditou esta nova forma de enfrentar a realidade por parte das Forças Armadas americanas, no ocaso de uma oposição mundial construída em bilateralidade, foi um ambiente de incerteza externo, um "novo" ambiente definido pela multilateralidade de forças assimétricas, e que significava um novo estado de coisas. Este contexto implicava por parte dos estrategas o enfrentar de formas de oposição pouco habituais, como guerrilhas, forças terroristas ou adversários desorganizados, não só do mundo real como de um novo mundo virtual; obrigava a reações rápidas e a ações mais improvisadas do que estratégicas; forçava a respostas eficazes e eficientes contra a explosão de novas tecnologias no campo de batalha, dominadas por novas formas de inteligência, contraditórias e sempre inesperadas; e obrigava a descortinar, em situação de emergência - por entre uma enorme ambiguidade e em plena situação de confronto - quem eram os inimigos e quem eram os civis.

A ideia sintetizadora VUCA apresentada no pós-Guerra Fria (Stiehm, 2002) veio, com estas realidades tão distintas, substituir a obsessão dos militares pela Rússia, como um novo "mantra". Procurava-se um novo papel para os militares nestes tempos de uma paz conturbada, um tempo descrito como VUCA - *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous* (Stiehm, 2010), ou Volátil, Incerto, Complexo, Ambíguo.

O acrónimo forma-se em finais dos anos 90, mas a completa noção quanto ao seu significado só se desenha quando as preocupações das forças armadas passam do campo externo, para o interno dos EUA, com o tristemente famoso "11 de setembro de 2001".

Neste clima, que se "explodia" como VUCA, o termo veio ganhando definição e contornos mais precisos, rapidamente contagiando o universo empresarial, nomeadamente com o advento da crise financeira de 2008 - 2009, nos EUA. Um mundo desconhecido, caótico, impõe-se então como "o novo normal" e muitas empresas morrem no confronto com a nova realidade, uma realidade tão conturbada quanto a militar tinha sido, e que vinha pôr em causa modelos de negócio que se pensava serem sólidos.

A concorrer fortemente para este novo estado de coisas, davam-se à época saltos gigantes em desenvolvimento tecnológico, com o Google à cabeça melhorando ou introduzindo algoritmos como o Page Rank ou o Panda, mais tarde o Pombo, o Pinguim... entre outros, que vêm limitar a visibilidade das empresas, condicionada pela sua performance exclusivamente digital; as redes sociais, aparecem e desenvolvem-se em velocidades vertiginosas, ganhando uma dimensão nunca pensada e "tornando o mundo mais aberto e mais ligado" como o referirá Mark Zuckerberg numa carta endereçada a potenciais investidores e publicada pelo New York Times (Sengupta & Cain Miller, 2012). Nos negócios internacionais os mercados digitais ganham dimensão. Este impacto do desenvolvimento tecnológico, na realidade, já tinha sido vaticinado por importantes autores de vários quadrantes, dos quais se salienta McLuhan e Thomas Friedman, que, dando como exemplo as inovações dramáticas como a imprensa de Guttenberg ou as conquistas da Revolução Industrial, afirmam precisamente que a cada nova revolução provocada pelas tecnologias, o mundo mudaria de forma profunda e inquietante (T. L. T. Friedman, 2007; McLuhan, 1995). A agravar esta inquietação, e a par da obra humana, neste período VUCA acentua-se o envelhecimento da população nos mundos ditos civilizados, conforme nos indicam as estatísticas do Eurostat dos últimos anos, e dão-se alguns grandes desastres naturais com enormes dramas sociais associados. Basta para recordar, e apenas para mencionar alguns, o ciclone Nargis em 2008 (Myanmar), os terramotos na China (Sichuan) em 2008 e no Haiti em 2010, o terramoto e tsunami no Japão em 2011, secas em vários países africanos especialmente em 2011, furacões e tornados nos Estados Unidos quase todos os anos. De eventos como estes resultaram alterações dramáticas na vida dos indivíduos, das organizações, dos países, das economias internacionais (Lawrence, 2013).

Toda uma série de documentação com fonte no mundo empresarial surge assim nos finais do milénio passado, sendo amplamente difundida entre 2008 - 2009 no sistema organizacional e resumindo esta realidade: vivemos os "VUCA Times". Necessitava-se, por isso, de estratégias e implementavam-se antídotos nas empresas em resposta a este ambiente (Bennett & Lemoine, 2014).

Mas o que significa, finalmente, VUCA?

Momento de entender o acrónimo.

A volatilidade (Volatility) tem que ver com a velocidade da mudança, sustentada pelos dispositivos e formas de produção de dados na era da informação, na qual vivemos. "É um estado de instabilidade dinâmica, levantada pela mudança rápida, violenta e drástica" (Kail, 2010b, p. 1). Pressupõe a rápida capacidade de avaliar o *momentum* e a veloz tomada de decisões face ao mesmo por parte da liderança. Esta velocidade impõe-se, pois, como um desafio para os líderes das empresas quanto ao processo de decisão (S. Gerras, 2010). A volatilidade dos eventos, das informações, das situações, de resoluções e medidas, a informação recebida em catadupa, muitas vezes sem o necessário contexto, provoca necessariamente receio na tomada de decisão, mesmo em circunstâncias sobre as quais não parece haver lugar para dúvida. Aversão ao risco e reações de retorno às atividades essenciais parecem ser também impactos recorrentes da volatilidade na vida das organizações (Bancroft-Turner, 2014). Da experiência da investigadora, como gestora de processos de comunicação em organizações em mudança, o efémero de muitas decisões estratégicas que hoje vão numa direção e logo, amanhã, noutra, num reação volátil a eventos voláteis, conduzem a organização a uma espécie de paralisia que a leva a aguardar próximos eventos e a limitar-se ao funcionamento essencial do dia-a-dia, sem que haja tomadas de decisão por vezes vitais.

A incerteza (Uncertainty) é a inaptidão de analisar de forma completa uma situação frequentemente complexa demais para ser entendida, mas sobre a qual se tem consciência ou noção, nomeadamente quanto aos seus potenciais impactos. É a incapacidade de previsão sobre a natureza e impactos da mudança em situações e eventos (Kinsinger & Walch, 2012), a partir de uma realidade complexa em que muitos cenários alternativos se esboçam a cada momento, gerando pontos de vista divergentes quanto ao futuro e, consequentemente, lentidão nos processos de decisão. Não se conhecendo o carácter da mudança, nem os seus potenciais efeitos, a avaliação do risco é limitada e implica uma gestão muito cuidadosa; definir estratégias de recurso torna-se tarefa de temerários ou crentes, uma vez que qualquer extrapolação ou decisão a partir de dados voláteis do passado é muito difícil (J. Sullivan, 2012).

A complexidade (Complexity) é diferente da incerteza: fala de uma multiplicidade de forças que se digladiam e confundem, das interdependências entre fatores e da forma como, ao surgirem de forma inesperada ou esperada em qualquer evento, problema ou processo, geram efeitos cruzados e interações que, multiplicando-se a cada momento, se tornam impossíveis de prever "É uma perspetiva que vai para além de ver as ameaças e oportunidades como coletivas; temos que as ver como interativas (Kail, 2010a, p.1) As causas e os fatores atenuantes são difíceis de entender, acontece frequentemente uma sobrecarga nos processos de avaliação e decisão, buscam-se responsáveis e bodes expiatórios,

encontram-se soluções radicais (quase sempre redutoras ou erradas), a confusão é generalizada... e estas são apenas algumas das consequências da complexidade.

A ambiguidade (Ambiguity) resulta da falta de clareza nas circunstâncias vividas e das diferentes interpretações que estas oferecem. Segundo Sullivan, acontece "quando "as causas e "o quem, o quê, o onde, o quando, o como e o porquê" do que está a acontecer não são claros e são difíceis de verificar" (2012, p. 2). Reside nas muitas e diferentes interpretações sobre os dados em jogo e falta de clarificação quanto aos sentidos dos contextos que se vivem. Na perspetiva de quem cunhou este acrónimo de raiz, o *Department of Command, Leadership and Management*, do *United States Army War College*, ele "refere-se à dificuldade de interpretar sentido quando o contexto está difuso/desfocado por fatores como cegueira cultural, enviesamento cognitivo ou limitação de perspetiva" (S. Gerras, 2010, p. 16). Respeita, pois, a uma realidade turva e com múltiplos significados, em que as relações de causa-efeito não são claras, podendo levar a que diferentes pessoas interpretem os mesmos factos de forma distinta e muito frequentemente de formas erradas. A ambiguidade conduz os indivíduos à dúvida e desconfiança, impedindo a tomada de decisão e a mudança de acontecerem (Link, 2016).

Não há dúvida que gerir sob um ambiente VUCA não é novidade e vários autores de vários campos académicos têm-se debruçado sobre as atmosferas de incerteza. A diferença da realidade pós-crise financeira, face a tantos outros momentos de mudança, é que esta condição passou a ser permanente (J. Sullivan, 2012), vivendo-se em constante VUCA. Apesar da crise financeira ter atingido o seu limite e do crescimento global ter lentamente voltado, muitas organizações enfrentam agora este "novo normal" no seu ambiente de negócio, dando conta que o mundo pré-desastre – e os seus paradigmas – desapareceu (Kinsinger & Walch, 2012). Este estado de coisas obrigou grandes organizações como a General Electric, a McDonalds, a Unilever e, recentemente, também o Grupo Bosch, a repensar os seus paradigmas e modelos de gestão, de organização, de liderança, de comunicação, de formas adotadas na produção de uma cultura organizacional e na produção de sentido comum.

De facto, podemos concluir que, fruto da globalização, das condições económicas do mundo de hoje e da necessidade de adequação à elevada competitividade do mercado, as organizações pequenas e grandes, manter-se-ão permanentemente em plena tempestade VUCA. Apesar disso, no sentido de cumprir objetivos que, mais do que sobrevivência, têm de ser de sucesso, devem gerir e inter-relacionar um ambiente interno VUCA com um correspondente externo de idêntica atmosfera, orientadas por uma liderança apropriada e uma atitude colaborativa.

> A dinâmica de uma ameaça em mudança, as mudanças nas alianças internacionais, a mudança de atitudes do público, os rápidos avanços na tecnologia, a eleição de novos governos, a flutuação dos orçamentos nacionais, a evolução de novas missões e as mudanças demográficas todos aumentam os desafios da liderança estratégica (S. Gerras, 2010, p. 12).

Recorrente nesta frase, e não por acaso, a ideia de mudança. Considerando o mundo VUCA, há quem proponha modelos onde se sintetiza o que causa cada um dos elementos do acrónimo, ou seja, as razões que levam ao mundo VUCA, os antídotos a aplicar e as exigências de cada um desses antídotos, a que a organização deve responder, para ultrapassar a situação. É esse quadro que se apresenta de seguida.

MUNDO VUCA	IMPULSIONADORES	ANTÍDOTOS VUCA	EXIGÊNCIAS
Volatile (Volátil)	• Mudanças nos negócios; • Mudança nas relações e suas dinâmicas; • Nível e velocidade da mudança.	V de Vision (Visão). Direção estratégica. Clareza do fim a alcançar.	• Definição de um estado futuro claro; • Comunicar de forma clara; • Assegurar-se que as intenções são percebidas.
Uncertain (Incerto)	• Surpresas e resultados imprevisíveis; • Menor clareza quanto ao futuro; • Falta de previsibilidade:	U de Understanding (Compreensão). Informar & Comunicar para envolver as pessoas.	• Parar, observar, ouvir; • Investir na informação; • Observar e analisar o que está em jogo; • Perspetivas frescas e manter-se flexível.
Complex (Complexo)	• Multi-efeitos das ações; • Atividades interconectadas; • Interação e múltiplas influências; • Informação – quantidade e natureza; • Caos circundante; • Múltiplos fatores de decisão.	C de Clarity (Clareza) Fazer sentido no caos.	• Fazer sentido no caos; • Nenhuma solução é permanente nem perfeita; • Liderança colaborativa; • Definir recursos adequados; • Integrar ou desenvolver especialistas; • Ouvir, pensar de forma divergente e estabelecer dividendos incrementais.
Ambiguous (Ambíguo)	• Confusão sobre Causa-Efeito; • Incógnitas; • Múltiplos sentidos levam a más interpretações e entendimento limitado; • Não há "respostas certas".	A de Agility (Agilidade) Resposta adequada à mudança veloz e constante.	• Abordagem colaborativa para mudanças rápidas; resposta rápida; • Experimentar e aplicar.

Tabela 9: Razões do mundo VUCA e antídotos a aplicar. Fonte: síntese a partir de várias referências, incluindo Mase (2011), Lawrence (2013) (Lawrence, 2013) e Bancroft-Turner (2014)

Antigos modelos de gestão – muitos deles lentos, cautelosos, outros autocráticos, centralizadores, outros ainda burocráticos, pesados – estão a ser substituídos por novos modelos de gestão, ainda "desconhecidos" às pessoas, que integram e definem a nova cultura das organizações. Novas metas de competitividade e produtividade são estabelecidas todos os dias, obrigando as organizações a rever as suas formas de trabalho e, muito fortemente, a sua dinâmica social e atitude, a sua gestão, a sua operação. Novas perspetivas de enquadramento social das organizações nos seus contextos, enquanto cidadãs plenas de direitos, responsabilidades e deveres, definem-se como base de relações de mútuo interesse entre estas e a sociedade civil.

Entre uma sociedade dinâmica, uma economia volátil, novas velocidades dos processos (de gestão, comunicacionais, burocráticos, de produção...) e pessoas frequentemente reticentes à mudança, as organizações procuram os melhores métodos para efetuar essa mudança – seja ela de grande ou pequeno âmbito - com sucesso. Em sistemáticas sequências de tentativa e erro, muitas vezes fatais para as organizações; em que a relação entre os intervenientes da mudança é fundamental para o terminar deste ciclo infindável e perdedor; em que a adequada mobilização dos seus intervenientes e a correta execução da sua implementação em momentos-chave é a resposta para o sucesso final.

A agilidade tornou-se um requisito das grandes organizações para fazerem face a toda esta complexidade e frente à velocidade de resposta das mais pequenas ou mais tecnológicas.

Com este projeto visamos pôr à prova um modelo de semiose da mudança, que a permita potenciar positivamente em contexto social (neste caso dentro e também para fora das empresas e organizações), em benefício dos seus intervenientes, as organizações e seus *stakeholders*.

Visamos ainda contribuir para o conhecimento científico na área da Semiótica, sugerindo elementos para um novo campo, um embrião para uma Semiótica da ação.

5.3. Os diferentes níveis da mudança organizacional

Existem muitos níveis dentro dos quais a mudança nas organizações pode acontecer. Os principais incluem o nível de mudança individual, o nível de grupo e o nível organizacional. Podemos falar ainda em mudança funcional que pode ser transversal a qualquer um destes níveis (Gareth, 2013).

Como conceito mais fundamental, a ideia de Mudança define-se por ser o processo pelo qual um fenómeno, pessoa ou atividade se altera de um nível ou situação para o outro. E, se há alteração de uma situação determinada, é quase inevitável que o resultado sejam desequilíbrios para o estado de coisas e

processos existentes. Apesar da incerteza e potencial desequilíbrios que a mudança traz, esta é algo que acontece e se torna visível um pouco por toda a parte do mundo e nas mais diferentes áreas de atividade (Bakari, Hunjra, & Niazi, 2017). Outras perspetivas defendem que a mudança na sociedade está largamente difundida como prática comum e inevitável, sentindo-se ao nível dos governos, organizações, comunidades e até individualidades (Avolio et al., 2009).

Considerando a vida moderna e a dependência da nossa vida de todos os aspetos relacionados com a economia atual e a sua situação, mais ou menos positiva dependendo dos ciclos, a mudança organizacional é uma das áreas da mudança que mais atrai a atenção enquanto parte interveniente e motora dessa economia. Todos os dias, novas organizações surgem enquanto as existentes, para poderem perdurar, têm de se ajustar e continuar a crescer. Neste contexto competitivo, o objetivo final de cada organização é atingir ou manter a liderança, através do melhor desempenho e da vanguarda produtiva ou industrial. Ora, este processo de permanente competitividade e obrigatório crescimento implica necessariamente mudanças dentro da organização (Brashers, 2001). Por isso, num crescente número de organizações, a gestão do processo de mudança faz parte integrante dos processos mais latos de gestão, incluindo a definição de objetivos e o desenvolvimento de estratégias para orientar esse processo nas atividades diárias de procura de crescimento. O caso analisado nesta investigação ilustra na perfeição esta necessidade de colocar o tópico da gestão da mudança nas preocupações e ações dos indivíduos da organização, nomeadamente ao integrá-lo como parte dos objetivos do departamento HRL e da secção de DBE, enquanto condutores desse processo para o todo da organização, com o objetivo final de garantir maior competitividade.

O processo de mudança dentro das organizações pode ser pré-determinado e gerido na opinião de alguns autores (Burnes, 2004b). Burnes e Cooke (2012) acrescentam, entretanto, uma perspetiva diferente ao afirmarem que um processo de mudança pode ser algo muito imprevisível. O processo de mudança é uma mudança sistemática de processos e operações que podem ser medidas e analisadas (Burnes, 2007), o que é mais tarde reafirmado por Burnes e Cooke (2012), argumentando que a mudança é determinada pela ocorrência de situações específicas que moldam o próprio processo de mudança.

A análise do processo de mudança dentro das empresas requer uma compreensão mais profunda dos diferentes níveis em que ocorre, dentro das organizações. Entender esses vários níveis permitirá à gestão utilizar as ferramentas mais adequadas, para facilitar e melhorar o processo de mudança.

5.3.1. A mudança a nível individual

Para Burnes e Cooke (2012), a mudança dentro de uma organização pode dar-se ao nível individual, sendo considerada a mais difícil de gerir - pelo nível micro em que decorre mas também porque muito do seu impacto se prende muito com questões psicológicas - e podendo levar a que as organizações passem por momentos muito difíceis. Os autores argumentam que a maioria das empresas se encontra em situações estáveis baseadas em padrões de mudança a que as pessoas estão habituadas e a que com normalidade enfrentam. Em muitas das organizações, contudo, a mudança ao nível individual inclui aspetos distintos que têm o potencial de afetar o desempenho geral dos grupos e da organização como um todo, dependendo da localização do indivíduo na hierarquia e "da persistência de rotinas e normas antigas de comportamento que frequentemente impedem a transformação organizacional" (Bercovitz & Feldman, 2008). Apesar desse tipo de renitência, quando uma organização decide, por exemplo, transferir um colaborador das linhas de produção de um departamento ou secção para outro, esse é um processo de mudança ao nível individual, mas mudanças deste tipo não têm geralmente um impacto muito grande no desempenho geral da organização (Burnes, 2009). A mudança nos níveis superiores, contudo, incluirá alterações em responsabilidades e funções a um nível mais vasto o que, no caso de um gestor ou chefia, no limite pode levar a mudanças em estratégias e decisões que terão impacto ao nível de toda a organização. Neste caso, podemos até usar, como exemplo, o impacto que teve numa das equipas de trabalho deste projeto a saída de um chefe de departamento para ocupar a administração de uma outra Divisão da Bosch, em Ovar. Jian (2007), precisamente, considera que, embora a mudança individual seja uma das mais rápidas e constantes de todos os processos de mudança, a sua importância do ponto de vista organizacional pode não ser muito elevada, dependendo da posição ocupada na estrutura. O autor, apesar de defender que, uma mudança individual num nível hierárquico alto, pode ter maiores impactos, não identifica especificamente qual ou quais níveis, em particular, apresentam maior tendência na introdução da mudança a nível organizacional. No entanto, da literatura analisada, concluímos que é a mudança de liderança a que mais significativamente afeta a direção de uma organização, podendo mesmo levar à implementação de um processo de mudança mais alargado (Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven, 2013). Da posição dos autores, podemos depreender que a mudança individual, com impactos na organização, não acontece a qualquer um dos seus níveis. A estrutura geral e a direção da organização permanecerão as mesmas, independentemente da mudança de cargo ou função de muitas chefias, da mais alta ou mais baixa hierarquia, até que, ou a não ser que, a mudança ocorra ao nível do presidente ou direção executiva. Já em Milliken e Martins (1996) é sublinhado o impacto dos mais variados aspetos, que não meramente a posição hierárquica, que podem

afetar a organização e processos como o da mudança. Aspetos como as questões raciais e étnicas, de género, de idade e de formação dos indivíduos que constituem a hierarquia da organização podem ser mais relevantes que a posição mais alta ou baixa nessa hierarquia tendo sido "... estabelecida uma relação positiva entre a heterogeneidade da equipa de gestão de topo em termos de educação curricular e a mudança da organização em termos de estratégias de diversificação (Milliken & Martins, 1996, p. 410). Pelo que se depreende do estudo dos autores, os aspetos que definem o tecido humano da organização em termos de diversidade poderão ter impacto na introdução de mudança organizacional.

Contudo, o processo de mudança individual pode ser também por ação e como consequência da mudança organizacional. As mudanças individuais como consequência da mudança organizacional poderão incluir uma adaptação da cultura individual para melhor adequação às necessidades específicas de mudança da organização, a formação de indivíduos para melhor se encaixarem num processo organizacional já existente (Burnes, 2007) ou promoções individuais para níveis mais altos ou laterais para aumentar o desempenho organizacional, entre muitas outras formas.

A literatura consultada, legitimamente sugere que a mudança individual é a forma mais comum de mudança e ocorre com mais alta frequência do que qualquer outro processo de mudança. Contudo, considerando a complexidade científica em torno do tema mudança organizacional, confirmar em absoluto esta hipótese requer uma verdadeira interdisciplinaridade entre as várias perspetivas e uma investigação que não se adequa no contexto da nossa investigação:

> Vários modelos são necessários para abordar as complexidades de haver várias mudanças contínuas a ocorrer numa organização, vários agentes de mudança com diferentes modelos mentais para abordar qualquer tipo de mudança e várias interações entre modelos de mudança de vários momentos temporais. Isso requer pesquisa sobre as interdependências e interações entre vários modelos, agentes e mudanças (Van de Ven & Sun, 2011, p. 71).

Podemos supor, por isso que, considerando os vários níveis da mudança, individual, grupal e organizacional, haverá campo para estudos em profundidade comparando os diferentes graus de impacto de cada nível sobre a organização. Igualmente, e consequentemente, que esta análise se encontra incompleta. A revisão de Burnes e Cooke aponta, contudo, que vários autores, incluindo Kurt Lewin, consideraram que, para que a mudança organizacional aconteça "tem que dar-se ao nível do grupo e terá que ser um processo de discussão, debate e experiência participativo e colaborativo, envolvendo todos que com ela têm que ver" (2012, p. 1402). Veremos esse aspeto de seguida.

5.3.2. A mudança a nível de grupo

A mudança dentro da organização também pode ser, portanto, considerada ao nível e no interior dos grupos. Há muitas formas de transformação que podem ser condicionadas pelas características do grupo, sendo muito frequentemente críticas para o sucesso ou insucesso de uma organização. Os grupos desempenham, de facto, um papel fundamental no desenvolvimento e continuidade de uma organização (Burnes, 2004b).

Na organização, os grupos podem ser formais, e corresponder ou integrar estruturas da organização como departamentos, secções e equipas de projeto, ou informais como por vezes acontece na momentânea agregação de pessoas por interesses dentro da organização, como um grupo de caminheiros ou de jogadores de futebol salão. A mudança a nível grupal pode acontecer por muitas razões, podendo dar-se pela conclusão de um ciclo de trabalho no contexto de um projeto, pela mudança no fluxo de trabalho ou pela mudança de um departamento na sua totalidade com o intuito de garantir maior eficiência. A mudança também pode acontecer com a construção de novos grupos de trabalho ou equipas de projeto, que poderão estar mais ou menos conscientes da cultura do grupo maior onde estarão a ser inseridos. A sua criação pode ser um efeito colateral de uma mudança mais alargada, num grupo mais vasto ou até mesmo na organização.

Geram-se muitos e diferentes tipos de efeitos da mudança ao nível do grupo. Primeiro, a mudança dentro da organização do grupo pode ter impactos sobre o fluxo de trabalho (Brashers, 2001). É comum que os colaboradores do grupo trabalhem habituados a um certo fluxo ou formas de proceder e como uma unidade, pelo que qualquer mudança nas maneiras de operar influenciam geralmente o seu funcionamento normal, bem como ainda as funções que nele estão integradas.

A organização social do grupo também pode ser fortemente afetada pela mudança de organização dentro do grupo (Burnes & Cooke, 2012). Mudar alguns dos seus elementos pode, por exemplo, ter um efeito fortíssimo sobre os laços pessoais e sobre as parcerias de trabalho que foram criados até ao momento. A mudança da configuração e organização do grupo também pode influenciar os padrões de comunicação, quer internamente quer com e para o seu exterior. Um fluxo de comunicação regular com outras secções e departamentos pode mudar de forma dramática ao alterarem-se aspetos, fluxos de trabalho ou pessoas do grupo, afetando o seu funcionamento normal, a sua comunicação e, no final, influenciando o seu desempenho (Burnes & Cooke, 2012). Antes de implementar qualquer mudança ao nível do grupo, os gestores de uma organização devem considerar e analisar todos os fatores que influenciam o desempenho e fluxo de trabalho.

Ao procurarmos outras perspetivas, percebemos que as principais linhas de análise à mudança ao nível do grupo se prendem muito com a eficácia dessas mudanças no seu impacto organizacional. No abordado anteriormente, destacámos alguns autores que consideram as mudanças no nível do grupo um importante fenómeno da mudança organizacional; contudo, outras perspetivas argumentam que as mudanças ao nível do grupo podem ainda ser uma forma muito limitada de transformação, que no final pode não chegar a afetar suficientemente a estrutura ou o desempenho organizacionais.

Bellou (2008) argumenta que, em comparação com a mudança individual, as mudanças ao nível do grupo definitivamente têm uma importância maior no ambiente organizacional que o individual, mas que, do ponto de vista da organização como um todo, poderão ainda resultar em impactos de menor importância. Sustenta a autora que organização não depende da atividade de grupos únicos ou específicos, coexistindo muitos grupos a desenvolver uma ação simultânea para um resultado. Isso poderá fazer com que, caso a dinâmica de um qualquer grupo específico mude, outros grupos da organização, ou a organização ela mesma, não cheguem a ser afetados, mantendo-se a funcionar naquela que é a ordem existente. Também podemos depreender pelos experimentos e observações por T. G. Cummings e Worley (2009) da possibilidade de um contágio variável entre os diferentes tipos de grupos de uma organização. Uma mudança radical no departamento de vendas pode afetar as vendas da empresa; no entanto, isso não afetará diretamente outros departamentos, como o financeiro ou o de recursos humanos. Da mesma forma, se numa organização que se encontra fisicamente em várias regiões (e as diferentes regiões podendo ser vistas como grupos dentro do grupo maior que é a organização), as mudanças terão um contágio tanto maior ou tanto menor, não tanto dependendo da questão geográfica, mas da relação estabelecida entre os grupos das diferentes regiões. Nesse sentido, poderíamos concluir que uma mudança de alguma dimensão numa das suas unidades geográficas poderia afetar o desempenho geral da organização nessa região, um departamento noutra região, mas sem afetar diretamente o desempenho de outra unidade geográfica como um todo. Isso implica, portanto, que, embora a importância das mudanças no nível do grupo possa ser maior do que a mudança individual, o contexto organizacional deve ser analisado a partir de um nível ainda mais alto de mudança.

5.3.3. A mudança a nível organizacional

Segundo Burnes (2009), as organizações devem ajustar-se às alterações que imperam no seu ambiente contextual para sobreviver, mas há quem advogue, pelo contrário, que uma organização pode moldar as transformações e mudanças desse ambiente para melhor sobreviver (Brashers, 2001).A mudança de

nível organizacional, quando comparada com a individual e a de grupo, é sem dúvida a forma de mudança mais importante e, provavelmente, a mais complexa já que os seus impactos se estendem sobre os primeiros e sobre toda a organização, implicando com as suas políticas, estratégias, cultura, bem ainda como sobre a estrutura do próprio sistema.

Os exemplos da mudança organizacional podem ser dos mais variados tipos e têm impacto global no sistema de gestão. É um processo de longo prazo e afeta a vida de uma empresa ou organização também a longo prazo.

O processo de mudança, a este nível, é sempre levado a cabo ou instigado pelas equipas de gestão, entre administração, direção Executiva ou chefias no topo da hierarquia. Na maioria dos casos, os indivíduos ou equipas de direção da empresa ou organização em mudança são quem mandata ou propõe as mudanças (Burnes & Cooke, 2012), o que normalmente acontecerá por fatores contextuais. À luz da nossa investigação, podemos dizer que é este papel de Destinatário da mudança que assim se confirma, sendo a equipa de gestão de topo a voz do mercado e da estrutura internacional nesse papel. E, porque o tipo de alterações a que se procede a este nível de topo, têm efeitos quase sempre ao nível do lucro (tema sempre crucial), competitividade e operações da empresa ou organização, é normal que a mudança não seja proposta apenas por um gestor isolado, mesmo este sendo o de topo, antes sendo uma responsabilidade partilhada por uma equipa de gestão mais alargada (Burnes & Cooke, 2012), para o qual são convocadas mais hierarquias. Também nesta perspetiva, revemos aqui o caso Bosch em estudo, considerando que, para o processo de mudança, foi convocada toda a equipa de gestão, incluindo os dois Administradores, os chefes de departamento e mesmo os chefes de secção. E para se concretizar a mudança com eficiência e eficácia é necessário que toda a equipa de gestão tome parte ativa e empenhada no processo, assegurando a participação de todos. Murphy (2006) reforça esta perspetiva quando afirma que as lideranças das organizações devem ser vistas como parte da equipa com os mesmos objetivos que esta – e se elas não tiverem a orientação para a mudança, o resto da organização não a terá. Contudo, essa posição unânime na mudança nem sempre é fácil de concretizar. Já em finais da década de 90, confirmando a importância da equipa de gestão como verdadeiro motor da mudança Argyris refere que "os principais programas de mudança estão repletos de contradições internas" (1998, p. 101) frequentemente causadas pela ambivalência de posições das equipas de gestão e por mensagens contraditórias. "Surpreendentemente - pelo menos para pessoas de fora (da organização) - os executivos nem sempre parecem querer o que dizem que precisam" (Argyris, 1998, p. 101), com isto gerando atitudes e comportamentos menos comprometidos com a mudança por parte da organização como um todo. Esse papel de motor da mudança organizacional por parte de uma equipa

de gestão alinhada e coesa é, por isso, fundamental caso contrário a mudança vai parar, mesmo quando tudo o resto funciona (Kotter, 1995). Ao comparar teorias, orientadas por valores económicos ou por valores organizacionais na mudança, concluímos que a liderança pode ter vários papéis, potenciadores ou inibidores da mesma, mas nunca deixará de ter um papel relevante conforme esquematizam Michael Beer e Nitin Nohria no seu artigo sobre como "Quebrar o código da mudança" (Beer & Nohria, 2000; Kotter et al., 2005). As mudanças organizacionais acontecem num largo espectro, podendo dar-se a níveis razoavelmente pragmáticos da gestão como nas alterações das políticas da empresa em termos de recursos humanos, financeiros, parcerias ou sistema de compras; ao nível da estratégia, como por exemplo relacionadas com uma nova missão ou com a introdução de uma nova diferenciação da indústria no seu mercado ou na seleção de quais os mercados para que alargar; nas alterações de tipo operacional, como por exemplo transformar toda uma linha de produção para maior eficácia. Podem acontecer a níveis mais fundamentais como os da estrutura e sistemas da empresa, nomeadamente com a abertura ou fecho de unidades ou departamentos. Pode, mais profundamente ainda, dar-se ou implementar-se ao nível da cultura da organização, agindo sobre atitudes e comportamentos das pessoas que a constituem. Gareth (2013) divide as mudanças organizacionais em humanas, nas que inclui as relacionadas com a composição das equipas, a sua formação, a mudança das suas normas e valores para nomear algumas; mudanças funcionais em que inclui as transferências de recursos e sua alocação às funções para maior eficácia; mudanças tecnológicas de capacitação da organização para o seu mercado; mudanças da capacidades organizacionais, nas que inclui mudanças de estrutura e cultura para que se possa potenciar ao máximo os recursos humanos, funcionais e tecnológicos.

Não querendo enveredar por tópicos da mudança que serão mais do âmbito da gestão, como as alterações das políticas de recursos humanos ou a aplicação de um sistema de gestão por objetivos, devemos, no âmbito desta investigação, deter-nos um pouco mais nas questões relacionadas com o *hardware* da organização, ou seja, as mudanças de estrutura e processos, e nas de *software* da organização, as mudanças das pessoas e cultura organizacional (Beer & Nohria, 2000), para entender o seu impacto.

Clarifiquemos que estrutura organizacional é todo o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla a maneira como as pessoas da organização coordenam as suas ações e usam os recursos existentes para atingir os objetivos organizativos; cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e atitudes partilhados pelos membros da organização e que ajudam a moldar o comportamento dentro da organização. As estruturas são razoavelmente fáceis de imitar ou reproduzir; as culturas organizacionais não (Gareth, 2013).

Independentemente de ser causa ou consequência da mudança organizacional, a mudança nas estruturas envolve alterações com influência crítica, quer ao nível dos indivíduos quer dos grupos da organização, com isso causando grande impacto na operacionalidade dos sistemas internos e quase sempre a longo prazo. Muito frequentemente, a mudança de estruturas acontece ao nível de funções, secções, departamentos ou mesmo unidades industriais inteiras que, por imperativos de competitividade, podem ser extinguidas ou criadas, o que se dá quase sempre por decisões vindas das hierarquias e com impactos negativos nos colaboradores que as vivem, como referem Avey, Wernsing, e Luthans: "a diminuição da empresa é uma mudança cuja intenção é positiva já que pretende aumentar a eficiência organizativa, mas frequentemente falha essa objetivo pelos efeitos desastrosos sobre os empregados" (2008, p. 50). Mudar a estrutura tem, num caso como este, resultados na capacidade da organização, mas essa não é uma mudança muito facilmente aceite. O potencial impacto na vida individual ou de grupo, que pode pôr em risco postos de trabalho, gera muitas vezes efeitos de resistência à mudança.

Quando se dá uma mudança organizacional estrutural, como por exemplo a descentralização ou deslocalização de uma empresa, esta alteração tem igualmente impacto sobre indivíduos, grupos e áreas de uma organização, em formas e métodos de trabalho, tomada de decisão, fluxos de informação e reporte, mas a questão que se coloca é perceber se o impacto ao nível individual é valorizado para fazer com que as pessoas individualmente e os grupos se comprometam com essa mudança, aparentemente tão distante (Weiner, 2009).

Ressalta-se ainda este exemplo da deslocalização uma vez que aponta para as questões temporais da implementação da mudança: a mudança de tipo estrutural é usualmente lenta e, não se dando de um momento para o outro, também não se desfaz ou inverte de um momento para o outro, no que acaba por ser uma forma de mudança que resulta em maior estabilidade. Dependendo da tipologia de mudança, os ritmos da sua introdução podem ser dramáticos, havendo uma tendência na gestão para a procura da estabilidade (Huy & Mintzberg, 2015). As decisões sobre esta tipologia de mudança são feitas normalmente a um nível mais elevado da organização, como os conselhos de administração ou comissões executivas, mas têm também muitas vezes a participação dos colaboradores. Os tempos, ritmos, estabilidade e instabilidade relacionados com a mudança são um tópico que gera só por si muita produção teórica (Huy & Mintzberg, 2015).

No que respeita à mudança organizacional em termos de cultura, o sucesso da mesma está fortemente dependente de dois fatores cruciais. Não sendo fácil de alterar, implica introduzir comunicação que a despolete e que, de forma constante, mantenha as pessoas alinhadas com a mudança pretendida; obriga

ainda a assegurar que as novas gerações de gestores, a serem introduzidas durante o processo, tenham, já em si, inscritas as bases da nova cultura (Kotter, 2006). Não acontecendo estas premissas, o sucesso da mudança pretendida estará comprometido. Ao mudar uma cultura, digamos por exemplo, na sua missão ou na sua orientação de unidade produtiva para ser e atuar como uma unidade de desenvolvimento (perspetiva de alguns dos elementos da equipa de gestão da nossa Bosch), estamos com isso a definir aspetos tão distintos como a atitude dos colaboradores face à produção ou à inovação, as formas de operar da indústria em causa e mesmo a forma de atingir os objetivos, trilhando um caminho num sentido ou direção.

Independentemente de ser política ou estratégica, estrutural ou cultural, quanto à mudança organizacional podemos ainda olhar para o fenómeno pelo ponto de vista do seu sucesso ou insucesso. Do que vimos atrás, a mudança é crítica a este nível, mas é sempre entendida ou desejada como um processo de mudança para melhor. Contudo, há autores que salientam que a mudança nem sempre introduz os resultados pretendidos. Bercovitz e Feldman (2008) avançam que, a introdução, por parte da gestão, de mudança a nível organizacional - a níveis mais amplos como os estratégicos e financeiros ou mais específicos como alterar o apoio a determinadas áreas ou implementar um sistema de incentivos - visa a melhoria ou o alcance de objetivos para a empresa como um todo. Contudo, devido à existência de hábitos ou pela existência de resistência (decorrentes dos mais variados motivos), a transformação organizacional pode não chegar a implementar-se ou, se momentaneamente estabilizada, poderá voltar ao estado anterior (Labianca, Gray, & Brass, 2000).

5.4. As escolas teóricas de abordagem à Mudança

Considerando que uma organização não pode permanecer estática sob risco de morrer face a um mundo VUCA também ele em constante transição, é natural que muitas disciplinas e perspetivas teóricas se debrucem sobre o tema da mudança das organizações, levadas pela necessidade de gerir as forças e alterações que se revolvem nesses processos. Tipicamente, centram-se em aspetos envolvidos tão distintos como a evolução da liderança, questões ligadas à transição de funções e reorganização de grupos de trabalho, mudança de processos de produção e inovação, desenvolvimento organizacional, entre tantos outros.

Para o entendimento de tão diferentes campos, os teóricos das diferentes abordagens à mudança apoiam-se em paradigmas, disciplinas e conceitos de outros ramos científicos (do que este projeto é

prova ao apoiar-se num modelo narrativo/de ação para conduzir e orientar um processo de mudança), observando similaridades e construindo pontes teóricas, mesmo se a partir de abordagens ontológicas, epistemológicas e metodológicas distintas. Com olhos nos paradigmas funcionalista, interpretativista, humanista ou mesmo estruturalista (de que este projeto vai beber grandes influências ao suportar-se em Greimas), recorrendo a disciplinas tão distintas como a teoria biológica evolucionista, a sociologia e a filosofia, e suportando-se em conceitos que vão desde a ideia do desenvolvimento infantil e estágios de crescimento até à narratividade, podemos afirmar que se criou um pluralismo teórico que permite olhar a mudança organizacional e os seus processos de desenvolvimento sempre de novas formas. Por vezes, estando perfeitamente compartimentados e em linhas isoladas de investigação, outras perseguindo uma interdisciplinaridade real (Gioia & Pitre, 1990).

Algumas perspetivas, afirmam, contudo, que muitas dessas abordagens são contraditórias e falhas de evidências empíricas ou sugerindo hipóteses que não se comprovam, no que torna a tarefa de gestão da mudança um tópico complexo e difícil na vida organizacional (Todnem By, 2005).

Sendo este um projeto na área da Semiótica aplicado à mudança organizacional, assume a sua natureza interdisciplinar: por um lado, porque é essa a natureza deste campo científico - como já explicado no capítulo 4, sobre a Semiótica - por outro, porque procura construir nova teoria a partir da ação sobre uma realidade distinta do seu objeto natural (a narrativa), antes incidindo sobre a vida das empresas e sobre a mudança organizacional.

Para estabelecer alguma ordem sobre esta imensidão de referências e abordagens teóricas, não podemos, por isso, de deixar de apresentar as principais escolas (ou perspetivas) que orientam e agregam as diferentes teorias de análise da mudança organizacional, tentando sintetizar uma área de estudo vastíssima e com muitas e diferentes abordagens. Foi o que fizeram Van De Ven e Poole (1995) e o que Weick e Quinn (1999) reconhecem como uma tentativa de impor alguma ordem na vasta produção teórica da área.

Resumindo de partida, para logo depois desenvolvermos, para alguns autores, são quatro as escolas que orientam o estudo da mudança organizacional, a Dialética, enquanto análise da mudança nas suas facetas planeadas e facetas improvisadas, a Evolucionista, que reúne as abordagens de tipo supraorganizacional na observação de como a entidade se adapta à pressão da envolvente circundante num processo contínuo e de sobrevivência, a do Ciclo de Vida que, independentemente das diferenças entre organizações, as observa como seguindo processos de mudança semelhantes aos ciclos de vida dos indivíduos, com infância, adolescência, maturidade e declínio e, finalmente, a abordagem Teleológica

que analisa o conjunto de passos pré-definidos ou conjunturais que as empresas ou instituições seguem ao dirigir-se de um estado a outro (Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2006). Estes autores, fundamentam e resumem como atuais as perspetivas de Van De Ven e Poole:

> Ao examinarem indutivamente a substância e herança intelectual destas teorias, considerámos que a maioria delas podia ser agrupada em quatro escolas básicas de pensamento. Cada uma destas quatro escolas apresenta uma rica e duradoura tradição intelectual, apesar de várias disciplinas usarem diferentes terminologias (Van de Ven & Poole, 1995, p. 513).

Escola	Características / Pressupostos	Ilustração
Teleológica	• Ação refletida e monitorizada por uma entidade discreta no sentido de um objetivo comum; • Processo identificável de definição de objetivos; • O objetivo encontra-se sujeito a certas exigências e constrangimentos, que a entidade em mudança procura cumprir.	Uma organização segue um conjunto de passos pré-definidos, que a conduzirão de um estado a outro (e.g. orientação para a produção passar a orientação para o mercado).
Dialética	• Duas entidades discretas que se opõem entre si; • Essas entidades confrontam-se; • Uma entidade diferente emerge da confrontação.	A mudança inclui facetas planeadas (tese) e improvisadas (antítese), pelo que a organização decorrente da mudança resulta da síntese dos polos em confronto.
Evolucionista	• Uma população de entidades compete por recursos limitados; • A evolução procede por variação, seleção e retenção das entidades na população; • Definição macropopulacional dos parâmetros que governam esses mecanismos.	As organizações, que sobrevivem à pressão seletiva da envolvente, vão mudando as características da população, cuja evolução apenas será entendida a um nível de análise supraorganizacional.
Ciclo de vida	• Uma entidade singular discreta inicia a mudança, mas mantém a sua identidade ao longo do processo; • Essa entidade percorre um conjunto de estados identificáveis; • Existe um programa de tipo natural, socioinstitucional ou lógica, que determina as fases de desenvolvimento e a respetiva progressão.	Apesar das diferenças interorganizacionais, a maioria das organizações segue um ciclo de vida semelhante, denotando problemas equiparáveis nas várias fases: infância, adolescência, maturidade e declínio.

Tabela 10: Quatro escolas de análise da mudança organizacional. Fonte: Cunha et al. (2006, p. 841)

Como resumem Weick e Quinn, os vários grupos de teorias apresentam um olhar distinto sobre o processo de mudança. As teorias de tipo teleológico, apresentam a mudança como uma sequência de eventos que incluem "visão/definição de objetivos, implementação dos mesmos, insatisfação,

procura/interação e visão/definição de objetivos" (Weick & Quinn, 1999, p. 364). Debruçam-se sobre processos gerativos que intencionalmente atuam para uma construção social. As teorias de tipo dialético, observam a mudança como decorrendo entre as fases "tese/antítese, conflito, síntese e tese/antítese. Os seus mecanismos gerativos são de pluralismo, confronto e conflito" (1999, p. 364). As abordagens teóricas evolucionistas colocam sobre a realidade da mudança um modelo que segue três passos: variação, seleção e retenção, obedecendo a um mecanismo condicionado pela competitividade e pela escassez de recursos. As teorias de abordagem ao ciclo de vida da mudança organizacional apresentam "uma sequência de eventos de *start-up*, crescimento, colheita, término e *start-up.* O seu mecanismo gerativo é de programa imanente ou regulação" (1999, p. 364).

Para os autores, as várias teorias assim agrupadas definem-se pela sua centragem em duas dimensões, a unidade em mudança e o modo de mudar. No que respeita à unidade de mudança, as teorias de ciclo de vida e as teleológicas observam o processo centradas numa só organização enquanto as evolutivas e dialéticas se focam na interação entre duas ou mais entidades. No que refere ao modo de mudança as teorias de ciclo de vida e evolutivas consideram que, as fases da mesma, estão determinadas por regras e normas com impactos de primeira ordem, enquanto as teorias dialéticas e teleológicas se debruçam sobre processos de mudança construídos à medida que acontecem, dando azo a mudanças de segundo nível (Weick & Quinn, 1999, p. 365).

Mais recentemente, há ainda quem acrescente outras escolas teóricas de abordagem ao tema (Kezar, 2001), nomeadamente a escola da Cognição Social (Bandura, 2002), que vê a mudança sob a lente dos mecanismos psicológicos individuais, como a aprendizagem e os processos mentais, e a Cultural, que analisa a mudança como um fenómeno natural de reação às mudanças internas ou ambientais, motivada por alterações profundas da organização ou da sociedade que a circunda, nomeadamente de valores, mitos e crenças, entre outros fenómenos culturais (Kezar, 2001; Slack & Hinings, 1992). Apesar do conselho de utilizar as várias escolhas teóricas como forma de abordar a mudança, em muitos dos autores visitados (Cunha et al., 2006; Kezar, 2001; Mitchell, 2013), não desenvolveremos aqui estes dois paradigmas teóricos por se encontrarem fora do âmbito e características do nosso projeto.

As teorias que se inscrevem em cada uma das quatro perspetivas iniciais, abordam de forma distinta a questão da mudança organizacional, quer quanto à sua necessidade e razões de existir quer quanto a processos, tempos e agentes, entre outros pontos fundamentais que a envolvem. Há quem advogue, contudo, que, mais importante do que definir a escola em que se inscrevem as mudanças pretendidas

é "projectar grelhas de análise diferentes sobre a mesma realidade" (Cunha et al., 2006, p. 842), nomeadamente as que avaliam o grau do seu planeamento ou ausência dele.

Antes de avançarmos para uma breve explicação de cada uma das escolas, resume-se graficamente a forma como cada um destes paradigmas aborda a mudança organizacional:

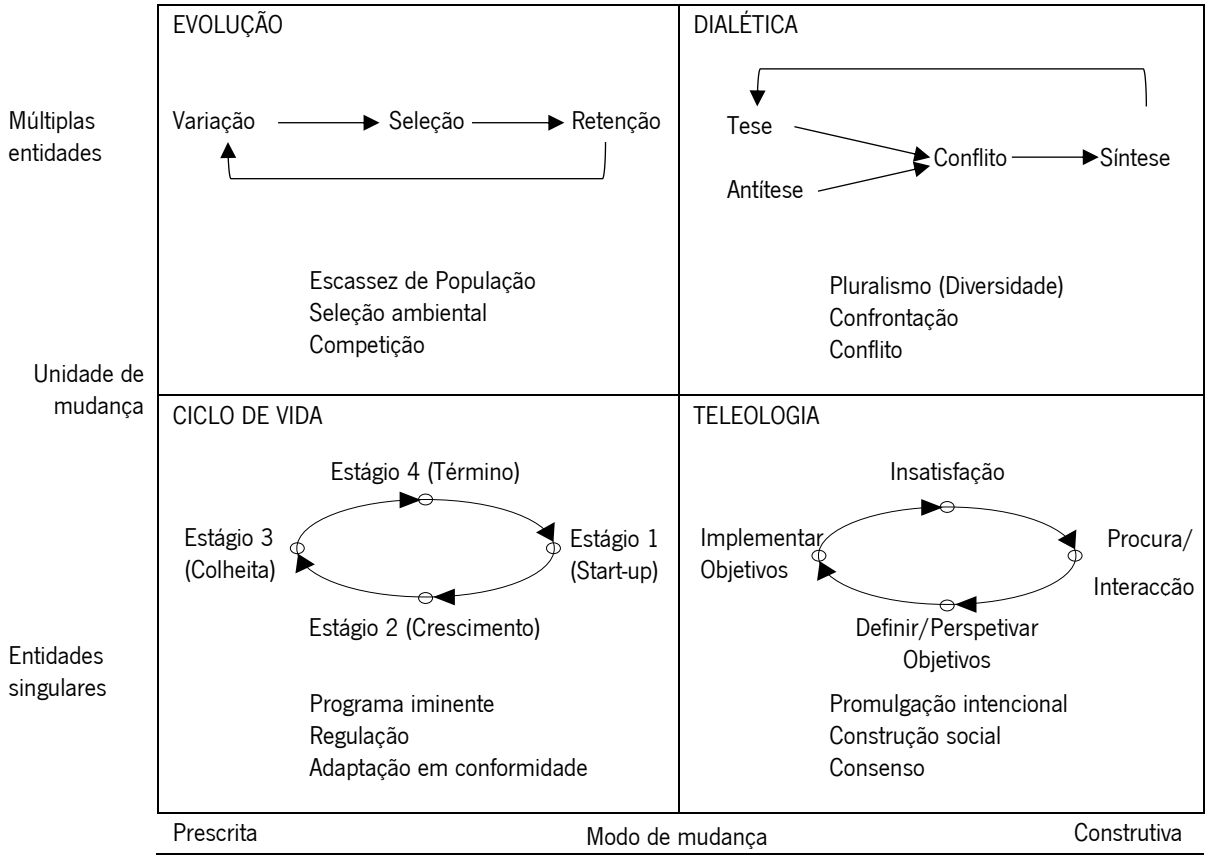


Figura 15: Teorias de Processo de Desenvolvimento Organizacional e Mudança. Fonte: traduzido de Van de Ven e Poole (1995, p. 520)

5.4.1. Perspetiva Teleológica

Considerando o mundo VUCA e a vontade das organizações responderem a essa realidade para sobreviver, é normal que a mudança se enquadre muito frequentemente na escola teleológica, já que esta vê a transformação da organização como um processo que se dá na orientação para o objetivo e no percurso para alcançar esse estado. Agrupa os estudos e teóricos que vem a mudança como uma intervenção que leva a organização de um estado a outro, enquanto procura uma melhor situação em dois aspetos, desempenho organizacional e/ou desempenho humano. Para obter o estado ótimo, vários

percursos podem ser efetuados pela organização e a medida do sucesso da mudança é feita tendo como padrão o atingimento ou a maior proximidade ao objetivo, no final do processo (Cunha et al., 2006).

Nesta investigação, assumimos que nos encontramos nesta perspetiva da mudança considerando que se procuraram objetivos de melhoria de sistemas organizativos e processos, bem como melhoria em formas de atuar da liderança na empresa Bosch em Braga, para chegar em primeiro lugar ao aumento do valor transformador, o *empowerment* e, como consequência ao fim último, o atingimento de maior competitividade por parte da organização. Expliquemos um pouco melhor a escola de pensamento para entendermos a observação.

Na perspetiva de Poole, Van de Ven, Dooley e Homes (2000), esta abordagem agrupa teorias da mudança como as relacionadas com a tomada de decisão, o funcionalismo, a construção social, a aprendizagem adaptativa, entre outras. Teorias como estas, debruçam-se sobre a relação da organização com outras entidades, sobre a visão que as orienta e sobre as formas de ação que desenvolve para atingir as metas definidas. Desta forma, quem defende esta abordagem analisa a mudança como sustentada em sequências repetitivas de diagnóstico e definição de objetivos, implementação, avaliação do percurso e do grau de atingimento de objetivos e subsequente alteração dos objetivos iniciais para novo recomeço. Para alguns autores, "os modelos teológicos incluem ainda o planeamento estratégico, a gestão científica e burocrática e o desenvolvimento organizacional (Kezar & Eckel, 2002, p. 297).

Este tipo de perspetiva teórica observa ou opera tanto a nível individual, como de grupo ou organizacional em situações em que estes "... tenham suficiente alinhamento de mentalidades para agir como uma única entidade coletiva" (Van de Ven & Poole, 1995, p. 516) e não assume que existe uma única sequência de etapas ou métodos para atingir os objetivos, antes aceitando a sua multiplicidade.

Os que seguem esta abordagem teórica, focam-se essencialmente nos pré-requisitos para alcançar a mudança pretendida: as funções que têm de ser preenchidas, as conquistas a atingir ou os elementos e aspetos a construir ou obter para se alcançar o objetivo. É o atingimento destes pressupostos da mudança que é usado como barómetro de avaliação do desempenho, uma vez que são eles que permitem ver se o movimento para o estado final pretendido está a ser seguido (Poole et al., 2000), no final daí resultando em mudança organizacional.

Nesta escola teórica, reconhece-se a importância dos atores da mudança, mas não deixam de se considerar os constrangimentos contextuais que rodeiam o processo, bem como as condições específicas internas, como o tempo e os recursos, que o podem limitar (Poole et al., 2000), enquanto

adicionalmente se observa a forma como são usados esses constrangimentos para atingir os fins (Van de Ven & Poole, 1995)

Aplicando esta abordagem no contexto em investigação, o processo implica, claro está, a definição dos objetivos, um intermédio e simultaneamente visto como agente principal de transformação, o *empowerment* das chefias, outro final, a Maior Competitividade. Inclui igualmente a definição e avaliação de pré-requisitos para a prossecução desses fins; neste contexto de uma Semiótica narrativa aplicada à ação da mudança, seriam o Querer, o Saber e o Poder das pessoas, para o melhor desempenho. Implica a observação dos constrangimentos internos e externos ao processo, neste caso, os Oponentes e Adjuvantes, sejam eles atores ou circunstâncias do processo de mudança e o desenho do caminho a fazer para alcançar a meta, bem ainda como os recursos a ser atribuídos ou conquistados para o efeito. No final, no tempo definido para a performance ou implementação, avalia-se o resultado alcançado, com um processo de glorificação. Com estes passos dados, altera-se assim o estado inicial de coisas para um estado final que se pretende fixar, ainda que momentaneamente. Confirma-nos Kezar e Eckel precisamente que "Os processos de mudança tendem a incluir o planeamento da avaliação, incentivos e recompensas, análise dos intervenientes e seu compromisso, avaliar a estratégia, reestruturar e reengenharia" (2002, p. 297), o que no fundo reafirma os passos atrás referidos. Os autores identificam uma série de estratégias na mudança que, no seu entender, são essenciais para a verdadeira transformação:

> (a) a vontade de um presidente ou uma forte liderança na gestão; (b) um processo colaborativo; c) comunicação persuasiva e eficaz; (d) visão e missão motivadoras; (e) orientação de longo prazo; (f) recompensas; (g) o desenvolvimento de estruturas de apoio (Kezar & Eckel, 2002, p. 298).

No nosso caso, estas estratégias estiveram em parte garantidas ou o processo de mudança, tinha ele próprio, intenção de as garantir: a) A vontade da liderança no projeto de investigação, não só enquanto patrono da mesma, mas também como porta-voz do mercado e do Grupo em que a Bosch de Braga está inserida, confirma a importância deste ponto. A participação ativa da administração e de outros elementos com poder na organização implica com o budget disponível para a mudança (nomeadamente do parcial financiamento da investigadora, apenas para nomear um valor), A alocação de pessoas e equipas ao processo e a priorização do tópico na agenda da organização; b) O processo colaborativo foi, neste caso, essencial, com a participação das duas equipas de trabalho alocadas ao projeto, recorrendo ao seu conhecimento da organização e à sua capacidade de mobilização das hierarquias e colaboradores da organização; c) Foram criados momentos específicos para a comunicação sobre o tópico da mudança,

de forma presencial, bem ainda como se usou, em muitos momentos, os instrumentos de comunicação institucional para fazer chegar o projeto de mudança àqueles que deveriam estar envolvidos, neste caso, as chefias de departamento e de secção; d) As organizações modernas trabalham hoje sob declarações de Missão e Visão, que são ciclicamente pensadas e repensadas; este projeto revisitou as da Bosch Car Multimédia, Braga, em determinado momento, já que, quando a organização muda, essas declarações devem espelhar ou refletir a transformação entretanto acontecida, o que por sua vez tem impactos sobre a estratégia organizacional. Não fazer a sua revisão pode significar "obsolescência organizacional" (Bass & Avolio, 1993, p. 115); e) Orientação de longo prazo deu-se precisamente com a definição dos objetivos do processo de mudança Bosch, tendo sido, uma das suas consequências, o desenho do plano estratégico a seguir pela organização, ou seja, o desenho do percurso a fazer para concretizar os objetivos; não ter orientação a longo prazo pode significar o insucesso dos esforços de mudança (Kezar & Eckel, 2002); f) As recompensas foram um dos tópicos abordados no projeto, tendo ficado clara a vontade da organização em apostar num sistema de reconhecimento mais do que num sistema de recompensas ligado ao processo de mudança, já que se considerou que "os incentivos podem potenciar ou continuar a mudança" (Kezar & Eckel, 2002, p. 300); f) As estruturas prendem-se com os recursos disponíveis, a sua alocação ou transferência, sejam humanos, físicos ou financeiros, a estrutura funcional ou matricial de uma organização, os seus planos de desenvolvimento de carreira, os seus processos de trabalho; também este foi um dos tópicos que se considerou neste projeto, tendo no entanto sido centrado na melhoria do funcionamento da estrutura e na otimização de processos de decisão, responsabilidade e informação; outros tópicos mais de hardware (recursos em infraestruturas, por exemplo) foram alocados a outras equipas. Neste sentido, a relação entre estrutura organizacional e processo de mudança, na perspetiva teleológica, não pode ser esquecida. No estudo de Kezar e Eckel (2002), verifica-se precisamente que, nas organizações analisadas, a importância da análise das estruturas existentes, a inclusão de novas estruturas ou a modificação de existentes é fundamental no apoio à mudança. Podemos considerar que esta investigação teve esta questão como um dos seus principais focos ao debruçar-se sobre os sistemas e processos organizativos e sobre as competências de Saber da liderança, o que veremos no capítulo 7 que descreve a investigação em ação.

Kezar e Eckel (2002), sugerem que o processo de mudança, na perspetiva teleológica, pode, não apenas ser focado em trazer uma mudança radical aos processos atuais, como ainda, ser usado para estabilizar os processos atualmente existentes.

Nem tudo são benefícios nesta abordagem teleológica à mudança, de acordo com o que advogam Van de Ven e Sun (2011). Na sua perspetiva, quando não há consenso nos planos ou objetivos de quem

define o processo de mudança, corre-se sério risco de falhar, sobretudo quanto mais alto na hierarquia estiverem os promotores da mudança. Planos e metas com falhas ou enviesados por avaliações e decisões diferenciadas de indivíduo para indivíduo, bem ainda como o ficar preso a compromissos iniciais da mudança (por teimosia ou não desistência pelo esforço já desenvolvido), podem ser outros fatores negativos na abordagem teleológica. Por esse fator, nesta investigação um dos focos das equipas de mudança foi precisamente o alinhamento das chefias, para o que se tentou clarificar os objetivos e mobilizar as pessoas aos vários níveis, bem como ainda criar alguns instrumentos que potenciassem esse alinhamento e avaliações e decisões coerentes entre chefias.

5.4.2. Perspetiva Dialética

A perspetiva dialética, juntamente com as perspetivas evolucionistas do processo de mudança são um conjunto de teorias consideradas mais amplas que as teleológicas ou de ciclo de vida (Langley et al., 2013).

Na abordagem dialética, agrupam-se as teorias que olham para a mudança como resultante do confronto entre entidades com posições distintas, orientadas por influências externas e/ou internas dos mais variados quadrantes. Nesta perspetiva,

> "...a entidade organizacional existe num mundo pluralista de eventos, forças ou valores contraditórios que competem uns com os outros pelo seu domínio e controlo. Essas oposições podem ser internas à entidade organizacional, quando há vários objetivos em conflito ou vários grupos de interesses em competição para serem prioritários. As oposições também podem ser externas à entidade organizacional, já que persegue direções que colidem com a direção de outras organizações. Em qualquer caso, uma teoria dialética requer duas ou mais entidades distintas que incorporam essas oposições para se confrontar e envolver em conflito (Van de Ven & Poole, 1995, p. 517).

Parece claro que os conceitos da mudança que advêm da escola dialética colocam os elementos (internos ou externos à organização) que nela se envolvem entre forças, valores e situações que se opõem umas às outras pelo controlo da situação (Poole et al., 2000). Com a sua ação na procura de equilíbrio de poderes, pretendem a manutenção de um estado de coisas ou a sua alteração, com o objetivo final do atingimento da estabilidade numa dessas situações, a existente ou a nova.

O ciclo é contínuo nesta oposição dialética: uma situação de oposição ao estado S inicial por parte dos indivíduos, grupos ou organizações propõe uma situação S' (conforme nos é conceptualizado também

no quadrado semiótico) para a qual mobiliza os elementos em jogo (pessoas e recursos, por exemplo). Os defensores da situação S podem por sua vez propor uma situação que não seja a S' (mas que já não é a S inicial) para resolver o conflito resultante das oposições assim geradas ou meramente tentar fazer prevalecer a situação S, no que colocam grande energia e assim transformando-se nos oponentes à mudança (à chegada a S'). Da posição vitoriosa, formar-se-á uma nova situação inicial, em que idealmente se junta criativamente os aspetos em oposição, mas destas poderão resultar soluções de conquista ou sucesso para todas as partes ou soluções em que uma das partes perde. O restaurar da situação inicial S com uma situação não-S' é vista como a pior das formas de mudança por alternativa à passagem a S uma vez que se constitui como a solução dos que se opuseram à mudança (Van de Ven & Poole, 1995).

É nestes ciclos de mudança e estabilidade, em processos de constante tensão, que se considera ser possível desenvolver a capacidade de adaptação organizacional, considerando-se até que a regularidade destes ritmos de transição são desejáveis (Langley et al., 2013).

Vendo a mudança dialética por outra perspetiva, Seo e Creed analisam a questão a partir da abordagem de outros autores, partindo de quatro princípios distintos que incluem "a construção social, a totalidade, a contradição e a praxis" (Seo & Creed, 2002, p. 225).

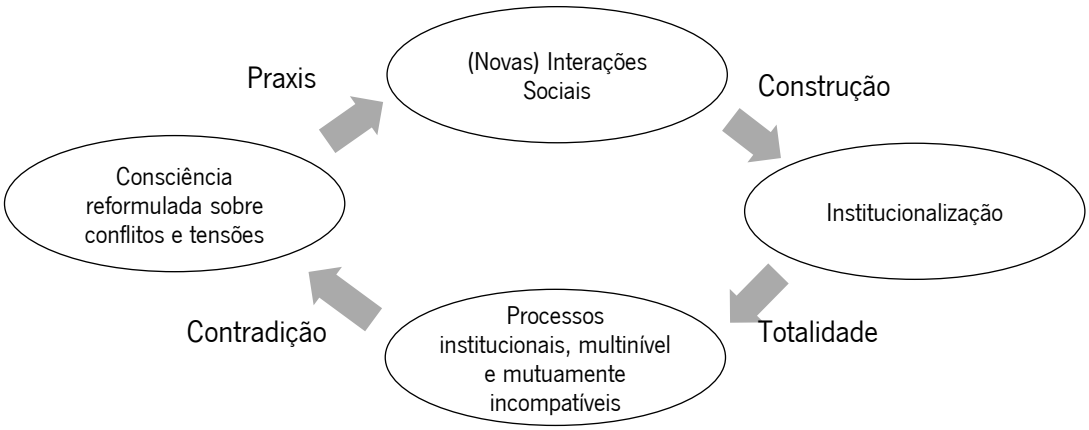


Figura 16: Institucionalização e mudança institucional: Processos de uma perspetiva dialética. Fonte: traduzido do original (Seo & Creed, 2002, p. 225)

O primeiro resultado da mudança dialética, tal como vista pelos autores, suportada na revisão de literatura feita, é o surgimento de uma nova ordem social, sendo esta construção um processo através do qual se "produzem e reproduzem, de forma ordeira, relações previsíveis" (Seo & Creed, 2002, p. 225).. Os padrões sociais surgem a partir da ação, interesses e relação de poderes entre os indivíduos,

num processo de mudança que obriga a uma avaliação cuidadosa, tarefa na maioria das vezes complexa e difícil, que requer esforço, levanta resistências e gera conflitos. Sendo uma mudança em início ou uma herança de mudanças anteriores, há autores que defendem que a transformação em curso deve ser enfrentada em diálogo e com confrontos abertos para resolução de problemas, para, dessa forma, tornar-se numa "força construtiva" (Van de Ven & Sun, 2011, p. 63). Jian corrobora que o diálogo e a negociação devem ser promovidos pela gestão das organizações por forma a transformar "tensões em energia construtiva" (Jian, 2007, p. 25).

Já o segundo aspeto da mudança dialética é a totalidade. "Totalidade diz respeito à interconectividade dos padrões sociais construídos" (Seo & Creed, 2002, p. 225). Noutras palavras, é um novo estágio atingido a partir da construção social e que vê o fenómeno da mudança organizacional como composto por um conjunto de estruturas sociais que se interpenetram em variados níveis e pontos de contacto e que por isso se influenciam mutuamente. Contudo, estando interligadas ou mesmo unidas por relações funcionais, essas componentes do todo que é organização são razoavelmente independentes umas das outras, pelo que as suas relações e direções podem ser opostas ou inconciliáveis. Esta diferença pode acontecer a níveis mais pragmáticos, por exemplo, numa gestão operacional mais centralizadora de um departamento da Bosch em Braga face a outro mais descentralizador na decisão; ou a níveis culturais da organização, como no nosso exemplo da Bosch em que, hipoteticamente, um departamento pode ser orientado mais pela inovação, rapidez e exigências de mercado e outro mais pela qualidade dos sistemas e processos. Contudo, a totalidade prevalece, já que estas perspetivas divergentes permanecem unidas por elementos institucionais que as influenciam: numa oposição pragmática sobrepõe-se a necessidade de entrega ao cliente nos prazos que tornam a organização competitiva; numa oposição mais de visão ou cultural, a obediência à cultura máxima da organização internacional de que fazem parte os dois departamentos do nosso exemplo Bosch em Braga. A totalidade define, por isso, as características unificadoras que tornam a organização o que ela é e que, em momentos críticos, auxiliam os seus elementos a tomar decisões em função do todo e da direção única que, esse todo, trilha. Esta estabilidade, no entanto, é coisa de um momento. A ausência dessa união pode levar à paralisação da organização (Rausch, 2003). O aumento gradual das diferenças, da separação de interesses ou subculturas, do conflito que, no início, não parecem ter força suficiente para exigir ações radicais, levam à contradição.

A contradição é o terceiro momento do processo dialético da mudança tal como o pensam Seo e Creed (2002) e condiz com o momento em que, existindo contradições e conflitos no sistema social existente,

a organização, grupos e indivíduos põem em causa a ordem existente, alterando-a. Concretiza-se, assim, a mudança neste terceiro momento, sendo agora que se questionam e debatem as oposições no sistema.

Embora os autores sugiram que esta fase da contradição é o momento do início do processo de mudança, podemos, no entanto e pelo descrito atrás, concluir que a génese de toda a mudança se dá no momento da totalidade, já que é aqui que se iniciam os momentos de afastamento das oposições em disputa. Na fase da contradição, o conflito tende na realidade para o seu momento final e a mudança para o estágio de inevitável, quando a procura da nova ordem social mobiliza o apoio dos interessados na procura de um consenso entre as fações existentes na organização. A mudança vai ter de introduzir uma nova forma de atuar.

À medida que a nova ordem social se concretiza, o processo de mudança toma balanço e a ordem social anterior é abandonada. Assiste-se, por isso, ao intensificar dos esforços de todos os que nela estão envolvidos e em que, as lacunas proporcionadas pela contradição dos sistemas existentes, dão espaço para que se crie um sistema que favoreça os envolvidos. A perspetiva dialética considera, portanto, o confronto entre diferentes atores como uma força importante para provocar a mudança.

A Praxis da organização, defendem os autores, pode levar ao surgimento de uma nova organização ou de uma nova ordem social dentro de uma existente, ambas as situações implicando novas regras e procedimentos e com as quais se dá o advento de uma nova cultura. Esta fase considera a redefinição de padrões e práticas sociais com base num diagnóstico, mais ou menos fundamentado da situação quanto ao seu potencial e limites (Seo & Creed, 2002).

5.4.3. Perspetiva Evolutiva

Apesar de que haja quem advogue que, para ser mudança, "toda a mudança tem que ser "dramática, total e completa (ao invés de gradual, cumulativa ou evolucionista)" (Parmentier, 2012), equiparando a ideia de evolução apenas a um processo lento e progressivo, existe todo um conjunto de teorias da mudança que se assumem evolucionistas e que estudam o fenómeno quer como gradual e construído por pequenos passos, no que se suportam na Origem das Espécies de Darwin (Darwin, 2001), quer como um feito aos solavancos e saltos dramáticos, mas ainda assim sequenciais e no sentido de uma evolução, no que se suportam na teoria da Equilíbrio Pontuado de Eldredge e Gould (Gould & Eldredge, 1977; Poole et al., 2000). Nesse sentido, esta última abordagem parece apresentar respostas teóricas mais apropriadas ao que as organizações enfrentam, já que as mudanças externas, nomeadamente as

económicas e sociais não são incrementais, antes revelando-se ser frequentemente dramáticas e repentinas (Gersick, 1991).

Para as teorias que abraçam a mudança das organizações como um processo evolutivo, "a organização é um sistema social de uma população orientada por objetivos, ainda que mantendo limites" (Parastuty, Schwarz, Breitenecker, & Harms, 2015, p. 249). E estes sistemas sociais são sujeitos a evoluções determinadas, quer por alterações do ambiente externo, como as tecnológicas, quer por variações no ambiente interno, como as mudanças de administração (Mintzberg & Westley, 1992).

Para Van de Ven e Poole (1995), a ideia de evolução organizacional é muito frequentemente equiparada à ideia de desenvolvimento, enquanto uma sequência de mudanças ao longo do tempo, num processo ou sistema evolutivo estrutural que afeta as organizações e outros grupos e comunidades. Neste aspeto, a sua perspetiva aproxima-se das teorias evolutivas biológicas e de Darwin e afasta-se do evolucionismo sociológico, na medida em que examina a vida em sociedade no seu desenvolvimento de estados mais rudimentares para estados crescentemente mais elevados. Esta proximidade ao darwinismo justifica-se já que, na perspetiva desta escola, a mudança evolutiva das organizações se dá como "resposta a circunstâncias externas, a variáveis situacionais e ao ambiente enfrentado por cada organização" (Kezar, 2001, p. 6), pressupondo que a mudança é uma adaptação necessária da organização ao que a rodeia, fundamental à sua sobrevivência.

As teorias da mudança organizacional desenvolvidas à luz do paradigma evolucionista consideram a mudança um processo episódico que se repete, em ciclos cujos impactos são cumulativos e incrementais, e é um processo que pode ser determinado de acordo com as características da organização em causa (Van de Ven & Poole, 1995).

Os teóricos que seguem a visão de Darwin assumem esta evolução cumulativa enquanto um sistema que se desenrola de forma gradual, com pequenas e continuadas variações, enquanto outros advogam que a evolução se dá através de solavancos, com passos repentinos e muito frequentemente grandes (Van de Ven & Poole, 1995); outras perspetivas, contudo, em linha com o Equilíbrio Pontuado de Eldredge e Gould, referem que as organizações alternam entre momentos de evolução contínua e "estável" e momentos de transição acentuada e evolução radical (Gersick, 1991). A este propósito, afirma-se que, na generalidade, as verdadeiras mudanças são alterações mais dramáticas e revolucionárias, pelo que normalmente são mais sistematicamente evitadas (Mintzberg & Westley, 1992).

A escola teórica evolucionista, em qualquer das suas perspetivas, mais darwiniana ou mais inspirada no Equilíbrio Pontuado, pode ler uma realidade de mudança organizacional tanto a um nível macro, como

sejam mudanças conceptuais, de cultura ou as alterações estratégicas da organização no seu todo, como a um nível micro, em mudanças menores e de carácter concreto ou operativo como a transformação de uma linha de produção para integrar um novo produto ou mudar alguém de função (Mintzberg & Westley, 1992).

São teorias que sugerem que as causas da mudança, seguindo três fases, são a vontade de normalização da organização enquadrada pelo ambiente competitivo circundante e pelas contradições e questões internas (Parastuty et al., 2015). Neste contexto da evolução biológica, "a mudança dá-se ao longo de um ciclo contínuo de variação, seleção e retenção" (Van de Ven & Poole, 1995, p. 518)

Considera-se variação todo o tipo de transformações mais ou menos contingentes e dispersas com que se convive no dia-a-dia da organização e que resultam muito frequentemente em novas entidades, sistemas e estruturas. A variação pode surgir por escolha intencional por parte da organização na sua busca por novas formas de funcionar ou por novas estruturas que lhe permitam, de melhor forma, atingir os seus fins; ou pode ocorrer de forma alheada às alterações contextuais e aos processos de seleção em curso (Parastuty et al., 2015).

O equivalente à seleção natural de Darwin é a seleção organizacional. De acordo com ela, a organização seleciona - deliberadamente ou sendo levada a fazê-lo - algumas das variações ocorridas. "O processo de seleção pode ser forçado interna e externamente a alcançar a forma que melhor se ajusta aos recursos e ao ambiente das organizações" (Parastuty et al., 2015, p. 249). Tal como a primeira fase, estes eventos de seleção desenrolam-se num ambiente de competitividade, havendo uma luta, mais camuflada ou mais declarada, por recursos financeiros, físicos e pessoas. No fim, ficarão em posição favorável aquelas entidades da organização que melhor se adaptem aos recursos existentes (Van de Ven & Poole, 1995) e que, com isso, geram inovação ou novidade nas formas de funcionar.

Finalmente, a retenção prende-se com a manutenção e reforço de estruturas organizacionais, existentes ou introduzidas pela seleção, numa procura de estabilidade organizacional. A retenção de antigas estruturas, resulta, com frequência, da resistência à mudança - por indiferença, descrédito ou displicência face à mesma. Contudo, a retenção serve o fim de equilibrar as organizações entre as forças de variação e de seleção, entre a manutenção do que existe e a introdução da inovação, "preservando, duplicando e reproduzindo variações selecionadas" (Parastuty et al., 2015, p. 249). Nesta fase, garante-se a rotinização tanto do que foi mantido, como do que foi introduzido, mas por forma a que, ao serem normalizadas e naturalizadas essas introduções ou manutenções, garantam a continuidade da organização. Destas três fases e da sua ocorrência probabilística resultará a progressão da entidade

como um todo (Van de Ven & Poole, 1995), mesmo que algumas partes desse todo possam não sobreviver ao processo.

Contudo, nas fases discriminadas no processo evolutivo de mudança, podem apresentar-se alguns constrangimentos que podem levar ao seu insucesso: quando se dá um baixo número de variações ou quando estas são homogéneas; quando os critérios de seleção das variações a assumir são limitados; quando existe uma baixa competitividade pelos recursos existentes. Este tipo de riscos na mudança, tende a ocorrer nas organizações que investem mais nas atividades de exploração rotinizadas, cujo retorno a curto prazo na realidade é melhor, em detrimento de uma aposta em iniciativas mais exploratórias e por isso mesmo sem retorno certo ou a longo prazo (Van de Ven & Sun, 2011).

Maior inovação na mudança potencia-se quando existem um maior grau de variação, um maior número de variações e uma competitividade entre entidades, já que com isso se disponibilizam mais e melhores alternativas à seleção que, em última análise, procura novos caminhos para o sucesso organizacional. Igualmente, a seleção evolutiva funciona melhor quando se opera em competitividade por recursos escassos, já que a disponibilização pródiga de recursos e uma competitividade baixa propiciam a criação de variações tanto úteis, como inúteis ou mesmo prejudiciais.

Numa fase mais tardia, as teorias evolutivas aplicadas à mudança organizacional, passaram a considerar as escolhas da gestão como tendo um papel determinante nas variações existentes na organização, no processo de seleção de recursos e na retenção das estratégias, estruturas e ações que fazem sentido para a existência e sucesso da organização. Nesse contexto, a gestão apoia através da introdução de projetos de investigação e desenvolvimento, prémios de inovação, criando equipas de projeto concorrentes, entre outras atividades, com o intuito de gerar mais variação em quantidade e heterogeneidade (Van de Ven & Sun, 2011), que resulte em maior competitividade e abra o potencial a maior sucesso.

5.4.4. Perspetiva do Ciclo de Vida

> Van de Ven (1992) observou que a maioria das representações de processos organizacionais (por exemplo, processos de tomada de decisão, mudança ou crescimento e desenvolvimento organizacionais ao longo do tempo) parecem basear-se em metáforas do ciclo de vida que predizem progressões lineares, ou em modelos teleológicos que estabelecem guias normativos passo a passo (Langley et al., 2013, p. 9).

O estudo da Mudança preconizada pela perspetiva do Ciclo de Vida olha para o fenómeno como uma forma de desenvolvimento orgânico das organizações, enfrentando um certo número de etapas, pelas quais "...tendem a passar à medida que crescem. Cada fase, começa com um período de evolução, com um crescimento constante e estabilidade, e termina com um período revolucionário de substancial turbulência organizacional e mudança" (Greiner, 1972, p. 4).

Apesar de a principal adesão a esta escola ter sido essencialmente nos anos 90 do século XX, a atualidade não deixa de apresentar os seus defensores. Adizes, por exemplo, reafirma que todos os sistemas são sujeitos a um ciclo de vida sejam eles "plantas, animais ou pessoas" (Adizes, 2016, p. 8) ou sistemas não respiratórios como as organizações, nascendo, crescendo, envelhecendo e morrendo. Durante esses estágios de vida, seguem comportamentos expectáveis e enfrentam desafios de mudança que têm de resolver, por mão própria ou com o auxílio de entidades ou incentivos externos.

De acordo com esta escola teórica, e sumariamente, a mudança nas organizações é algo previsível e esperado, seja a mesma planeada e estruturada ou não. Da consciência de que existe um processo subjacente de mudança na vida da organização, resultam naturalmente programas, projetos, lógicas de proceder e códigos que a concretizam ou que se constituem como resposta à mudança num processo natural, seguindo regras e obedecendo a uma lógica de desenvolvimento, do seu princípio ao seu fim. Nesta perspetiva, é vista então como uma mudança regulada e mediada a partir do interior, mesmo se influenciada por processos externos e atividades ambientais (Nazzari & Foroughi, 1984; Van de Ven & Sun, 2011). Se bem que "alguns passos possam parecer como uma mudança morfogénica radical" (Van de Ven & Poole, 1995, p. 523), o processo de mudança de ciclo de vida obedece a uma certa continuidade, não sofrendo, a organização, mudanças verdadeiramente disruptivas. Este facto, nos anos de formação iniciais é uma forma de garantir que a organização se mantém sólida enquanto cresce (Burnes, 2017).

As diferentes teorias que incorporam esta escola, acreditando que as organizações são uma espécie de seres vivos "que progridem através de diferentes estágios de desenvolvimento ao longo do tempo, da existência à sobrevivência, sucesso e maturidade" (Nazzari & Foroughi, 1984, p. 2), propõem, contudo, diferente número de etapas desse desenvolvimento, mesmo que haja quem as resuma numa "sequência de *start-up*, crescimento, colheita, término e (de novo) *start-up*" (Weick & Quinn, 1999, p. 364). Na realidade, embora tenha havido tentativas de uma teoria unificadora quanto ao número de fases, a verdade é que essa tarefa parece ser impossível considerando que as diferentes abordagens teóricas se desenvolvem a partir de pontos de vista distintos, podendo centrar-se em questões relacionadas com a

estrutura da organização, com o *empowerment* ou mesmo com a cognição das pessoas, do que dificilmente resultarão estágios semelhantes.

Apesar da reconhecida impossibilidade de unificação dos diversos estágios, no desenvolvimento orgânico das empresas, propostos por diversos autores, há ainda assim quem sugira um modelo, mais do que integrador de sumário, das várias perspetivas (R. E. Quinn & Cameron, 1983):

1. Fase empreendedora	2. Estágio de coletividade	3. Estágio de formalização e controlo	4. Elaboração do estágio de estrutura
• Ordenação dos recursos; • Muitas ideias; • Atividades empreendedoras; • Pouco planeamento e coordenação; • Formação de um "nicho"; • "Motor principal" tem poder.	• Estrutura e comunicação informais; • Sentido de coletividade; • Dispêndio de muitas horas; • Sentido de missão; • Continuação da inovação; • Compromisso elevado.	• Formalização de regras; • Estrutura estável; • Ênfase na eficiência e manutenção; • Conservadorismo; • Procedimentos institucionais.	• Elaboração de estrutura; • Descentralização; • Expansão do domínio; • Adaptação; • Renovação.

Tabela 11: Uma integração de Nove Modelos de Ciclo de Vida. Fonte: parcialmente reproduzido e traduzido a partir de R.E. Quinn e Cameron (1983, p. 35)

No modelo sugerido, as fases apresentadas, demonstram no fundo que cada um de nove modelos analisados revela ter estágios semelhantes, com maior ou menor foco em cada um desses estágios, dependendo do modelo. A maioria deles apresenta uma fase inicial de criatividade e empreendedorismo, pouco estruturada e planeada, uma segunda fase de construção de um certo coletivismo e compromissos partilhados, uma terceira fase de institucionalização, estruturação e controlo e, finalmente, uma quarta fase de domínio, renovação e adaptação. Na proposta, os autores Quinn e Cameron (1983) integram, em correspondência parcial ou total com os quatro momentos definidos na sua síntese, os seguintes modelos:

1. o modelo de Downs de "Motivação para o crescimento" (1967), que considera o estágio de Luta para a Autonomia, o estágio de Rápido Crescimento e o estágio de Desaceleração;
2. o modelo de Lippitt & Schimdt "Preocupações Críticas de Gestão" (1967), que inclui três fases, o Nascimento, a Juventude e a Maturidade;
3. o modelo de Scott "Estratégia e Estrutura" (1971), que divide os ciclos de vida em Estágio 1, 2 e 3, correspondentes a uma ideia de evolução de uma certa informalidade

para uma estruturalização e formalização e logo depois para uma semiautonomia e procura de crescimento;

4. o modelo de Greiner "Problemas que levam à evolução e revolução" (1972), que compreende o estágio de Criatividade, o estágio de direção ou Dirigido, os estágios de Delegação, de Coordenação e de Colaboração;
5. o modelo de Torbert "Mentalidade dos membros" (1974) que define um primeiro momento como o de Fantasia, um segundo momento integrando os estágios de Investimento e de Determinação da estrutura, um terceiro momento com os estágios de Experimentação e o de uma Produtividade pré-definida e um quarto momento com o estágio de Estrutura escolhida abertamente (colaborativa e inovadora), o de Comunidade fundamental (alinhamento e conjunção) e o de Disciplinas de libertação (procura de desafios);
6. o modelo de Lyden de "Problemas Funcionais" (1975), com o Primeiro e Segundo estágios (adaptação ao ambiente e procura de recursos), Terceiro e Quarto estágios (objetivos e padrões institucionalizados);
7. o modelo de Katz e Khan "Estrutura Organizacional" (1978), que apresenta os estágios de Sistema Primitivo, Organização Estável e Estruturas de Suporte Elaborativas;
8. o modelo de Adize "Atividades Organizativas Principais" (1979), que introduz num primeiro momento o estágio Namoro, seguido dos estágios Criança e Go-Go (dinâmico) e, logo depois, os estágios de Adolescência, de Organização Primeiro e de Maturidade;
9. o modelo de Kimberly "Controle social interno, estrutura de trabalho e relações ambientais" (1979) que igualmente se divide em quatro estágios, ainda que sem nome para cada um deles.

Neste resumo, os autores fazem coincidir as várias fases de cada modelo recolhido na literatura, a cada um dos quatro momentos que propõem, não sendo sob a forma, necessariamente, de correspondências lineares – alguns dos quatro momentos sugeridos incorporam mais do que uma fase dos modelos de inspiração (vistas como subfases dentro de uma única) e, por outro lado, alguns dos modelos inspiradores não apresentam alguma das fases do modelo de resumo, iniciais, intermédias ou finais. Acresce ainda que, à exceção do modelo de Adize, segundo os autores nenhum dos restantes modelos apresenta uma fase de declínio, no que podem revelar a quebra do ciclo de vida regular, resultado da aparição de um momento de mudança inesperada e que pode levar a organização, de novo, aos estágios iniciais, em que o ciclo recomeça (Quinn & Cameron, 1983). Adize, apesar de apresentar essa fase,

considera que o processo de envelhecimento e declínio organizacionais pode ser ultrapassado com tratamentos preventivos e curativos (Adizes, 2016) à saúde da organização, voltando a uma fase renovada de juventude. É da opinião de alguns autores (Van de Ven & Poole, 1995), contudo, que as causas que levam às mudanças de fase são compreendidas, na realidade, apenas se recorrermos a teorias dialéticas, já que essas transições se dão em interação com forças ou situações externas ou internas (alterações de liderança, de autonomia...) que podem pôr em causa o sucesso ou existência do estágio em que a organização se encontra, levando-a ao próximo. As teorias de ciclo de vida puras, centrar-se-ão, na realidade, exclusivamente no estudo e análise das fases existentes, enquanto o processo de revolução e mudança deverá ser deixada para ser explicado por outro tipo de teorias.

Da literatura estudada referente a esta abordagem teórica, frequentes são por isso as teorias que se debruçam, quanto aos ciclos de vida das organizações, sobre os seus diferentes tipos e ritmos (Mintzberg & Westley, 1992), e na mudança que ocorre em cada um deles, especificamente. Tendem a ser modelos que observam os momentos de mudança institucionalizada e expectável, evitando os processos de mudança radical, inesperada ou dialética em que os indivíduos e a sua criatividade são intervenientes ativos, bem como os elementos externos à organização. A gestão da mudança regulada apoia-se nas aprendizagens do passado e recursos de cada fase, que são aplicadas em fases posteriores, em mudanças recorrentes (Van de Ven & Sun, 2011).

Segundo Gersick (1991), dentro de cada fase, são usados padrões de ação estáveis e, à medida que as situações alteram, são geradas pequenas variações nas atividades e na eficácia, mas a forma de fazer, apesar do acumulado de aprendizagem e experiência, não muda de maneira fundamental mantendo-se nos limites do conhecido.

A propósito de eficácia, há quem considere que os critérios de avaliação do sucesso da mudança não são os mesmos em cada uma das fases (R. E. Quinn & Cameron, 1983), pelo que se pode concluir que a aplicabilidade das aprendizagens a novos momentos só pode dar-se em situações de cariz rotineiro, em fases que se sucedem como num processo contínuo. A propósito, é salientado que

> Modelos de ciclo de vida regulamentados, são apropriados para gerir muitas mudanças organizacionais recorrentes e previsíveis, de maneira eficiente e eficaz. Eles desmoronam quando as regras são mal concebidas e quando as pessoas ou unidades resistem a implementar os mandatos de mudança, resultando em sabotagem de, ou mera conformidade com, os mandatos, ao invés de internalização dos mesmos (Van de Ven & Sun, 2011, p. 65).

Fará parte das preocupações das teorias de ciclo de vida, e de todos os profissionais que se envolvem na vida das organizações, portanto, a forma como as organizações se desenvolvem ao longo dos seus ciclos de vida, como se dá essa mudança e como resolvem os seus problemas. No fundo, o que faz delas organizações saudáveis ou doentes (Adizes, 2015).

5.4.5. Interações e falhas das diferentes perspetivas

Como já referido anteriormente, é posição de vários autores que existem vantagens na aplicação de mais do que uma escola como referência na implementação do processo de mudança (Kezar & Eckel, 2002), sendo fatores principais de diferença entre elas as unidades de mudança e os modos de mudança.

No que respeita às unidades de mudança, nas organizações são hierarquizados vários níveis que incluem o "indivíduo, o grupo, a organização, a população e até comunidades mais amplas de organizações" (Van de Ven & Poole, 1995, p. 521). Essas unidades podem ser estudadas enfocando nos seus sistemas internos ou na sua relação com outras entidades e sua influência sobre o processo. As teorias evolucionista e dialética focam-se na mudança que resulta da relação com outras entidades, enquanto as teorias de ciclo de vida e teleológicas se centram na entidade ela mesma.

Já no que respeita aos modos de mudança, as teorias distinguem-se fundamentalmente na forma de sequenciar eventos: no caso das teorias de Ciclo de Vida e Evolucionista, essa sequência é prescrita à priori, permitindo uma adaptação a uma mudança "estável e previsível" (Van de Ven & Poole, 1995, p. 522); no caso das teorias Dialética e Teleológica, o desenrolar da mudança dá-se de formas construtivas, gerando por isso novas e inesperadas sequências e situações ao longo da mudança, que poderão causar a reformulação do plano de partida.

Van de Ven e Sun (2011) observam que cada uma destas teorias apresenta falhas e enfrenta dificuldades, que uma solução justaposta poderia ultrapassar: o processo teleológico sofre reveses quando não se consegue alcançar consensos nos objetivos e os compromissos alcançados, entre indivíduos e grupos, não resultam de uma visão ou forma de ação comum; as abordagens dialéticas falham quando os métodos de gestão de conflitos entre partes não funcionam e quando existem desequilíbrios de poder; as perspetivas dialéticas fracassam sempre que as entidades enfrentam regras pouco definidos ou existe resistência à mudança; o foco evolucionista encontra-se limitado sempre que as variações são pouco notórias ou em número reduzido, limitando as hipóteses de seleção ou quando os recursos são abundantes e a competição por eles baixa, como aliás já foi observado. Daí que há quem sugira cruzar

influências de mais do que um grupo de teorias para ler ou ativar um determinado fenómeno de mudança já que usar

> ...apenas uma abordagem para explicar um fenômeno organizacional tende a limitar nossa compreensão do fenómeno, com outros aspetos além do estudado a serem colocados em segundo plano. Usando diferentes abordagens teóricas, chegamos a compreender as organizações de uma maneira mais completa, sendo assim possível fazer um melhor trabalho na sua gestão (Slack & Hinings, 1992, p. 129).

Van de Ven e Sun (2011) corroboram esta posição, afirmando precisamente que as mudanças organizacionais são impossíveis de explicar apenas por um único modelo, apoiando-se nas propostas de interação entre as quatro diferentes teorias sugeridas por Van de Ven e Poole (1995) que resultam em 16 modelos distintos. Concluem que cada modelo do processo de mudança é

> ...limitado e incompleto e que as fraquezas de um modelo são as forças de outro; que a utilidade de um modelo está condicionada pelo estágio de vida em que se encontra a organização; gerir mudanças ambíguas e sem precedentes implica equilibrar perspetivas opostas ou mesmo contraditórias sobre a mudança (Van de Ven & Sun, 2011, p. 67).

Dos 16 modelos referidos (Van de Ven & Poole, 1995), alguns são referenciados como seguindo exclusivamente uma das quatro escolas teóricas, outros modelos são desenvolvidos permeados pela influência de dois dos paradigmas originais, outros agregam as visões teóricas de pelo menos três desses motores iniciais e outros ainda são movidos em simultâneo pelas quatro referências paradigmáticas, teleológica, de ciclo de vida, evolucionista e dialética[9].

De entre esses modelos, podemos precisamente destacar a interação de processos de mudança de cariz teleológico com as de tipologia de ciclo de vida, salientada por Van de Ven e Poole (1995), optando, não pelo exemplo dos autores relativamente à mudança gerada pela evolução da tecnologia, mas antes pelo seu potencial no caso Bosch aqui em estudo.

[9] Para uma consulta detalhada dos 16 modelos resultantes das interações dos autores, consultar a tabela 3 "Teorias Logicamente Possíveis de Mudança e Desenvolvimento Organizacional" em Van de Ven e Poole (1995, p. 528).

5.4.6. A Semiótica narrativa greimasiana na mudança da Bosch à luz das diferentes escolas

Pelas características deste nosso projeto, poderíamos defender a sua inscrição na corrente teleológica, já que define à priori um processo de "Construção social de um estádio final desejado, com consenso à volta dos objetivos" tal como é preconizado por esta escola (Van de Ven & Sun, 2011, p. 61). Vejamos em que medida.

A Mudança, numa narrativa pode ser um percurso tão simples como o resgate da princesa, de prisioneira das forças do mal a princesa salva e feliz com o seu príncipe, em que a situação se transforma de infelicidade solitária para felicidade conjugal. Pode ser algo mais complexo como nos filmes-sucesso de Hollywood, de que são exemplo a saga Indiana Jones onde a ação se desloca do império do mal à vitória do bem, ou a série Matrix em que o herói, de inconsciente e passivo, se atualiza enquanto consciente e ativo e em que a sociedade humana-máquina se altera de uma situação de desequilíbrio de poderes para uma de equilíbrio de poderes. Em qualquer uma destas histórias, vários percursos narrativos cruzam-se para levar, toda a ação, de uma situação de partida difícil ou sem esperança, a uma apoteose de final feliz, ainda que não eterna.

O estado de chegada, a que chamamos S', é o estádio final desejado de que se fala na perspetiva teleológica.

Mudança nas empresas e organizações pode significar algo tão específico como fazer o percurso necessário para passar de um nível de erro elevado numa linha de produção para um nível de erro baixo ou zero ou algo tão ligeiro como aumentar a adesão dos espectadores internos aos campeonatos em que participa o clube de futebol da empresa. Pode ser algo tão transversal e global como transitar de uma gestão de tipo autocrática e centralizadora para outra democrática e descentralizada ou abraçar formas de organização ou produtividade mais eficazes, abandonando outras que o são menos, como acontece, tentativamente, em muitas empresas privadas, nos dias de hoje. Pode ainda ser a adoção de orientações de gestão próximas do modelo privado numa organização do sector público, como tem vindo a acontecer em hospitais e universidades. Precisamente, um bom exemplo de mudança neste último contexto é dado por Ruão que, ao analisar a comunicação organizacional e os fenómenos de identidade na Universidade do Minho, refere uma "evolução" no seu sistema de comunicação condicionado pela alteração de modelos de gestão atrás referidos (Ruão, 2008, p. 8).

Dá-se a construção social, quando se cria e define um novo estado através da intervenção de agentes, consensuais nas suas atividades no que respeita a perseguição do objetivo.

Na aplicação do modelo narrativo de Greimas ao caso específico da mudança da Bosch Car Multimédia em Braga, o objetivo que a escola teleológica preconiza é um objetivo de mudança: evoluir de unidade produtiva competitiva (situação S) a uma unidade de desenvolvimento tecnológico, mas maior, ainda mais competitiva e ganhando, adicionalmente, maior agilidade (S'), através de um maior *empowerment*. Para tal, as pessoas (mais precisamente as chefias) envolveram-se em conjunto no desenho e aplicação intencional de um processo de mudança.

Durante esse processo de passagem de S a S', gera-se um efeito de construção social, em que o resultado da participação de pessoas e entidades à volta dos objetivos e em concretizações da mais variada ordem, é a obtenção do novo, um constructo distinto do anterior, uma nova ordem social, uma nova situação. O envolvimento das pessoas, na obtenção desse resultado, pressupôs que estas fizessem a clarificação dos objetivos desejados, o diagnóstico da situação, a avaliação dos recursos necessários para conseguir executar a mudança, a implementação do plano de mudança, trilhando um caminho sustentável, a análise constante do percurso em execução e do atingimento dos objetivos e a introdução de eventuais medidas corretivas, sempre que necessário.

No momento do diagnóstico aferiram-se as competências necessárias à execução da mudança pelos seus agentes, correspondente no modelo narrativo às condições quanto ao Querer, Saber e Poder das chefias de departamento e de secção. Isto configurou a avaliação dos pré-requisitos para a mudança pretendida que a escola teleológica pressupõe. Também o desenho de um plano para chegar aos objetivos e a sua implementação, característico das abordagens teleológicas, se concretizou, no que corresponde à performance da ação narrativa greimasiana.

Secundariamente, esta investigação teria ainda o potencial de aprofundar a sua ação, em futuros estudos, seguindo modelos das teorias de ciclo de vida e orientando a organização para um estágio de permanente mobilização para a mudança ao longo do seu desenvolvimento, evitando desta forma os processos de declínio e gerando ciclos de revolução e de rejuvenescimento regulares.

O modelo narrativo aplicado, poderia ser incorporado no fazer quotidiano da organização permitindo o seu ajuste constante e fazendo dos processos de mudança algo que se lhe torne natural e rotinado, garantindo a permanência da empresa num estágio de sucesso. Essa via é, com certeza, uma possibilidade no futuro, já que alcançar o estágio em que a mudança seja a única constante e naturalizá-la na vida da organização, seria o ideal num mundo VUCA. O potencial de gerar um estado de permanente equilíbrio entre as forças que potenciam a mudança e aquelas que a ela se opõem, internas e/ou

externas, permitiria alcançar uma forma de estabilidade na instabilidade e de gestão de tensões (Lewin, 1947).

Poderíamos defender ainda que este estudo se inscreva numa perspetiva dialética, no sentido em que é na interação com forças externas e internas conflituantes e um mundo VUCA que a organização Bosch se vê constantemente levada a submeter-se ao processo de mudança. Considerando a existência de Adjuvantes e Oponentes à conjunção desejada com o objeto de desejo, poderíamos mesmo ter campo para igualmente nos centrarmos num estudo de tipo dialético entre forças internas. Contudo, essa abordagem dialética pressupõe a análise das partes conflituantes e dos interesses que se digladiam e este não foi de todo o foco desta investigação-ação, centrada em agregar e sintonizar as partes envolvidas nas mesmas causas.

Quanto à mudança enquanto resultado de ciclos de variação, seleção e retenção (Van de Ven & Poole, 1995), seguindo os modelos evolutivos, reconhecemos, neste nosso projeto da Bosch, a existência inicial das variações frequentes de que se fala na escola evolutiva. O momento de variação incluiu, entre outros aspetos, a necessidade de entrada de novos produtos, a consequente entrada de novas pessoas e a movimentação de outras, alterações na disposição física de secções e departamentos para adequação ao crescimento consequente, a integração de novas tecnologias e formas de produzir para incorporar os novos produtos, apenas para mencionar alguns elementos em variação. Os estágios seguintes, contudo, só em fases subsequentes ao nosso projeto seriam passíveis de avaliar e meramente enquanto resultado de uma metodologia de observação. O projeto aplicado de investigação-ação na Bosch, sendo neste caso interventivo, não poderia limitar-se ao observar.

5.5. Oposições dominantes na Mudança Organizacional

O desenvolvimento organizacional, em qualquer das direções que possa tomar, está intimamente ligado a estudos e atividade da mudança organizacional (Burnes & Cooke, 2012), sendo que a implementação da mudança enfrenta muitos e diferentes desafios. Desde logo, o caminho a percorrer do ponto de vista teórico e prático é vastíssimo e recheado de dilemas, oposições e contradições: "..teorias e abordagens à mudança, presentemente disponíveis a académicos e profissionais, são frequentemente contraditórias, a maioria carecendo de evidências empíricas e apoiadas por hipóteses não contestadas sobre a natureza da gestão da mudança organizacional contemporânea" (Todnem By, 2005, p. 369).

As diferentes oposições encontradas focam-se em aspetos distintos da mudança organizacional, sendo passíveis de comparação quanto aos diferentes processos e métodos de mudança. Sem pejo, e de forma assumida, baseámo-nos para o efeito no trabalho de Nasim e Sushil (2011), sobre uma epistemologia da mudança organizacional organizada à volta de dilemas ou oposições, paradoxos em torno dos quais os vários pensadores desenvolvem o seu pensamento e teorias. Considerando a síntese bem estruturada, tentaremos, contudo, incorporar perspetivas que possam sublinhar ou contrariar a visão dos autores, enriquecendo o confronto.

5.5.1. Mudança organizacional planeada versus emergente ou episódica

As mudanças organizacionais são de vários tipos: planeadas, estratégicas, emergentes e improvisadas (Cunha et al., 2006). As planeadas respeitam à introdução de diferenças na organização como um todo ou em alguma das suas componentes, seja ao nível mais *hard* (estratégia, estrutura, sistemas) ou ao nível mais *soft* (propósito, pessoas, processos). Essas alternativas à mudança, partilham entre si o objetivo de melhor ajustamento à envolvente interna ou externa, mas em tudo o resto se distinguem.

As mudanças de tipo estratégico afetam a organização profundamente, são detalhadamente planeadas e têm como fim alterar o posicionamento da organização como um todo face à sua envolvente. As emergentes constituem-se mais como uma reação a fatores não antecipáveis e incluem acomodações, alterações e adaptações de rotinas, face a contingências, resolvendo problemas ou aproveitando oportunidades circunstanciais, que podem conduzir a mudanças profundas ou superficiais. As improvisadas são formas específicas do tipo de mudança emergente, apenas se diferenciando por não serem planeadas, com decisões em tempo real e muito frequentemente em improviso, sem reflexão e sem controlo proativo das situações.

Apesar destas classificações distinguindo quatro formas de mudança, "a literatura está dominada pela distinção entre os processos de mudança planeada e emergente" (Van Der Voet, 2013, p. 3), centrando-se maioritariamente nestas.

Com Kurt Lewin e o seu modelo de três passos (que à frente, neste capítulo da mudança apresentaremos), lançam-se os fundamentos do desenvolvimento organizacional ao iniciar toda uma escola de abordagem à mudança que opta pelo planeamento do processo de transformação, sob a forma de um guião de etapas que variam de cientista social para outro (como inclusive o caso deste projeto). Em todo o caso, parece haver uma ideia generalizada de que a mudança planeada e a gerida "... são mudanças que são deliberadamente definidas pelos membros da organização (gestores, consultores,

grupos de trabalho e outros o mesmo género" (Levy, 1986, p. 5), distinguindo-se uma da outra apenas no tipo de pessoas que as mobilizam.

"A mudança planeada acontece quando um agente de mudança toma intencionalmente medidas e cria intervenções através de um processo deliberado, com o objetivo de atingir um diferente estado de comportamento, estrutura ou condições" (Jian, 2007, p. 7). Entende-se desta afirmação também que, ao definir o desenrolar da mudança, numa sequência mais ou menos linear de etapas, a mudança planeada implica a definição de objetivos, sendo estes pré-determinados anteriormente pelas hierarquias. Com efeito, a transformação planeada é feita executar pelas chefias e aplicada num sentido descendente (Van Der Voet, 2013), com o processo de transformação dando-se apenas após análise e decisões de longo prazo e recorrendo-se à implementação de estratégia e atividades de apoio.

A mudança emergente não parte de uma ideia inicial, antes focando-se no resultado da mesma. Esta abordagem à mudança, surge colocando em causa a ideia de mudança como um "processo ordenado, racional e linear, dando-se ênfase à mudança enquanto um processo contínuo, fortemente influenciado pela cultura, poder e política" (Burnes & Cooke, 2012, p. 1408).

Mudanças emergentes dentro de uma organização ocorrem sem seguir qualquer plano de ação pré-determinado, podendo resultar da falta de planeamento adequado ou como consequência de alterações de contexto. Enquanto a mudança planeada ocorre como resultado de uma estratégia definida pelas chefias, desde a administração até às chefias mais operacionais e destas até aos colaboradores, na emergente pode acontecer o processo no sentido oposto: os colaboradores são estimulados a contribuir para o processo de mudança (Van Der Voet, 2013), podendo este ocorrer mesmo sem as necessárias aprovações formais, no tempo adequado.

A mudança emergente, pode resultar de uma ação mais reativa e da frequente falta de estratégias de antecipação para enfrentar as armadilhas daí decorrentes (uma das quais poderá mesmo ser o insucesso final da organização). Uma mudança organizacional emergente também pode ter impactos no desenho da organização, desestruturando-a já que à medida que se desenrola a mudança vai levando, sem controlo, ao surgimento de uma nova estrutura operacional dentro da empresa. A mudança emergente pode mesmo chegar a destruir completamente a estrutura existente de uma organização, nomeadamente quando as organizações não conseguem enfrentar os desafios contextuais. Nessa perspetiva, quando uma organização falha em prever e equipar-se adequadamente para responder às tendências emergentes - por exemplo a introdução de novas tecnologias na sua indústria - torna-se incapaz de lidar com os desafios e vir a extinguir-se. Em resposta à mudança emergente, as empresas que a antecipam

tornam-se mais fortes do que anteriormente, enquanto as empresas que não conseguem antecipar essa mudança podem assistir a uma deterioração das suas receitas e lucros ou mesmo desaparecer (Gemmill & Smith, 1985).

Há quem defenda, pelo contrário, que a mudança emergente nem sempre é indesejável, não decorrendo necessariamente de um evento ou acidente, antes de um processo introdutório ao planeamento (Van de Ven & Sun, 2011) ou sem dependência dele, mas cujo processo de identificação de oportunidades (Burnes, 2009) torna a mudança positiva. A mudança emergente tende a não obrigar a grandes alterações na política da organização, devido ao natural processo evolutivo que esta sofre e no qual estas transformações inesperadas se vão integrando. Por outro lado ainda, há quem defenda que esta abordagem permite que a organização reaja com mais sucesso a um ambiente em constante transformação (Nasim & Sushil, 2011). "Os defensores da mudança emergente defendem que ela é mais adequada ao ambiente turbulento e em contínua mudança em que as organizações agora operam" (Todnem By & Burnes, 2011, p. 300).

Ao contrário da mudança emergente que é imprevisível, a previsibilidade da mudança planeada torna-a mais fácil de gerir no sentido em que tenta conhecer cada uma das etapas por forma a levar a organização de uma situação menos desejada para uma mais satisfatória (Todnem By, 2005), num processo construído em passos pequenos e incrementais, não numa "série linear de eventos, num determinado período de tempo, mas sim num processo, sem fim, de adaptação às circunstâncias e condições em mudança" (Todnem By, 2005, p. 375). Contudo, também na mudança organizacional planeada se enfrentam alguns dilemas, podendo enfrentar-se consequências desastrosas em situações que obriguem a mudanças rápidas ou que sejam de grande dimensão (Todnem By, 2005). Para ser bem-sucedida, a mudança planeada inclui por isso muitas horas (extra) de trabalho e um processo gradual, que inclui um desenho muito rigoroso e abrangente das fases implicadas – fases essas que à frente apresentaremos na perspetiva de vários modelos, muitos dos quais definidos a partir do modelo original de Lewin (S. Cummings, Bridgman, & Brown, 2016). Implica ainda a vontade, o concurso ou a participação de pessoas estrategicamente colocadas na organização (Mitchell, 2013), obrigando a que, a todos os níveis da organização, se ajuste o compromisso com a mudança, atribuindo verbas para apoiar o projeto e alocando recursos humanos, total ou parcialmente, para empreender a sua implementação. Esta investigação confirma precisamente estes aspetos.

De um outro ângulo, e ao contrário da emergente, a mudança planeada aparenta ser mais estável e duradoura, podendo, contudo, ser mais prejudicial quando não segue um planeamento que garanta a

sua eficácia. O processo de planeamento engloba em si vários desafios, a fim de garantir a estabilidade do processo. Quando o planeamento é suportado em sistemas fracos e existe falta de informação ou comunicação, pode ficar-se longe do resultado desejado. Para que isso não aconteça, o processo de planeamento necessita ser cuidadosamente definido e monitorizado eficazmente quanto ao seu desenrolar no sentido da mudança desejada e evitar desvios face ao planeamento, para o que o concurso de uma liderança preparada e colaboradores comprometidos é absolutamente essencial (Bakari et al., 2017). A mudança planeada tende a falhar quando não suportada pela gestão em dois terços das tentativas. A resistência, quer de gestores e direções quer de colaboradores, num contexto que é previamente planeado e no sentido descendente, pode ser mais forte do que em situação de mudança não-planeada, considerando que esta surge muito frequentemente de um contexto onde as linhas de base de uma instituição estão naturalmente envolvidas, enquanto a primeira surge muitas vezes ditada por uma liderança superior que, muito frequentemente, não tem um envolvimento transformacional (Bakari et al., 2017).

Assim, é de considerar que quando há planeamento, este deve também considerar a resistência à mudança na relação entre líderes e liderados, sendo os primeiros quem determina o sucesso ou insucesso do processo antevisto. Os colaboradores podem oferecer resistência, mas é a liderança quem afeta positivamente ou negativamente o seu comportamento, que depois cria o compromisso com a mudança e faz alterar os comportamentos que irão suportar a mudança (Avolio et al., 2009).

Dos anos 40 aos anos 80, a mudança planeada foi dominante, mas a entrada das grandes crises económicas e financeiras mundiais da história humana recente trouxeram a mudança emergente às luzes da ribalta, havendo muitos especialistas organizacionais a defender a mudança emergente como uma alternativa à planeada, tornando-a agora uma abordagem dominante (Burnes, 2009). Contudo, a crescente preocupação ética e de aceitação social das organizações, como forma de garantir a aceitação dos diferentes *stakeholders* parece ter trazido a mudança planeada de novo ao centro do processo de desenvolvimento organizacional" (Burnes, 2009). Há quem igualmente defenda que "a mudança planeada, que é um esforço intencional, calculado e colaborativo para trazer melhorias com a ajuda de um agente de mudança, é o mais comummente adotado" (Mitchell, 2013, p. 32).

O nosso projeto, está, portanto, em linha com as tendências da mudança organizacional planeada, que sublinham ainda que esta via só resulta de um processo participativo e democrático (Burnes, 2009), o que este estudo tentou praticar.

5.5.2. Modelos estáticos versus dinâmicos da mudança organizacional

No processo de mudança, podemos opor teorias e modelos de tipologia estática a outros que se definem como dinâmicos e decorrentes de perspetivas emergentes. Mas na realidade, nenhuma das propostas teóricas analisadas se assume verdadeiramente como estática. Como se veem estes duas "lentes" de abordagem ao estudo da mudança?

O desafio colocado pela perspetiva emergente da mudança organizacional face aos modelos de mudança planeados, endógenos e estáticos abriu o caminho para "modelos dinâmicos de mudança" (Nasim & Sushil, 2011, p. 188). Pressupõe-se que, nos modelos planeados, se parte de uma situação A para uma situação B, enquanto as perspetivas dinâmicas consideram, por um lado, a partida de uma norma existente para um novo sistema de normas, por outro, os contextos que influenciam a mudança nas organizações (Nasim & Sushil, 2011).

Nesta perspetiva, a mudança planeada, suportada em modelos como o de Lewin, é vista por muitos como um processo estático e simplista (Burnes, 2004a) no sentido em que o seu percurso de A para B, de transformação organizacional, segue uma linearidade não verdadeiramente compatível com as imponderabilidades contextuais, internas ou externas, sendo na realidade delas resultado e, tal como elas, sendo contingentes. A mudança é por natureza uma fuga à norma, regida por ciclos de constante alteração. Segundo Leifer (1989, p. 899), as "... mudanças numa organização, ocorrem como resultado de um mecanismo adaptativo, ao ser sobrecarregado por contingências induzidas interna ou externamente... Condições, processos e funcionamento das organizações, desta perspetiva, são postas em causa". Lewin e aqueles que seguem o conceito de mudança planeado, contrapõem, no entanto, que a sua perspetiva de planeamento da mudança, não é rígida ou fixa, tendo em conta que os grupos de indivíduos estão em constante transformação, sujeitos que estão ao ambiente que os circunda e que, sendo estes dinâmicos, a mudança será tudo menos um processo estático (Burnes, 2004a).

Independentemente de uma luz teórica estática ou dinâmica, sob a qual coloquemos a mudança, isto leva-nos a considerar que, havendo a constante influência do contexto no processo de mudança, quem a gere terá que considerar sempre processos e métodos que promovam a integração de mecanismos de antecipação e reação perante a contingência para melhor garantir a adequação à medida que a transformação planeada vai ocorrendo (Avolio et al., 2009). Um dos mecanismos será seguramente o desenho e integração de um sistema de planeamento estratégico dinâmico, apesar de dentro de um modelo planeado, tal como aconteceu precisamente no decurso desta investigação-ação. Na realidade há quem defenda que, dentro do modelo planeado, deve ser considerada a dinâmica situacional e incluir

formas de agir face à contingência, "algo que indique como variar as estratégias de mudança, para alcançarem a melhor adequação ao ambiente em transformação" (Todnem By, 2005, p. 376). Quanto mais a mudança segue uma certa continuidade, ancorada no percurso já feito, maior a promessa de sucesso, havendo por isso mesmo quem acredite na sua inevitabilidade: "Empiricamente e teoricamente, a mudança e a continuidade precisam uma da outra. A ação e a estrutura estão inextricavelmente ligadas" (Pettigrew, 1987, p. 649). Esta ideia de ligação entre ação e estrutura corrobora, aliás, o uso de uma estrutura narrativa para criar uma linha de continuidade para a mudança nesta investigação.

A análise à mudança como um processo dinâmico, não pode por isso, e por oposição à planeada e estática, ser apenas um estudo de tipo episódico e concentrado em factos descontextualizados. Ela implica a ligação entre fenómenos de vários níveis, nomeadamente os contextuais, sejam eles internos ou externos, e necessita de um grande foco nas pessoas, suas capacidades e saberes técnicos, de interação e poder (Pettigrew, 1987). Torna-se, consequentemente, necessário o suporte à mudança em recursos físicos, financeiros e humanos para aumentar a eficiência do sistema, nomeadamente com a constante aprendizagem das pessoas que lhes irá permitir uma adequação rápida à mudança (Senge, 2008).

5.5.3. Mudança incremental ou contínua versus mudança revolucionária ou episódica

Estamos num confronto paradigmático que se situa dentro das teorias evolucionistas que opuseram Darwin a Gould (Nasim & Sushil, 2011) já referidas. Igualmente, poderíamos perspetivar o seu enquadramento nas teorias de ciclo de vida, já que estas identificam tanto situações de uma evolução, enquanto processo contínuo, como de revolução entre fases. Independentemente destes dois quadros de fundo teórico, neste campo de estudos da mudança organizacional opõem-se as teorias que olham para uma mudança incremental, evolutiva e de continuidade e as que estudam e analisam as grandes mudanças enquanto fruto de um corte dramático entre o que era e o que passou a ser, que ocorrem de forma descontínua e episódica.

De acordo com Weick e Quinn (1999) "o termo "mudança episódica" é usado para agrupar todo o tipo de mudanças organizacionais que tendem a ser infrequentes, descontínuas e intencionais" (p. 365), enquanto "o termo "mudança contínua" é usado para agrupar todo o tipo de mudanças que tendem a ser continuadas, evolutivas e cumulativas" (p. 375).

A visão incremental tem, principalmente, origem em J. B. Quinn (1978), a partir da sua análise da estratégia das organizações e da ideia que os "executivos de topo normalmente tendem a

conscientemente lidar com os eventos em precipitação, numa forma incremental" (J. B. Quinn, 1978, p. 9), enquanto os estudos da mudança, como processo ora evolucionário ora revolucionário, baseiam-se nos estudos de Miller e Frieser (1980), que avaliam que o comportamento das organizações se adapta e varia de acordo com os dois tipos de ritmo. As conclusões destes últimos autores, incluem que a tendência para a preservação do *momentum* (o esquema de continuidade na forma de evoluir) é forte nas organizações, mas que "as revoluções, que exibem reversões numa elevada proporção de variáveis, também ocorrem com uma frequência muito significativa" (Miller & Frieser, 1980, p. 612).

De acordo com Bakari et al. (2017), a visão incremental da mudança sustenta que as organizações experimentam sempre grandes mudanças, mas que estas ocorrem ao longo de um tempo alargado. Burnes (2004a, 2004b) concorda que as mudanças ocorrem lentamente, mas que o seu principal efeito se dá na linha de continuidade da organização, provocando mudanças dramáticas e de direção aos mais variados níveis, do estratégico ao operacional. Por outro lado, a mudança organizacional revolucionária estrutura-se em longos períodos de reduzida mudança organizacional e em episódios de curta duração com mudanças dramáticas, coincidindo estas, muito frequentemente, com alterações de contexto de algum impacto (Pettigrew, 1987).

Existem diversos dilemas associados quer às mudanças incrementais quer às revolucionárias. Um dos dilemas da mudança incremental para as organizações são os impactos ao nível do envolvimento dos *stakeholders*: a clareza da mudança pretendida (se menos clara, menos bem aceite), a dimensão da mudança (quanto maior, mais distante dos interesses diários dos indivíduos no trabalho), o tempo de implementação (com a consequente perda de noção dos objetivos ao longo do tempo), entre outros aspetos, retiram força à mudança planeada incremental e, consequentemente, ao desenvolvimento organizacional, na medida em que as pessoas que constituem a organização perdem envolvimento e distanciamento à ideia de mudança (Burnes, 2009).

Apesar de incremental não significar, para alguns autores, mudança contínua, distinguindo a primeira por estratégica e alargada e a segunda por departamental e operacional, mas ainda assim ambas mantendo a ideia de estar em curso (Todnem By, 2005), a mudança incremental distingue-se da mudança revolucionária pela questão da descontinuidade, sendo definida por alterações na estratégia, estrutura, cultura ou nas três em simultâneo. "Este tipo de rápida mudança pode ser despoletada por grandes problemas internos ou por um choque externo considerável" (Todnem By, 2005, p. 371). Inversamente, há quem defenda que, se o contexto externo à organização se encontra em crise, não providenciará o necessário pano de fundo para uma mudança revolucionária na organização, pela falta

de confiança e compromisso que o momento pode gerar (Pettigrew, 1987). A mudança revolucionária, para se definir como tal, implica transformações que impactem questões fundamentais da empresa e marquem uma distinção entre o estado pretendido e o estado anterior. Implica por isso também dilemas: há quem defenda que o seu impacto não é duradouro, muito frequentemente gerando comportamentos de descrença, defensivos e de resistência à mudança, crises de liderança e de autonomia de chefias e colaboradores perante um ambiente em rápida transformação, abandono de funções e despedimentos (Greiner, 1998); como limite, pode significar perigo de morte para a organização.

Recentemente, a consciência de que as organizações ora se encontram em processo de mudança contínua e de mudança dramática "... tem levado a um crescente interesse sobre em como as organizações alternam entre períodos de estabilidade e instabilidade" (Burnes, 2017, p. 24). Por isso mesmo, a presente visão é a de que os períodos de revolução têm de dar necessariamente lugar a uma consolidação, permitindo que se instale e rotinize o que é novo. Só assim essa mudança se consolidará (Huy & Mintzberg, 2015).

5.5.4. Mudança fragmentada versus holística

Na sua organização dual, de opostos sobre o estudo da mudança organizacional, Nasim e Sushil (2011) traçam uma excelente distinção entre o que consideram ser os estudos parcelares ou fragmentados da mudança que imperaram até Pettigrew e a enorme alteração introduzida a partir daí, com maior preocupação com visões integradoras e holísticas da mudança. Nesta abordagem holística, referem os autores que a preocupação nos projetos e estudo da mudança passam a integrar "conteúdo, contexto, processo e resultado das iniciativas de mudança organizacional" (Nasim & Sushil, 2011, p. 189), mesmo se com enfoque apenas em um dos seus aspetos, em maior profundidade. Não deixando de considerar necessárias mudanças de tipo parcelar ou fragmentado (T. G. Cummings & Worley, 2009), as organizações, tipicamente em processos reconhecidos como de verdadeira mudança (e não meramente processos de melhoria contínua), veem-se como um todo e não reconhecem a perspetiva fragmentada da sua aplicação (Burnes, 2017; T. G. Cummings & Worley, 2009). Nada mais natural, portanto, que os estudos da mudança reflitam estas duas perspetivas.

Frequentemente, a perceção é de que o processo de mudança de tipo fragmentado é mais adequado e alinhado com as transformações que ocorrem em níveis mais específicos ou mais baixos na hierarquia da organização, enquanto os de maior relevo, com maior abrangência de contexto ou culturais, tendem a perfilar-se como abordagens de tipo holístico (Mintzberg & Westley, 1992). Há quem professe que,

para se entender a mudança, ela deve ser sempre vista de uma perspetiva holística e contextual (Mintzberg & Westley, 1992), já que "Alterar apenas um ou dois elementos-chave pode perturbar o equilíbrio, destruindo complementaridades. Portanto, diz-se que os elementos devem mudar juntos" (Miller & Friesen, 1982, p. 867). Miller e Friesen apresentam igualmente outras perspetivas teóricas, que destacam contrariamente "as vantagens de realizar mudanças fragmentadas, reparadoras e desarticuladas. Dizem que são menos perturbadoras, dispendiosas ou menos cognitivamente exigentes do que as mudanças concertadas e generalizadas" (Miller & Friesen, 1982, p. 867). Neste caso, a organização pode iniciar o processo de mudança de uma maneira mais controlada e controlável, afetando apenas partes ou processos parcelares da organização e, à medida que alcança o sucesso em cada uma delas, expande para as seguintes, aplicando a mesma estratégia noutras áreas da organização, gradualmente.

Contudo, as mudanças de tipo fragmentado e avançando gradualmente, podem resultar num processo inconsistente, incoerente e interminável em que, cada uma das partes, trabalha a mudança por si e para si sem ter em conta a integridade necessária do todo (Miller & Frieser, 1980), afetando a estratégia da organização na totalidade. Será, por isso, necessário perceber se as complementaridades entre áreas ou processos não são afetadas e, em caso afirmativo, se o impacto no desempenho geral da organização será na realidade favorável. Será ainda necessário perceber se o impacto de uma aplicação gradual da mudança não corre o risco de se perder, ao longo do tempo.

Já as mudanças de tipo holístico, abrangendo a organização na totalidade, podem sofrer de várias enfermidades, a maioria das quais mais provavelmente relacionadas com o tempo de execução, a qualidade da comunicação ao longo do processo e o nível de envolvimento e crenças dos *stakeholders* quanto à mudança (Adcroft, Willis, & Hurst, 2008). As teorias que abordam a mudança como um processo abrangente, observam muito frequentemente que, a causa dos muitos insucessos, em mudanças complexas e vastas, é o alinhamento de interesses dos *stakeholders* e que esse alinhamento está ligado muito fortemente aos processos de comunicação eficaz e ao consequente envolvimento das pessoas. Apenas como exemplos, as recompensas da mudança para os gestores poderão ser o impacto financeiro negativo para os acionistas, os benefícios aos colaboradores poderão ser um peso para os gestores, mas a sua ausência serão uma forte desmotivação para os colaboradores. Assim, se não houver partilha de objetivos e uma comunicação eficaz que a isso conduza, os colaboradores aos mais variados níveis não irão entender como útil a mudança e serão freios, declarados ou passivos, da mudança com impactos na estratégia da organização. É, aliás, a incerteza da mudança quanto aos seus impactos,

individual e organizacionalmente, um dos tópicos que mais se coloca numa mudança de grande escala (Brashers, 2001).

5.5.5. Abordagens teóricas de nível macro versus de nível micro

Tendo como ponto de partida a oposição de abordagens teóricas apresentadas por Nasim e Sushil (2011), podemos entender que desde sempre, e até hoje, mais frequentemente os estudos sobre a mudança se perfilam numa perspetiva macro, do que micro, sendo contudo, esta última, uma tendência crescente e uma abordagem crítica à primeira. Há por outro lado quem advogue que, para se entender o processo de mudança, este tem que ser avaliado a três níveis: "... a preparação de uma organização precisa ser avaliada aos níveis macro, meso e micro" (Burnes, 2017, p. 21) e que deverá, por isso, estender-se desde o planeamento estratégico (macro) até às normas e procedimentos que regulam as pessoas e o seu trabalho (micro) – precisamente na abordagem que a nossa investigação permitiu implementar, ao debruçar-se sobre estes diferentes níveis. Outros estudiosos ainda, consideram que deverá haver uma maior preocupação quanto à influência do nível macro sobre o micro e vice-versa, dada, por um lado, a importância das emoções e comportamentos positivos das pessoas na obtenção de melhores resultados no nível da organização e, por outro, a relevância e impacto de aspetos de contexto e cultura organizacionais sobre o ânimo e entrega dos indivíduos aos objetivos e, logo, sobre o seu desempenho (Avey et al., 2008) (e este sobre o êxito organizacional, num círculo infindável).

Há ainda a observar propostas que estratificam em vários níveis a mudança organizacional – e, portanto, preconizando-se o estudo da mudança a vários níveis: a um nível organizativo, indo do nível cultural, estrutural, de sistemas e até às pessoas; a um nível estratégico, desde o nível da visão, posicionamento, programas e até às infraestruturas (Mintzberg & Westley, 1992).

O que se entende por macro e micro, nesta divisão? Poderíamos entender, numa primeira instância, que os dois níveis poderiam corresponder à divisão fragmentada-holística dos estudos da mudança apresentados anteriormente, mas não se trata do mesmo. Nesta diferenciação de níveis de abordagem teórica, o foco sobre a mudança "... pode acontecer desde o nível mais abrangente e conceptual (por exemplo ao nível da mentalidade ou cultura), até ao mais restrito e concreto (por exemplo, sobre a introdução de um equipamento ou de uma pessoa numa função)" (Mintzberg & Westley, 1992, p. 40).

Entende-se por abordagem macro da mudança os estudos que se ocupam da mudança ao nível da organização, debrucem-se eles sobre questões relacionadas com o desenvolvimento organizacional, o sucesso ou insucesso dos programas de implementação, sobre as relações entre agentes da mudança

ou sobre os processos organizativos, sobre a comunicação seja sobre a forma informativa, narrativa ou outra, apenas para dar alguns exemplos; contudo, e essencialmente, numa visão focada nas razões do fracasso da mudança (Nasim & Sushil, 2011). É essencialmente uma visão da mudança como sistémica e episódica, que interrompe o normal curso das coisas na organização (Weick & Quinn, 1999).

Os estudos sobre níveis micro tendem a concentrar-se em questões mais particulares da mudança, podendo ocupar-se de situações específicas integrantes de um processo de mudança, como por exemplo as características psicológicas e relações dos agentes da mudança, os conflitos na mudança, os aspetos práticos e operacionais da implementação dos programas (Burnes, 2017). Debruçam-se principalmente na forma como as pessoas, nomeadamente os gestores intermédios (como os nossos chefes de secção Bosch), vivem a mudança e seus impactos no sucesso do processo (Nasim & Sushil, 2011). Focam-se, muito frequentemente, em processos de mudança que são cíclicos e repetitivos, de melhoria contínua e de constante adaptação dos indivíduos (Weick & Quinn, 1999).

Os autores que seguem a abordagem macro, podem ver-se confrontados com a distância à operacionalização da mudança e com isso desconsiderarem o impacto das questões mais frequentes e diárias, da implementação da mudança, nomeadamente as relacionadas com o envolvimento dos indivíduos, peças essenciais para o sucesso (Burnes, 2017). Os teóricos da mudança que seguem uma perspetiva micro, centram-se igualmente nos elementos da prática social e processual da mudança contínua (Weick & Quinn, 1999), podendo perder de vista os seus efeitos colaterais e/ou amplificados de, apesar de não ser estratégica, poder ter efeitos estratégicos (Mintzberg & Westley, 1992)

Considerando a complexidade do tema em estudo - a mudança organizacional - é natural esta tendência de redução da complexidade teórica a um sistema de opostos, dualista, que não termina obviamente por este breve resumo por Nasim e Sushil (2011).

Poderíamos ainda analisar a dicotomia de teorias que se debruçam sobre os fenómenos de "*Exploitation*" (enquanto exploração/abuso na concretização da mudança) versus a ideia de "*Exploration*" (enquanto exploração/procura e descoberta para melhor concretizar a mudança). Ou ainda explorar o paradoxo entre as Teorias E e as Teorias O, também sobejamente abordadas na literatura, mas que não desenvolveremos aqui:

> Teoria E da mudança – enfatiza o valor económico medido apenas pelo retorno aos acionistas. Esta abordagem "dura" aumenta os dividendos através de incentivos económicos, despedimentos drásticos e reestruturação....

> Teoria O da mudança - uma abordagem "mais suave" que se concentra no desenvolvimento da cultura corporativa e da capacidade humana, pacientemente construindo confiança e compromisso emocional com a empresa através do trabalho em equipa e da comunicação (Beer & Nohria, 2000, p. 1).

Contudo, a) A perceção de movimentos simultaneamente de continuidade e de mudança nas organizações, b) A coexistência de oposições numa única mudança – ser simultaneamente emergente e planeada - ou c) Admitir a possibilidade de mudanças que podem ser simultaneamente evolucionárias, holísticas, planeadas e macro ou emergentes, revolucionárias, fragmentadas e micro, obriga a que as diferentes perspetivas teóricas se unam em abordagens originais que potenciem aquilo que no final interessa: o êxito do processo de mudança. "...organizações são sistemas complexos, não lineares, cujo comportamento é caracterizado por auto-organização espontânea, sustentado por um conjunto de regras simples de criação de ordem" (Burnes, 2017, p. 208), pelo que o recurso a teorias da mudança alinhadas por Teorias da Complexidade são disso um resultado (Burnes, 2017).

5.5.6. Sincretismo de oposições no esquema narrativo de mudança da Bosch

Pelas explicações atrás desenvolvidas sobre as várias oposições, mas conscientes de que a mudança é um sistema complexo em que coexistem vários dilemas, podemos afirmar que o caso Bosch poderá apresentar-se simultaneamente como uma mudança:

- Holística, porque a mudança operada foi transversal a todas as áreas da organização ao debruçar-se sobre tópico estratégicos
- Planeada, porque seguiu um modelo sustentado na estrutura narrativa greimasiana de acordo com objetivos definidos
- dinâmica, porque o plano inicial foi sujeito às contingências de um processo evolutivo e coerente com o modelo de iterações da investigação-ação
- incremental porque a mudança se pretendeu de continuidade, mas revolucionária porque introduziu alterações profundas no planeamento estratégico da organização
- macro e micro, porque afetou o todo, ao mesmo tempo que, muito particularmente, os níveis micro de decisão, autonomia e responsabilização das chefias

Como qualquer mudança no seio de uma organização complexa, ler o fenómeno da mudança através de qualquer uma destas possíveis lentes, é reduzi-la a uma simplicidade não coadunável com a realidade, pelo que o uso de abordagens originais, que sustentem o sincretismo das várias lentes, se impõe para o sucesso de qualquer operação de mudança, sobretudo se esta é planeada como o caso da Bosch em

estudo. Para isso, torna-se necessário conhecer, em maior detalhe, alguns dos modelos propostos para a mudança.

5.6. Mudança como processo - Modelos da mudança organizacional

Algumas perspetivas defendem que a abordagem planeada à mudança apresenta maior probabilidade de obter resultados utilitários que outras abordagens (Todnem By & Burnes, 2011, p. 304) pelo que o uso de modelos para a concretizar será uma forma natural de a fazer concretizar.

Nesta perspetiva, os modelos que se propõem, em geral, para a prossecução da mudança, inscrevem-se maioritariamente na escola teleológica, no sentido em que se orientam por um objetivo: "Proponentes desta teoria veem o desenvolvimento, como uma sequência repetitiva de formulação de objetivos, implementação, avaliação e modificação de objetivos baseada no que foi aprendido ou intencionado pela entidade" (Van de Ven & Poole, 1995, p. 516). Esta escola teórica, como já anteriormente explicado, preconiza um processo pelo qual se atinge o objetivo, para o que necessariamente se procede a um planeamento das etapas a realizar.

> Os processos de mudança tendem a incluir planeamento, avaliação, incentivos e recompensas, análise e compromisso dos *stakeholders*, sondagem, estratégia, reestruturação e reengenharia. A formação, implementação, avaliação e modificação de metas com base na experiência é um processo contínuo, intencional e direcionado (Kezar & Eckel, 2002, p. 297).

Acresce que, nesta escola, "esses modelos foram elogiados por serem facilmente utilizáveis pelos profissionais e por criar descobertas práticas, uma queixa contra outras perspetivas teóricas..." (Kezar & Eckel, 2002, p. 278).

Para além dos pontos de vista da escola teleológica, alguns autores contrapõem que a ideia de processo se inscreve numa perspetiva dialética, defendendo que esta escola "Foca-se nos processos de longo prazo em curso, através dos quais as disposições organizacionais são implementadas, mantidas e transformadas" (Seo & Creed, 2002, p. 224). Se é processo, é dialético, ou seja, resultado da relação com outras partes, em que as transformações de padrões existentes se dão continuamente, ao longo de um período mais ou menos longo de tempo, de forma mais episódica ou mais continuada, na relação com o social e com um mundo definido por contrários. Comentando esta argumentação, precisamente a partir de uma visão mais Semiótica dos fenómenos, e recuperando e criticando o trabalho de Saussure

sobre sincronia, diacronia e transformações, Hodge e Kress (1995, 2007) referem que cada transformação é um evento concreto, com agentes e razões, derivando da vida social e material. E a linha básica para a interpretação de qualquer cadeia diacrónica ou transformativa é a sua intersecção com o mundo material, numa relação dialética.

Considerando essa intersecção, existe um conjunto de propostas, modelos de leitura ou de implementação do processo planeado de mudança, que pretendem ser ferramentas para a sua execução, com isso proporcionando aos gestores organizacionais formas de melhor tomar decisões, ao mesmo tempo que orientam as organizações para a chegada a uma situação B, desejavelmente mais positiva que a situação A de partida (ou S' e S, como utilizámos na nossa investigação).

O uso de modelos para planeamento da mudança apresenta vantagens e desvantagens. Como modelos, recortam a realidade sobre a qual se aplicam pelo que, necessariamente, diminuem a complexidade do processo, indicando os caminhos a seguir e reduzindo o processo ao que é visível no modelo e que, por ele, é considerado essencial e importante; permitem centrar a comunicação nos pontos estratégicos relevantes para o interno e externo da organização, adicionalmente explicar os porquês, os comos e as consequências da mudança. Como modelos são também obviamente limitadores, desprezando ou ignorando o que está para além da forma com que circunscrevem a realidade, pelo que os resultados poderão "ser frequentemente ou demasiado negros ou demasiado brancos" (Adcroft et al., 2008, p. 41). Há quem reforce, afirmando que é necessário acrescentar, no uso de um planeamento suportado em modelos, informação sobre as áreas e situações da organização que podem ser mudadas, resultados ambicionados, instrumentos e ferramentas para auxiliar no processo e condicionalismos ao sucesso pretendido (T. G. Cummings & Worley, 2009).

Em oposição mais ampla, há quem questione até a possibilidade de se gerir o processo de mudança, através da definição de uma série de passos que conduzirão as organizações à mudança, já que esta será sempre um processo nunca acabado, antes devendo proporcionar-se as condições que permitirão às pessoas improvisar e evoluir e dessa forma fazer acontecer a mudança (Nasim & Sushil, 2011).

Contudo, considerando o número de modelos encontrado na literatura revista, que definem as etapas que deverão ser seguidos na implementação da mudança, arriscamo-nos a afirmar que serão muitos os que acreditam que definir esses passos é a única forma de garantir que ela aconteça – uma perspetiva claramente favorável à mudança planeada: garantir um guião que todos entendam e que se tente fazer seguir.

Vamos rever alguns dos principais modelos de forma sucinta e recordar alguns, num quadro esquemático, considerando que a literatura sobejamente se debruça sobre eles, para tentar chegar a uma ideia aglutinadora dos passos considerados vitais para executar uma mudança planeada e fazê-los comparar com a proposta de modelo que esta investigação-ação faz executar. Pretende-se também desta forma provar a originalidade da nossa proposta.

5.6.1. Modelo de mudança de Kurt Lewin

"... apesar das críticas, o modelo de Lewin tem sido amplamente utilizado como modelo fundamental para diferentes modelos de mudança sugeridos" (Bakari et al., 2017, p. 157) e foi mesmo cunhado um acrónimo conhecido como CATS (*Changing As Three Steps*) o que significa Mudança Como Processo de Três Etapas (S. Cummings et al., 2016).

Comummente aceite como tendo surgido em 1951, o modelo de Lewin é pela primeira vez apresentado numa edição que remonta a 1947. Nas palavras do autor "Uma mudança eficaz inclui, (por isso) três aspetos: descongelar (se necessário) o nível atual... mudar para o novo nível... e congelar a vida do grupo no novo nível" (Lewin, 1947, p. 211). Aprofundando, no primeiro passo importa definir e descongelar a fase inicial, a que o autor chamou Equilíbrio Social Quase-Estacionário, em que a organização ou grupo se encontra, por ser considerada desalinhada com os objetivos ou circunstâncias vividas num momento, tentando encontrar a energia que fará operar a transformação e adjuvantes e oponentes ao processo, bem ainda como visionar o resultado desejável; o segundo passo irá implicar o envolvimento dos *stakeholders* e é o momento da implementação da transformação, ou seja, é a ação que se põe em curso para a mudança; finalmente, a terceira fase pretende instaurar um novo equilíbrio na organização, estabilizar e fixarem-se as coisas nessa nova situação (Burnes, 2004a, 2017; Lewin, 1947).

Lewin denominou o estágio final do seu processo como "Congelar", mas muitos referem-se-lhe como "Recongelar" para significar o retorno a uma estabilidade, ainda que num novo estado após a mudança c O Department of Command, na sua definição sobre o mundo Vuca, referido no início deste capítulo, aplica precisamente essa fórmula de síntese:

> A etapa de descongelamento exige que as partes interessadas e os participantes vejam a situação atual como inadequada. A etapa de mudança concentra-se na aprovação de mudanças em vários componentes da organização, para incluir estrutura, estratégia, pessoas, tecnologia ou cultura. A etapa de recongelamento tenta tornar essas mudanças um aspeto permanente da organização (S. Gerras, 2010, p. 5).

T. G. Cummings e Worley (2009) afirmam que o modelo em si é demasiado amplo, tendo por isso dado lugar a que outras propostas tenham surgido, precisamente para desdobrar as três etapas em passos mais específicos. Esses outros modelos são apresentados na Tabela 12, sendo alguns deles revisitados como alternativas a Lewin, ao mesmo tempo que se constituem como oposições.

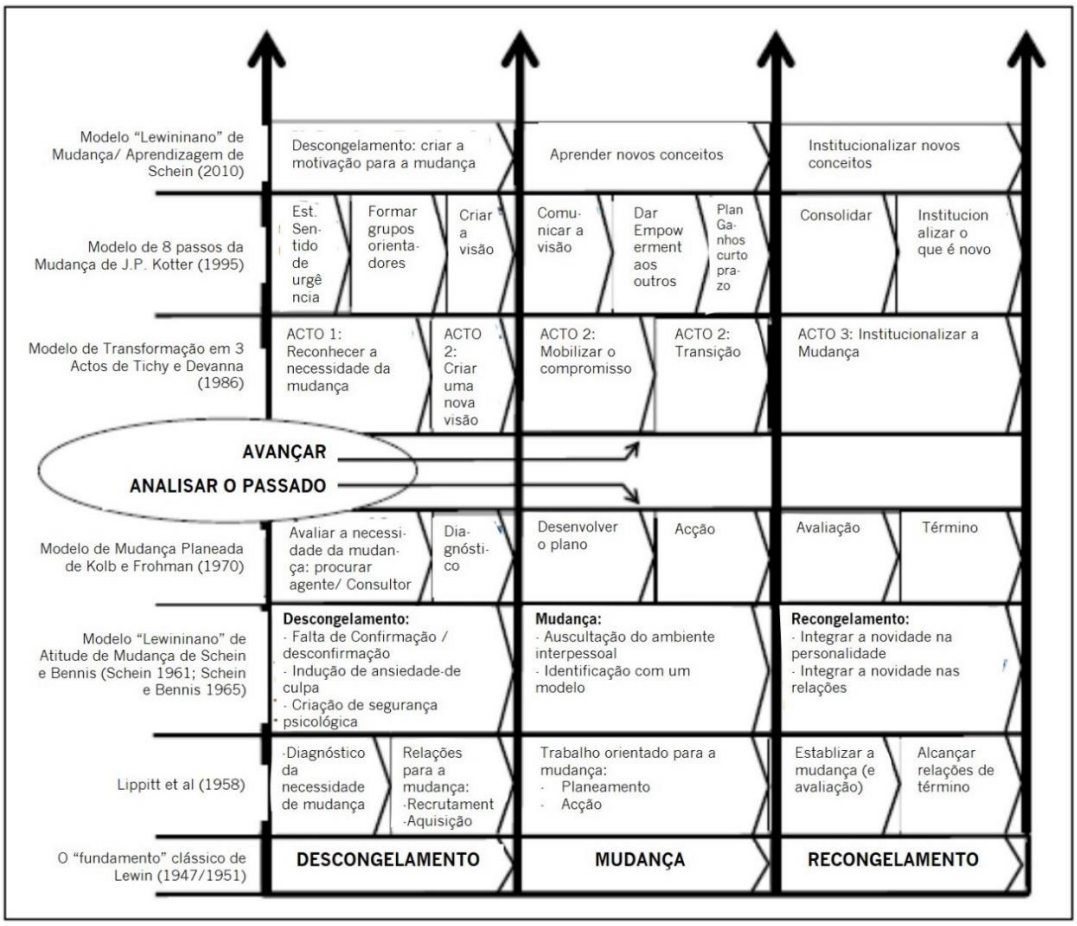


Tabela 12: CATS como grande fundamento de outros modelos. Fonte: S. Cummings et al. (2016, p. 24)

Em contrapartida, apesar de períodos de maior contestação ao modelo que se estendem até aos dias de hoje, entre posições que o apontam como desatualizado e outras como errado (Sarayreh, Khudair, & Barakat, 2013), opiniões mais recentes "trouxeram o trabalho de Lewin a uma nova geração e reclamaram que ainda era altamente relevante para as necessidades de organizações e sociedade em geral" (Burnes & Cooke, 2012, p. 1409).

Como se percebe da Tabela 12, a importância do trabalho de Lewin é gigantesca no sentido em que as novas propostas são sempre confrontadas tendo como pano de fundo o seu modelo CATS. Como exemplo, podemos salientar a proposta de um dos seus discípulos, Lippitt: "O modelo de planeamento desenvolvido por Lippitt, Watson e Westley estrutura o modelo de Lewin em sete etapas: recrutamento,

aquisição de pessoas e diagnóstico (descongelamento), planeamento e ação (mudança), estabilização e avaliação e término (recongelamento)" (T. G. Cummings & Worley, 2009, p. 24). A análise detalhada às sete etapas coloca como correspondência ao descongelamento de Lewin um trabalho de mobilização das pessoas para a mudança, bem como a análise e diagnóstico da situação de partida. O movimento ou mudança de Lewin é detalhado em dois momentos por Lippitt, um que exige planeamento e o outro da ação propriamente dita. Quanto ao (re)congelamento de Lewin, que significa estabilização e término de mudança, Lippitt apenas o divide acrescentando as tarefas que lhe parecem convenientes para a institucionalização do que mudou – estabilizar a organização, avaliando o processo feito e encerramento do mesmo.

Sendo Lippitt influenciado pelo trabalho de Lewin de forma próxima, pelas suas muitas colaborações em trabalho científico (Burnes, 2007; Burnes & Cooke, 2012), o seu modelo apresentou como vantagem inicial o facto de ser construído precisamente sobre o processo sugerido por Lewin (Burnes & Cooke, 2012), tendo sido inversamente criticado precisamente por ser só esse o seu mérito e não apresentando evidências de ter sido testado ou demonstrado a influência sofrida por outras áreas científicas (T. G. Cummings & Worley, 2009).

Outro exemplo de colagem sobre o modelo de Lewin é o de Schein datado de 1961, posteriormente participado também por Bennis em 1965 (Schein, 2004), mantendo as três fases de Lewin. As etapas do planeamento da mudança dos autores que corresponde ao descongelamento consideram:

> (1) situações de desconfirmação suficientes para causar sérios desconfortos e desequilíbrios; (2) a ligação das situações de desconfirmação a objetivos e ideais importantes, causando ansiedade e/ou culpa; e (3) segurança psicológica suficiente, no sentido de poder ver a possibilidade de resolver o problema e aprender algo novo sem perda de identidade ou integridade (Schein, 2004, p. 320).

A segunda fase (de mudança) de Lewin, na perspetiva dos autores afirma a necessidade de uma reestruturação cognitiva, que inclui mais do que uma etapa: a aprendizagem de novos conceitos, a identificação com novos modelos e alteração de comportamentos. Finalmente, à terceira fase de (re)congelamento, corresponde a integração de novidade: novas aprendizagens e formas de aprender, novas relações e novos comportamentos que devem ser incorporados e aceites. Ao serem incorporados os novos valores, rapidamente serão tomados como certos e tornam-se no novo normal. Até que nova série de desconfirmações surjam e o processo de mudança comece de novo.

Os restantes modelos apresentados na Tabela 12, tendo obviamente a sua importância, servem apenas para corroborar a ideia de que o padrão de fundo, aquela base fundamental de referência em termos de processo de mudança planeada é, e se mantém como sendo tal, o modelo de Lewin. Desenvolveremos à frente o de Kotter pela sua importância enquanto referência científica a que muitos autores deram relevo, sugerindo a consulta de S. Cummings et al. (2016) para mais detalhes sobre os restantes modelos da referida tabela.

5.6.2. O modelo de mudança planeada de Bullock e Batten

Criado por Bullock e Batten (1985), o modelo de Mudança Planeada é uma referência de abordar já que, ao surgir, altera o pano de fundo contra o qual os restantes modelos são confrontados. De facto, no seio do tema Desenvolvimento Organizacional, os autores sugerem um modelo de planeamento da mudança em quatro etapas e é à sua luz que fazem a revisão de 30 propostas de modelos agrupando-os por tipologia de abordagem. Refira-se de forma breve os quatro estágios do modelo proposto pelos autores:

1. Exploração – nesta fase verifica-se a necessidade de mudança, consciencialização e recrutamento de pessoas;
2. Planeamento – diagnostica-se quais os recursos necessários, desenha-se o Plano de Mudança, especificando a sequência de atividades e ações em cada momento. Introduz a ideia de plano de contingência como uma necessidade do planeamento;
3. Ação – é a implementação da mudança de acordo com as necessidades reveladas na fase inicial e o plano desenhado; a ação deverá ser sujeita ao retorno dado por departamentos ou áreas essenciais da organização (avaliação) para eventual introdução de novas medidas no plano;
4. Integração – pressupõe a aceitação e integração da mudança com outras áreas da organização, posteriormente a ser comunicada e institucionalizada através de regras, procedimentos, políticas e recompensas; renovação (Bullock & Batten, 1985).

Os autores elaboram então uma extensa comparação, destas fases que sugerem, com as etapas propostas por outros modelos, incluindo os apresentados na Tabela 12. Fazem-no, no entanto, partindo de uma ideia de que os diferentes modelos se inscrevem em diferentes tipologias:

- Modelos de planeamento – comuns na área de desenvolvimento organizacional, os autores inscrevem aqui a maioria dos modelos que analisam; são processos de abordagem à mudança que obrigam a um conjunto de etapas (cujo número varia de autor para autor),

enquanto guião e orientação da organização ao longo de um caminho a percorrer até à concretização de um determinado objetivo;

- Modelos de resolução de problemas – porque orientados para a solução de problemas existentes, as propostas aqui incluídas estão limitadas de partida como modelos a que falta a visão global e, por isso, servindo apenas para solucionar casos específicos e fases de uma mudança maior;
- Modelos de satisfação de necessidades – apesar de não formalmente desenhados, os modelos de mudança considerados neste grupo, delineiam as suas etapas em função do diagnóstico de necessidades existentes e implementação de etapas para a satisfação das mesmas;
- Modelos de crescimento – igualmente não formalizados, os modelos de crescimento baseiam a definição das suas etapas como momentos de um processo de desenvolvimento e crescimento ao longo do qual a organização faz implementar uma série de atividades;
- Modelo de Gelo (enregelamento) – o único modelo inserido nesta abordagem é o modelo de Lewin (já sobejamente explicado), dada a metáfora ao gelo e ao processo de três fases que vão do descongelamento ao (re)congelamento; é criticado como sendo um modelo simples, mas não simples de implementar;
- Modelos de transição – modelos que consideram que a mudança entre um estado A e um estado B; esta abordagem aplica-se a mudanças de larga escala e defendem a necessidade de alcançar um estado de transição entre os dois de início e fim;
- Modelos de intervenção principal – os modelos em questão, na opinião dos autores, são propostas que identificam, como principais, algumas ações para o desenvolvimento e mudança organizacionais, centrando-se nelas e dividindo-as em fases para sua melhor execução. Os autores destacam Argyris como um dos defensores desta abordagem.

Os autores referem ainda como formas da mudança e desenvolvimento organizacionais abordagens históricas e interventivas que não são comparáveis no contexto da nossa investigação como o são os modelos teóricos. Para mais desenvolvimento quanto aos 30 modelos teóricos analisados, sugerimos revisitar o seu artigo e o recenseamento e comparações efetuadas nas suas Tabelas 3, 4 e 5 (Bullock & Batten, 1985, pp. 402–405), respeitantes a modelos definidos entre 1947 e 1982.

O trabalho feito de revisão de mais de 30 modelos, no entanto, apresenta a vantagem de teoricamente reforçar a importância do próprio modelo de quatro etapas de Bullock e Batten (1985) o que é reforçado por Todnem By:

> De acordo com Burnes (2004), este é um modelo altamente aplicável para a maioria das situações de mudança. O modelo analisa os processos de mudança, que descrevem os métodos empregados para mover uma organização de um estado para outro, e as fases da mudança, que descrevem os estágios pelos quais uma organização deve passar para alcançar uma implementação bem-sucedida de mudança (Todnem By, 2005, p. 374).

5.6.3. Modelo de mudança de Kotter

Muitos autores e livros se têm destacado sobre o tema da mudança, sendo mencionado como de referência pela organização que introduziu o conceito VUCA, as Forças Armadas dos Estados Unidos da América, o livro de John Kotter's "*Leading Change"* como um dos melhores no seu género (S. Gerras, 2010). Sendo VUCA o mundo que assumimos como real e que enfrentamos na Bosch, tornou-se para nós pertinente o destaque que aqui se confere à proposta de Kotter para a mudança planeada. Há quem o perspetive como solução, também, para a mudança emergente do que falaremos adiante.

O modelo de Kotter de oito passos, foi proposto em 1995 e, sugerindo as etapas consideradas fundamentais para o sucesso da mudança (Kotter, 1995, 2007, 2010), decalca-se parcialmente sobre o modelo de Lewin:

> Similarmente, o processo de oito estágios de Kotter pode ser mapeado nas fases de Lewin: estabelecer um sentido de urgência, criar uma coligação (de pessoas) que lidere, desenvolver uma visão e estratégia e comunicar a visão de mudança (descongelamento); *empowerment* das bases para a ação, gerando vitórias a curto prazo (mudança ou movimento); consolidar o que foi atingido e produzir mais mudanças e (ainda) fixar as novas abordagens na cultura (recongelamento) (T. G. Cummings & Worley, 2009, p. 24).

Kotter sugere que, se as oito etapas forem efetivamente concretizadas no seu verdadeiro significado e intenção, evitando os principais erros e armadilhas, que as hipóteses de sucesso na mudança serão maiores (Kotter, 1996b) e já que as estatísticas de sucesso não são de todo favoráveis (Nasim & Sushil, 2011). Considerando, aliás, aquilo que é um ambiente em mudança vertiginosa, Gupta (2011), considera que o modelo em si apresenta características para ser aplicado à inovação necessária às organizações no século XXI, defendendo a aplicabilidade e atualidade do seu uso.

Advoga-se a favor do modelo o facto de oferecer uma orientação, não só em contexto de mudança planeada, mas também no de mudança emergente, possibilitando fazer frente a situações de

contingência e a ambientes dinâmicos que obrigam a mudança inesperada ou continuada. O modelo de Kotter é, para esse efeito, comparado com os "Dez Mandamentos para Executar a Mudança" de Kanter et al. e os "Sete Passos para a Mudança" de Luecke, enquanto processos adequados à gestão da mudança emergente (Kanter et al., 1992 e Luecke, 2003 citados em Todnem By, 2005), concluindo-se, no entanto, que, por enquanto, a abordagem emergente da mudança apresenta propostas teóricas e modelos de implementação que não se complementam, antes se digladiam e opõem. Não será o caso dos três analisados, coincidentes em grande parte.

O modelo de oito etapas de Kotter tem ainda uma vantagem, o que se vê na preocupação do autor com aquilo que se constitui como problema na implementação de qualquer tipo de mudança: "

> Problema é mudar os comportamentos das pessoas e não a estratégia, os sistemas ou a cultura. Estes elementos são extremamente importantes, mas a questão central é o comportamento – ou seja, o que as pessoas fazem - e é isso que precisa ser alterado para uma reação significativa" (Sarayreh et al., 2013, p. 628).

Na realidade, quando analisamos a Tabela 13 que sumariza as etapas sugeridas por Kotter, ações a executar e erros a evitar em cada etapa, verificamos que termos como liderança, equipa, gestores, colaboradores... se repetem frequentemente, fazendo da palavra aglutinadora "pessoas" o elemento central do sucesso do processo.

Etapa	Ações necessárias	A evitar
Estabelecer um sentido de urgência	• Examinar as realidades competitivas e de mercado em busca de possíveis crises e oportunidades não aproveitadas. • Convencer pelo menos 75% dos gestores de que o *status quo* é mais perigoso que o desconhecido.	• Subestimar a dificuldade de fazer as pessoas sair das suas zonas de conforto • Ficar paralisado pelos riscos
Formar um grupo de liderança de processo poderoso	• Reunir uma equipa com compromisso compartilhado e poder suficiente para liderar o esforço de mudança. • Incentivá-los a trabalhar em equipa fora da hierarquia normal	• No topo do grupo, não haver experiência anterior em trabalho de equipa • Relegar a liderança de equipa a um executivo de RH, qualidade ou planeamento estratégico, em vez de um gestor de linha sénior
Criar uma Visão	• Criar uma Visão para direcionar o esforço de mudança. • Desenvolver estratégias para realizar essa Visão.	• Apresentar uma Visão demasiado complicada ou vaga para ser comunicada em cinco minutos
Comunicar a Visão	• Usar todos os instrumentos possíveis para comunicar a nova Visão e todas as estratégias para alcançá-la.	• Comunicar a Visão de forma insuficiente • Comportar-se de maneira antitética à Visão

	• Ensinar novos comportamentos com o exemplo da equipa de liderança do processo de mudança.	
Dar *empowerment* aos restantes para seguirem a Visão	• Remover ou alterar sistemas ou estruturas que minam a visão. • Incentivar a tomada de riscos e ideias, atividades e ações não tradicionais.	• Hesitar em remover indivíduos poderosos que resistem ao esforço de mudança
Planear para e criar vitórias de curto prazo	• Definir e projetar melhorias de desempenho que se tornem visíveis. • Reconhecer e recompensar colaboradores que contribuem para essas melhorias.	• Deixar sucessos de curto prazo ao acaso • Não obter sucessos assim que possível (12 a 24 meses no esforço de mudança)
Consolidar melhorias e produzir mais mudanças	• Usar a credibilidade atingida pelas primeiras vitórias para alterar sistemas, estruturas e políticas que prejudicam a Visão. • Contratar, promover e desenvolver colaboradores que possam implementar a Visão. • Revigorar o processo de mudança com novos projetos e agentes de mudança.	• Declarar vitória cedo demais - com a primeira melhoria de desempenho • Permitir que os resistentes convençam as "tropas" de que a guerra foi vencida
Institucionalizar novas abordagens	• Demonstrar a ligação entre novos comportamentos e sucesso organizacional. • Criar planos de desenvolvimento e de sucessão de liderança consistentes com a nova abordagem.	• Não criar novas normas sociais e valores compartilhados consistentes com as mudanças • Promover pessoas em posições de liderança que não personificam a nova abordagem

Tabela 13: Etapas, ações e armadilhas da Mudança por Kotter. Fonte: traduzido a partir do original de Kotter (Kotter et al., 2005)

Esta síntese, que dá toda a centralidade às pessoas e seus comportamentos no processo de mudança, e recuperada em vários momentos do trabalho de Kotter (Kotter & Schlesinger, 2008), é detalhada e corroborada em Hayes (2014).

O que se pretende, e que Kotter defende neste guião, é o *empowerment* de equipas e indivíduos o que é corroborado por muitos outros autores: "É essencial para o sucesso que os gestores abandonem os estilos "*top-down*" e "comando-controlo", que as estruturas das organizações sejam mais horizontais e flexíveis e que haja maior envolvimento dos colaboradores" (Burnes, 2017, p. 210).

Contudo, sendo uma simplificação, como todos os modelos, também este será pouco realista (Adcroft et al., 2008), sendo a extensão da sua adequabilidade apenas mensurável pela sua capacidade de ajudar à concretização da mudança e obter sucesso nela (Sarayreh et al., 2013).

Curiosamente, houve quem auscultasse uma amostra de 65 gestores de topo de Pequenas e Médias Empresas quanto à aplicabilidade do modelo de Kotter, tendo este sido eleito por 40 pessoas da amostra como o modelo mais adequado e detalhado para a mudança. Os mesmos 40 gestores de partida,

entrando no detalhe da análise do processo de mudança de Kotter, apesar de todos os seus pontos positivos, sobretudo no que respeita ao envolvimento da pessoas, concluíram que se apresentava como uma solução teórica não totalmente entendível quanto às suas formas de aplicação, não discriminando de forma clara as medidas práticas a tomar (Rajan & Ganesan, 2017).

5.6.4. Outros modelos de mudança das últimas décadas

Podemos afirmar que, na atualidade, as propostas de modelos para a implementação da mudança se multiplicam, havendo quem considere que planear adequadamente a mudança com recurso a modelos comprovados seja a melhor forma de enfrentar com eficácia o dinamismo dos contextos em que as organizações desenvolvem a sua atividade (Galli, 2019).

Além dos já anteriormente visitados, podemos referir vários outros modelos que surgem pouco antes, ou logo após, o de Kotter, mas a pretensão de ser exaustivo só pode corresponder a uma ambição gorada pela vastidão do propósito, ainda para mais no contexto de uma investigação-ação, mais orientada para a prova de um modelo em contexto de um experimento.

Para compreender alguns dos muitos modelos que se propõem, socorremo-nos de Cameron e Green (2015), deles retirando apenas algumas das suas revisões, mas também de Hayes (2014) e Burnes (2017). Não iremos abordar aqui aqueles que, definindo-se como modelos, não sugerem um percurso de mudança, antes se constituindo como lentes através das quais se lê a ocorrência da mudança; caso, por exemplo, do modelo do Ciclo de Resistência de Scott e Jaffe (1989), o de fatores situacionais de Mintzberg e Quinn (1991) ou o modelo de Contingência de Stace e Dunphy (1994).

O modelo de Mudança de Beckard e Harris, de 1987, apresenta-se com três fases e sugere uma fórmula para a concretização da mudança: C = (A x B x D) > X. C corresponde a *Change* (Mudança), B é o grau de insatisfação com o estado atual, B é o resultado desejado, D é a praticabilidade da mudança e X é o custo da mudança. Se porventura, A, B e D forem inexistentes ou negativos, o custo da mudança X naturalmente aumentará uma vez que isso significa que há uma resistência elevada à mudança. Os autores apresentam um modelo de três etapas, mas sublinhado a importância de desenvolver a relação entre os que comandam a mudança e aqueles que são afetados por ela. Consideram relevante o momento atual, pelo que dão especial enfoque ao diagnóstico da situação e à definição de um estado ideal futuro. Sugerem que a gestão da transição seja suportada numa estratégia e planeamento e que estes se traduzam em implementações e ação concretas no sentido da mudança. Preveem ainda o

esforço de manutenção e atualização da mudança através do compromisso de lideranças e *stakeholders* (Hayes, 2014).

O modelo de Gestão da Mudança de Carnall surge em 1990 parecendo focar-se maioritariamente no papel dos gestores e em fornecer-lhes uma fórmula para enfrentar os momentos de transição, auxiliando as pessoas no seu desempenho e aprendizagem, introduzindo criatividade e capacidade de enfrentar o risco e flexibilidade na cultura da organização (Cameron & Green, 2015).

Conhecido como McKinsey 7S Framework foi apresentado um modelo em 1990 que identificava os elementos da organização a serem envolvidos na mudança. *Staff* (empregados) – principais categorias de pessoas e força de trabalho; *Skills* (capacidades) – as capacidades distintivas desde os indivíduos à organização como um todo; *Systems* (sistemas) – procedimentos e processos regulares da organização; *Style* (estilo) – comportamento de gestores e pessoas e cultura da organização; *Shared values* (valores partilhados) – princípios orientativos da organização que a norteiam e inspiram; *Strategy* (estratégia) – objetivos e planos da organização, com aplicação e uso de recursos; e *Structure* (estrutura) – características do organograma e ligação entre as partes que o constituem (Burnes, 2017; Cameron & Green, 2015).

O Modelo de Transição de Bridges de 1991, foca-se na transição psicológica necessária para adaptação à mudança e tenta entender todo o circuito emocional sofrido pelas pessoas nas fases de mudança organizacional. É um modelo inovador no sentido em que coloca a primeira fase coincidente com a fase final, esta correspondente ao término de um ciclo anterior. Põe a tónica na necessidade de acompanhar as pessoas nas suas transições para que a mudança se concretize totalmente, dando-lhes um objetivo e uma visão. Introduz a segunda fase como neutra e a terceira e final como um novo começo (Cameron & Green, 2015).

O modelo de Egan, desenvolvido em 1996, e baseado principalmente em Lewin, propõe etapas que se definem pela elaboração de cenários: o cenário atual, em que se faz o diagnóstico de situação, avaliando oportunidades e ameaças e perspetivando novas formas de enfrentar aquelas que mais se destacam; o cenário pretendido, com a definição de uma Visão e avaliando possíveis futuros para os quais se possa contar com o compromisso das pessoas; finalmente, o aventar de estratégias com potencial para levar a organização de um cenário a outro, desenhando planos e definindo linhas de ação para viabilizar a estratégia selecionada (Hayes, 2014).

Salienta-se também o Modelo de Congruência de Nadler e Tushman de 1997 que estabelece uma dinâmica entre estímulos internos e externos (*inputs*), sob a forma de recursos, estratégia e ambiente

externo, e os resultados obtidos (*outputs*), ou seja, o desempenho de indivíduos, de equipas e da organização. A transformação dá-se como resultado da ação dos *inputs* sobre os elementos internos, incluindo sobre o trabalho e as atividades levados a cabo diariamente, as pessoas que compõem a organização e suas características, a organização formal constituída pelas suas estruturas e políticas e a organização informal, formada por aspetos não tão óbvios ou descritivos, como sejam os valores e normas subjacentes à ação diária. O modelo representa estes quatro elementos como dependentes uns dos outros, pressupondo que, quanto maior a congruência entre eles, maior será o desempenho da organização, não podendo por isso nenhum deles ser negligenciado (Cameron & Green, 2015).

Argyris (1998), ao propor não exatamente um modelo, reduz o processo de mudança ao essencial tal como aconselham as melhores práticas. O processo inicia-se com a formulação de uma visão, logo seguida pelo desenho de uma estratégia competitiva coerente com a visão. Seguir-se-á a definição de processos organizacionais que permitam implementar a estratégia e identificação dos requisitos individuais das funções, por forma a que os colaboradores possam executar os processos de forma eficaz.

Senge et al. em 1999 criaram o Modelo Sistémico cujas linhas de orientação principais indicam que deve "começar em formato pequeno", "crescer sustentadamente", "não planear tudo" e "esperar desafios – pois que nem tudo vai correr suavemente". O que Cameron e Green (2015) consideraram interessante na sua análise a este modelo é que olha para o longo prazo com a preocupação de sustentar e renovar a mudança organizacional. "Eles analisam os desafios de, primeiro, iniciar, segundo sustentar e, terceiro, redesenhar e repensar a mudança" (Cameron & Green, 2015, p. 124).

De 2001 é a proposta de Stacey e Shaw a que denominam Modelo de Processos de Resposta Complexos. O modelo é revolucionário no sentido em que apresenta a mudança como emergente, resultado da comunicação e de um ambiente em que existem tensões e conflitos e que estes são a fonte da criatividade. Ao pensarem na diferença e na tensão e conflito que daí resultam como "uma disrupção ao processo ordeiro da mudança... os gestores podem estar a lutar para mudar suas organizações de maneira a garantir que permaneçam na mesma (Stacey, Shaw, Griffin, Fonseca, & Streatfield, 2001, p. 105). Segundo Cameron e Green (2015), os autores propõem, não um modelo para gerir a mudança, mas um processo de intervenção da gestão da mudança por forma a garantir a criatividade e o envolvimento. Serão inúteis, os esforços dos líderes no diagnóstico e planeamento da mudança, antes devendo concentrar-se em desenvolver e orientar as pessoas para alcançar os objetivos, incentivar o fluxo de informação e comunicação e conseguir a sua focagem no resultado desejado com a mudança.

5.6.5. O modelo ADKAR

O modelo proposto por Jeffrey Hiatt, fundador da empresa Prosci, é conhecido como o Modelo ADKAR (também conhecido por *Prosci Adkar Model*) (Hiatt, 2006), um acrónimo sintetizador de um processo de mudança em 5 etapas: A de *Awareness* (Conciencialização) da necessidade da mudança; D de *Desire* (Desejo) ou vontade de suportar a mudança, K de *Knowledge* (Conhecimento) de como mudar; A de *Ability* (Capacidade) de pôr em prática as capacidades e comportamentos exigidos; R de *Reinforcement* (Reforço) para fazer permanecer a mudança concretizada. Estes são os cinco objetivos a alcançar, por indivíduos, equipas, organizações, e até entidades públicas e governos, para atingir a mudança. Para a boa concretização da mudança, a ordem destes elementos segue o natural processo de experiência de mudança do indivíduo, não sendo, portanto, intermutável:

> O Desejo não vem antes da Consciencialização, porque é esta consciencialização da necessidade de mudança que estimula o nosso desejo ou que despoleta a nossa resistência a essa mudança. O Conhecimento não pode vir antes do Desejo porque nós não procuramos saber como fazer algo que não desejemos fazer. A Capacidade não pode vir antes do Conhecimento porque não podemos implementar o que não sabemos. O Reforço não pode vir antes das capacidades, porque apenas podemos reconhecer e apreciar o que foi alcançado" (Hiatt, 2006, p. 3).

O modelo prescreve um percurso sólido para a implementação da mudança, orientando ao longo de cada um dos passos, a partir do momento em que se identifica a mudança a concretizar.

Não podemos deixar de salientar que o modelo apresenta um foco importante nas pessoas, na medida em que são identificadas, na maioria dos casos, como a razão do insucesso de um processo de mudança. Este modelo sugere, por isso, que o primeiro passo é compreender como gerir a mudança ao nível do indivíduo, em termos de consciencialização, desejo, conhecimento, capacidades, dessa forma garantindo o reforço e a manutenção da mudança ("Prosci Adkar Model," 2018).

Uma vez mais, a centralidade nas pessoas.

De entre os modelos, este é aqui salientado depois dos resumos anteriores, considerando duas razões: a primeira, pelo facto de apresentar uma elevada notoriedade no meio empresarial (apresenta mas de 260 mil resultados na busca do Google, o que comparado com os 22 milhões de resultados do modelo de Lewin ou os 2,8 milhões do modelo de Kotter pode parecer irrelevante, mas não se considerarmos a sua relativa juventude); a segunda, porque apresenta algumas semelhanças com o nosso modelo, o que não deixaremos de explicar à frente, ainda neste capítulo.

5.6.6. Modelos – sim ou não?

Além dos modelos referidos até agora, podemos ainda acrescentar um número muito mais alargado, parte deles de cariz mais empresarial, outros de cariz mais académico: o *AIM Change Management Methodology* (da IMA Worldwide), que é tão ou mais conhecido que o *Adkar, a Change Leaders Roadmap™ Methodology* que apresenta uma notoriedade semelhante ao *Adkar,* a *Conner Partners' Change Execution Methodology* igualmente, o *Cooperrider's Appreciative Inquiry (AI),* o *Cummings and Worley's Model for Managing Change, Galpin's Wheel of Nine Wedges, Judson's Five-Phase Model, LaMarsh Global Managed Change™ Methodology, Prochaska and DiClemente Model, Kubler-Ross Change Model, Edwin Cornelius Snapshot of Change, Burke & Litwin Model, Weisbord 6 Box Model*... e estes serão seguramente apenas alguns dos muitos que ainda poderíamos referir (Leeman, 2014).

Se tivermos em conta o número de resultados evidenciados pelo Google acerca de cada um, concluímos que alguns são, na atualidade, mais famosos e usados que o modelo de Kotter ou até mesmo que o de Lewin.

Considerando esta vastidão, um dos estudos encontrados durante esta revisão do estado da arte na mudança organizacional faz uma comparação quanto ao número de passos que os muitos modelos estudados prescrevem (estudo limitado aos da mudança planeada, ainda assim), medindo a consistência desses passos entre eles:

> Foi concluído que, os componentes mais comummente reconhecidos dos esforços bem-sucedidos de mudança planeada, foram a identificação de soluções, objetivos ou visão desejados e a implementação completa do programa de mudança, incluídos em 91% dos modelos de literatura. 82% dos modelos, identificaram as etapas de diagnóstico de situação quanto a problemas e necessidades e de transição do estado da mudança para a institucionalização. Após essas quatro etapas, apresenta-se uma queda no nível de consistência entre os modelos da literatura, com as quatro etapas a seguir sugeridas por 64% dos modelos: criar ativamente a motivação para a mudança, definir uma equipa principal para liderar a implementação, transmitir a mensagem de mudança e planear a estratégia e as táticas de implementação (K. Sullivan, Kashiwagi, & Lines, 2011, p. 310).

Os modelos famosos da gestão da mudança na realidade empresarial de hoje, atrás referidos, estão longe de constituir uma lista exaustiva, face à produção de modelos que grassa (Leeman, 2014), em que cada organização de consultores da mudança, de dimensão mundial, cria e usa a sua própria abordagem ou modelo. Isto sugere obviamente que as organizações procuram metodologias – e o mercado

responde, oferecendo-as - quase como prescrições médicas em que, seguindo-se de forma correta a posologia, no final o paciente ficará curado.

As organizações enfrentam ambientes voláteis, ambientes VUCA, e essa, sim, é uma realidade que não vai mudar, tendendo mesmo a acelerar, pelo que é preciso considerar que "Nenhuma proposta de "tamanho único" (como no pronto-a-vestir) serve a todos (os casos); portanto, não usemos apenas uma maneira de fazer as coisas, porque há muitas maneiras e cada uma tem suas próprias forças e fraquezas" (Leeman, 2014, p. Change Management Methodologies).

Contudo, o recurso a muitos modelos em sistemas de interação complexa em iniciativas múltiplas e simultâneas de mudança, podem dar lugar a situações de conflito, nomeadamente porque resultam das perspetivas de diferentes pessoas, que recorrem a modelos conceptuais distintos ou que, pela sua experiência e nível de responsabilidade, têm diferentes interpretações de como a mudança deve ser concretizada (Van de Ven & Sun, 2011, p. 67).

O extremo oposto desta ideia é o uso de nenhum modelo. Na realidade, opondo-se à perspetiva da criação e uso de modelos, sejam modelos para mudanças planeadas ou para gerir o fenómeno da mudança emergente, há quem sugira que é inútil o recurso a modelos por ser hoje, a mudança do ambiente externo, demasiado vertiginosa para poder ser acompanhada por fórmulas que sofrem de alguma estaticidade. Esse estado de coisas é o velho normal, declarando-se agora um "novo normal" (Worley & Mohrman, 2014): "Mais e mais gestores e académicos reconhecem que a mudança à nossa volta já não é uma série de disrupções espaçadas por períodos de relativa calma" (Worley & Mohrman, 2014, p. 216). Segundo estes autores, a mudança é contínua, sendo solicitado às organizações que, enquanto mantém o seu negócio com sucesso, se preparem para um futuro insondável, melhorando capacidades, produtos e pessoas, ao mesmo tempo que sendo sustentáveis, inovadores e ambientalmente responsáveis. Igualmente, este ritmo de mudança, leva a que as organizações sintam "desalinhamento com o ambiente, a ponto de, o único caminho a seguir, exigir alguma forma de transformação radical" (Hayes, 2014, p. 61).

O risco de falhar, entre tantas exigências e tentativas radicais de mudança é, portanto, grande e os fatores podem ser variados.

> Quando nos voltamos para considerar os insucessos na mudança, reconhecemos que nem todas as razões de insucesso são iguais. Alguns insucessos resultam do facto de várias mudanças se encontrarem em curso nas organizações, outros por existirem vários agentes de mudança com modelos

> diferentes para as mesmas mudanças e outros por interações temporais entre os próprios modelos de mudança (Van de Ven & Sun, 2011, p. 66).

Aparentemente, é opinião generalizada que os agentes da mudança são um dos fatores fundamentais no sucesso ou insucesso do processo. A preparação das pessoas e suas competências, da gestão de topo ao operador da tarefa mais simples, é, pois, mandatório para enfrentar a mudança, seja ela planeada ou não.

5.7. Intervenientes da mudança

> "Embora a metodologia seja um componente importante da capacidade de gestão da mudança, não é o único e talvez nem mesmo o mais importante. Um "agente de mudança", que pode entender o "ruído" usando essas e outras ferramentas, é o ativo mais importante" (Leeman, 2014, p. Change Management Methodologies).

Nesta asserção defende-se que, a par da mudança ser um resultado de processos objetivos de gestão, devemos destacar os agentes da mudança enquanto a força motriz da mesma.

Para Worley e Mohrman (2014), a mudança que ocorria no "antigo normal" das organizações era fruto da ação de uma hierarquia e dependendo, nas suas formas e implementação, da gestão de topo. No "novo normal", a disrupção ambiental obriga a que a mudança organizacional seja constante, fruto da sua capacidade de ler tendências, de se adaptar e de antecipar situações, preparando-se para a mudança. Para isso, a mudança terá de ser implementada através da rede de indivíduos que percebam a necessidade e o que precisa de mudar, abrindo lugar a agentes de mudança que poderão ocupar posições formais e/ou informais na organização. Os agentes de mudança farão a mudança acontecer através do envolvimento e aprendizagem constante dos indivíduos e do domínio "dos processos coletivos que são as rotinas centrais de como a organização opera" (Worley & Mohrman, 2014, p. 218).

Concluímos daqui que agentes da mudança poderão ser, com efeito, tanto chefias formais, como lideranças informais ou formais, como ainda equipas e redes, e que são eles quem exerce a ação para que a mudança ocorra. Os destinatários da mudança aceitam-na e abraçam-na ou oferecem-lhe resistência.

Distinguimos, por isso, de um lado, os agentes da mudança e, do outro, os alvos da mudança.

5.7.1. Os agentes da mudança – o ativo da mudança

Os agentes da mudança podem ser de duas categorias, internos ou externos. Há casos em que, para definir e fazer seguir o curso de uma mudança planeada ou na liderança de uma mudança emergente, ambos sejam chamados a atuar. Os internos podem ser exclusivamente parte da gestão de topo ou intermédia, colaboradores generalistas e/ou especialistas, equipas construídas para o efeito. Os agentes externos poderão ser consultores contratados expressamente para o efeito, individuais ou empresariais, entidades ou consultores do estado, credores, entidades oficiais nomeadas para o efeito, como por exemplo, os hoje tristemente conhecidos administradores de insolvência PER (Processo extrajudicial de revitalização). Apenas para nomear algumas possibilidades.

> ... A mudança deve ser gerida: alguém deve assumir a responsabilidade de garantir que a mudança ocorra. Se essa pessoa é um líder de equipa, um facilitador, um treinador ou mesmo um ditador, há geralmente alguém que tem a responsabilidade de ser o agente da mudança. Essas pessoas são referidas por vários títulos - consultor de mudança, profissional de mudança, gestor de projeto, etc. (Burnes, 2017, p. 20).

Há quem identifique diferentes tipos de gestão e/ou liderança, no cenário da mudança, não numa divisão por tipos ou por localização face à organização, mas por níveis de competência (Canterucci, 2019):

- Nível I - Aceita a necessidade de mudança – tem capacidade para gerir pequenas mudanças na organização, na dependência de orientação superior, defendendo e persuadindo quanto à sua necessidade;
- Nível II – Definidor ou iniciador da mudança – inicia mudanças nas áreas específicas em que são necessárias, ao identificar as vantagens da sua aplicação em processos e hábitos de trabalho;
- Nível III - Gestor da mudança – faz uma abordagem à mudança inspirada na visão objetivos estratégicos para a organização, adaptando a ação às alterações e oportunidades; envolve as pessoas na mudança através de informação e estratégias de comunicação que servem de elemento motivador; garante ainda o sucesso através de melhorias no trabalho e na estrutura organizacional e facilita o desenvolvimento de pessoas e equipas;
- Nível IV – Gestor de mudanças complexas - entende a dinâmica e a cultura da organização, mesmo as não visíveis, bem assim como as diferenças entre os valores

defendidos e os realmente praticados. Tem a capacidade de definir um percurso estratégico, visando um futuro desejado, mas sem perder o equilíbrio com a realidade atual;

- Nível V – Campeão da mudança – operando ao nível mais estratégico, espera-se que este líder da mudança revolucione as organizações, planeando o percurso e perseguindo uma visão ideal; para isso recorre a ações dramáticas, que por vezes causam sensação de desequilíbrio e mesmo crise, transformando substancialmente a organização; é muito frequentemente exterior à organização ou contratado temporariamente.

Destes níveis, podemos depreender que o envolvimento e forma de atuar, nomeadamente quanto à amplitude e tipo de poder exercido dos diferentes tipos de agentes, são institucionalmente definidos e moldados pelos interesses, estrutura de poder, oportunidades e ideologia da organização, não podendo, contudo, ser dissociados das preferências individuais, inserção cultural e momento histórico que vivem, do que podem resultar dificuldades e contradições (Seo & Creed, 2002).

Nas duas ou três últimas décadas de teorias ligadas à mudança e desenvolvimento organizacional, o papel dos agentes da mudança tem-se alterado, dando especial notoriedade aos gestores e especialistas funcionais e aos consultores internos e externos da mudança e ao seu papel de heróis e "catalisadores", (Burnes, 2017, p. 21), mas não clarificando as suas competências.

O papel que o Desenvolvimento Organizacional de Lewin atribui ao agente da mudança é de neutralidade e de ser facilitador, destacando a ética e transparência na tarefa de orientar os outros. Desta forma, cria-se o ambiente adequado, de confiança e de liberdade de ação, para que a livre escolha dos intervenientes da mudança ocorra e para que estejam disponíveis e prontos para mudar. Segundo a análise de Burnes (2017), é a este facilitador que cabe o papel de avaliar as condições da organização e das pessoas, nomeadamente a relação entre gestores e colaboradores, "a disponibilidade de recursos, para suportar a mudança, incluindo conhecimento, características e a disponibilidade de tempo suficiente dos gestores" (Burnes, 2017, p. 21), secundarizando-se o seu destaque enquanto agente especialista da mudança (e ficando nos bastidores) e pressupondo-se o seu conhecimento, prática e características individuais para fazer a mudança acontecer com sucesso. Para isso, fá-la-á evoluir ao longo de várias etapas que vão desde o momento da entrada e contratação, diagnóstico, planeamento, intervenção e até à avaliação final (Worley & Mohrman, 2014, p. 215).

Há posições teóricas (Weick & Quinn, 1999), contudo, que, distinguem o papel e ação do agente de mudança dependendo, esse, de a mudança ser de tipo episódico ou contínuo: no primeiro caso, o agente da mudança é visto como o seu motor, aquele que instila a mudança e a faz acontecer, principalmente através de capacidades de linguagem distintivas e diferentes do habitual, no segundo caso, sendo alguém que dá sentido e redireciona os alvos da mudança durante o percurso de uma transformação que é contínua. Neste último caso, não só se destacam as capacidades de linguagem, no diálogo do dia-a-dia, do agente de mudança, como também a de mudança dos seus comportamentos - sobretudo de auto-*empowerment* – que os restantes serão atraídos a seguir durante o curso da mudança contínua. "Quando os líderes mudam o seu comportamento individual, a mudança organizacional é mais provável de acontecer" (Weick & Quinn, 1999, p. 380).

Caldwell (2003), numa pesquisa concretizada para aferir os papéis de profissionais de recursos humanos, conclui que entre alguns deles estará o de agentes de mudança, avançando, no entanto, para propor um modelo de agentes de mudança mais vasto e que abrange mais funções: neles inclui as chefias de topo, a quem normalmente se atribui mudanças de nível estratégico e transformativo; chefias intermédias e especialistas que operam em aspetos específicos da mudança, muitas vezes mais operacionais ou concretos; os consultores de mudança, internos ou externos, que atuam em qualquer nível; as equipas de mudança, constituídas por elementos de várias origens, de diferentes áreas e de diferentes níveis da organização ou mesmo de origem externa, que podem atuar nos mais distintos processos e áreas. Na perspetiva de Burnes, "esses quatro diferentes modelos destacam a dificuldade, para não dizer a impossibilidade, de tentar definir um agente de mudança genérico que possa operar em qualquer situação" (Burnes, 2017, p. 24). É também opinião do autor que esta foi a forma de Caldwell conseguir definir, para cada tipo de mudança, quais os comportamentos e competências mais adequados. Não é tarefa de todos, sob risco de que não ocorra, mas não será tão pouco tarefa apenas de alguns especialistas, sob risco de que os restantes não se envolvam ou até se oponham. Contudo, os agentes da mudança a envolver, dependerão do tipo de mudança a que se assiste, dessa forma colocando em ação competências distintas.

Tradicionalmente, é perspetiva das organizações que, quer na vida rotineira da organização quer em situações de mudança, os gestores sejam responsáveis por "dirigir e controlar os colaboradores, recursos e informação" (Burnes, 2017, p. 376), para tal seguindo normas e padrões de funcionamento mais ou menos estruturados.

O papel da gestão na mudança emergente é expectavelmente distinta, decorrendo de que, ao exigir que apresente menos formalidade para poder ocorrer, o processo de mudança pressupõe uma maior fluidez e agilidade. Necessita-se que processos e pessoas sejam mais flexíveis, que se dê a quebra de regimes hierarquizados e o *empowerment* de chefias intermédias e colaboradores, que os gestores sejam mais líderes que chefias, que a cadeia de decisão seja mais de apoio e facilitação do que de comando e controlo. É a liderança, um dos fatores que inspira e suporta a organização na mudança emergente e episódica e é também ela quem a orienta, desenvolvendo competências próprias e nas pessoas que a circundam: "Gerir a mudança é dizer às pessoas o que fazer (lógica de substituição), mas liderar a mudança é mostrar às pessoas como ser (lógica de atração) (Weick & Quinn, 1999, p. 380). Isto significa que deverá haver transformações nos papéis tradicionalmente desempenhados por administradores e gestores, para serem um suporte facilitador de processos e *empowerment* das pessoas, ao mesmo tempo que deverão desenvolver o seu perfil de liderança inspiradora e de orientação (Burnes, 2017).

> A gestão é um conjunto de processos que pode manter um sistema complexo de pessoas e tecnologia a funcionar sem problemas. As atividades mais importantes da gestão incluem o planeamento, a orçamentação, a organização, a gestão de pessoas, o controlo e a resolução de problemas. Liderança é um conjunto de processos que, primeiramente, cria organizações ou as adapta a circunstâncias em mudança significativa. A liderança define como deve ser o futuro, alinha as pessoas com essa visão e inspira-as a fazer com que isso aconteça, apesar dos obstáculos (Kotter, 1996, citado em Burnes, 2017, p. 376).

De acordo com esta posição, parece ser, portanto, um pressuposto para a mudança que os gestores se transformem em lideres, apresentando, ao mesmo tempo que capacidades relacionadas com o negócio - como gerir recursos e finanças ou definir estratégias -, características mais emocionais e competências comportamentais na ligação com as pessoas, incluindo gestão de conflitos e negociação, processos de arbitragem e decisão. O próprio comportamento da liderança é ponto fulcral, já que se torna o elemento orientador quanto à real importância e compromisso com a mudança em curso, na atitude e ação a tomar durante o processo, independentemente do nível a que a implementa.

Ao contrário do papel na mudança emergente, na mudança planeada do desenvolvimento organizacional de Bullock e Baten (1985) o agente da mudança tem uma intervenção mais diretiva do que de exemplo e comportamental. Numa fase introdutória do processo, os autores colocam o agente da mudança como um elemento externo à organização, sendo visto como um parceiro diretivo ao mesmo tempo que atuante. Nessa perspetiva, haverá alguma dependência, da organização, desse mesmo agente enquanto

força de transformação, mas não do envolvimento daqueles que estão sujeitos à mudança. Este agente externo, traz uma especialização não existente na organização, propondo soluções a ser impostas rapidamente sobre os alvos da mudança, sendo estes elementos passivos e orientados para a adoção da "melhor" solução (Burnes, 2017). Outras perspetivas defendem que os consultores, como especialistas e externos à vida regular da empresa, têm o potencial de mais facilmente trazer *empowerment* às pessoas no processo de mudança, ao mesmo tempo que trazem conhecimento e técnicas específicas orientativas, sobretudo nas fases iniciais da transformação pretendida (Kotter et al., 2005, p. 22).

Seja porque a liderança nunca abdicou da gestão do processo, seja porque os agentes internos de mudança herdam dos agentes externos o papel de motor da mudança, numa fase de institucionalização da mesma é possível que uma certa forma de atuar diretiva se mantenha.

> Essa tendência, para os agentes de mudança terem um papel mais diretivo e para os colaboradores terem um papel menos participativo, tornou-se ainda mais acentuada à medida que os profissionais de Desenvolvimento Organizacional mudaram o seu foco de indivíduos e grupos para as organizações na sua totalidade (Burnes, 2017, p. 348).

Opondo-se ao papel central deste agente externo, Carnall (2007) defende que o papel principal na mudança das organizações pertence às equipas que são envolvidas no processo e às lideranças participativas que, com visão e competências, potenciam a mudança. Essas competências vão muito para além das capacidades que os especialistas da mudança possuem e incluem capacidades fundamentais. Saber definir uma visão e de conseguir o suporte para a sua prossecução através de uma comunicação bem gerida é considerado vital pelo autor. Mas não serão necessárias apenas capacidades técnicas de planeamento e implementação, nem sequer de fazer mexer as peças que se movem nos bastidores da mudança. Os agentes de mudança necessitam de ter a correta mistura de personalidades e habilidades para lidar com o inesperado, bem ainda com a resistência eventual que o processo possa gerar (Burnes, 2017, p. 461).

Na perspetiva de alguns, a liderança é um processo e não uma função e, como processo, é a capacidade de adaptação e evolução, afastando-se do que é convencional, imprimindo energia e impelindo para a transformação - ao invés de procurar estabilidade como o farão os gestores - mesmo se nem sempre o processo alcança sucesso (Todnem By & Burnes, 2011).

No percurso, liderar as pessoas significa levá-las a tornarem-se autónomas, solucionando problemas e contribuindo para o todo. Para esse efeito, a capacidade de definir uma estratégia clara e usar a sua formulação como uma forma de mobilizar a organização e potenciar a sua capacidade de tomar decisões de forma independente parece ser um ingrediente incontornável do líder na mudança:

> A necessidade de estratégia explícita é clara o suficiente: permite a coordenação da atividade; fornece orientação para as pessoas; pode aumentar o moral e sustentar a autoestima; pode fornecer um escudo contra a ansiedade num período de mudança. A estratégia explícita também promove um melhor planeamento. Em vez de apenas reagir, as pessoas podem planear mudanças. Assim, a estratégia explícita permite que as pessoas planeiem, criem mudanças e aprendam com a experiência (Carnall, 2007, p. 150).

Assim, daqui decorre também a capacidade do líder da mudança de desenvolver pessoas e equipas e de potenciar alianças entre elas, fomentando a aprendizagem, o poder de decisão, a autonomia e a liderança dos que de si dependem. Promover a prontidão para a mudança, a responsabilização e a apropriação dos projetos em curso, vencendo resistências serão mais algumas das capacidades essenciais. Burnes (2017, p. 367), ao recuperar a matriz de Stace e Dunphy (1994) das competências de gestão na mudança, defende que esta proporciona uma perspetiva mais abrangente e contextual das competências de gestão e liderança, já que os autores fazem corresponder, a uma escala de quatro níveis de mudança, uma série de quatro estilos de gestão da mudança: o estilo Cooperativo, o Consultivo, o Diretivo e o Coercivo, designações que, em si, são autoexplicativas. Desta matriz resultam 16 grupos de competências que os líderes terão que desenvolver para cada situação (Stace & Dunphy, 1994).

A liderança que resulta das funções de gestão são divididas por Mitchell (2013), adaptado de Marquis & Huston (2008), em Autocráticas, de comando sobre os outros e motivando através da coerção, crítica punitiva e comunicando de cima para baixo; Democráticas, que exercem menos controle e partilham o comando, usam uma comunicação ascendente e descendente e, usando a crítica construtiva, motivando através da promoção do ego e do aspeto económico; "Laissez-faire" que não apresenta um estilo orientativo, dispersando as decisões pelos grupos envolvidos, permitindo fluxos de comunicação em todas as direções e não usando a crítica.

Tal como se apresenta, esta proposta de diferentes tipos de liderança na mudança não se afasta muito da que a própria Bosch indica como alternativas de liderança a serem exercidas na mudança, a adequar conforme a situação e o momento:

- a liderança Vermelha – pratica o "Comando e Controlo, interventiva, adequada a situações de crise e urgência;
- a liderança Azul – uma liderança orientada para os Resultados e seguimento de cumprimento de objetivos, intervindo quando e onde necessário, ideal para uma fase de construção de confiança;
- e a liderança Verde – uma liderança que inspira através da Visão e Missão, que promove a iniciativa (para o que promove espaço e liberdade), com consistência e conferindo responsabilidade, incentivando a transparência e abertura para criar um clima de confiança e dando orientação (*coaching*) e *empowerment* a equipas auto-organizadas ("Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 2," 2015).

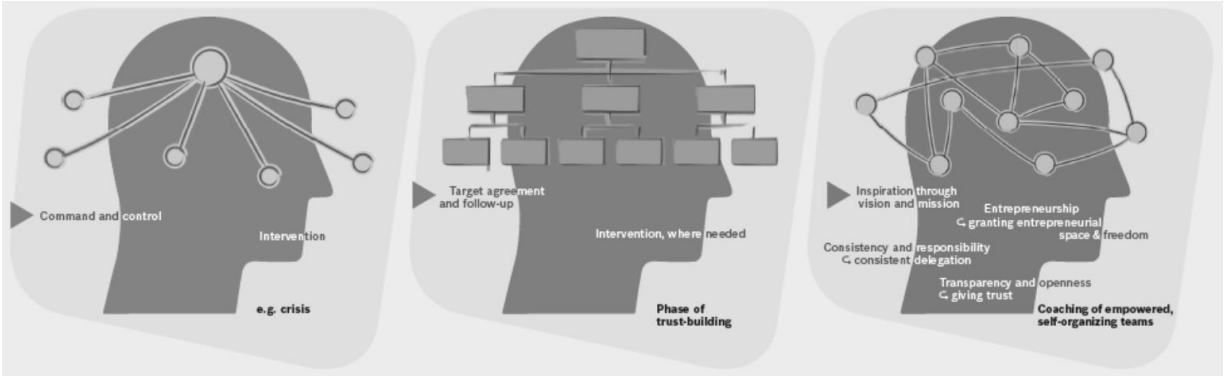


Figura 17: Estilos e Cultura de Liderança Bosch ("Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 2," 2015)

Conforme indica a própria marca:

> O contexto dinâmico do mercado em que CM atua requer rapidez nas decisões e na implementação, com exigências crescentes relativamente aos nossos projetos e qualidade. Por esta razão, precisamos de uma liderança flexível, capaz de se adaptar a cada situação específica... Todos os estilos de liderança são necessários e têm de ser conhecidos e aplicados de acordo com a situação específica ("Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 2," 2015, p. 4).

Em transformações radicais, há quem proponha dois tipos de liderança na gestão eficaz do processo de mudança (Schein, 2004), a primeira das quais pressupõe uma visão e um caminho para o futuro e, consequentemente, uma liderança diretiva em direção a esse futuro, a segunda pressupondo uma liderança mais insistente e estimulante no sentido da mudança, mas também mais congregadora na

construção participada de uma visão, mesmo perante um futuro pouco claro. Esta última, pode corresponder a um elemento externo e permite uma gestão mais participativa na mudança.

Contudo, há quem oponha que a liderança transformativa tem que "instilar" (Benson, Kimmel, & Lawler III, 2013, p. 17) uma visão poderosa do futuro nas pessoas, o que deixa de fora uma liderança que concede espaço às pessoas para serem elas a definir a visão num trabalho mais participativo e colaborante na transformação.

De entre os agentes da mudança, não podemos esquecer o papel das equipas de mudança. Multidisciplinares, elas devem incorporar alguns dos elementos que originalmente reconheceram a necessidade de se dar início ao processo de mudança e de elementos com capacidades de, efetivamente, agenciarem a mudança, bem ainda como especialistas, cuja principal função e experiência é a de gestão de mudança. (Burnes, 2017), declinando-a para esferas restritas, como um departamento, ou capaz de contagiar e mobilizar a organização na sua totalidade. Diferentes perspetivas teóricas, colocam, umas, a liderança do processo de mudança como exterior às equipas, sendo vista como um campeão que inspira, cria a visão e dá suporte aos elementos nela envolvidos; outras, colocam a liderança como devendo ser parte integrante das equipas de mudança, com funções e objetivos para cumprir (Mitchell, 2013).

5.7.2. Os alvos da mudança

Na Bosch pretende-se "...promover o trabalho em equipas auto-organizadas e autorresponsáveis: equipas que se organizam de forma autónoma e que são caracterizadas por um elevado nível de responsabilidade individual" ("Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 2," 2015, p. 4). Para isso, foi essencial, no processo de crescimento e mudança em curso, concretizar uma ideia de *empowerment*, incluindo poder de decisão, autonomia e responsabilização das pessoas. A afirmação dessa vontade foi clara no caso em estudo, mas acontece com alguma frequência que a expressão do desejo seja apenas lábil. A existência de resistências, veladas ou declaradas, condenam muito frequentemente os esforços de mudança, ao insucesso... As razões apontadas para o fracasso das tentativas de transformação incluem a forma e implementação da mudança, bem assim como o contexto (Labianca et al., 2000). Existem mesmo linhas de investigação que apontam os alvos da mudança e as suas reações à mudança como tendo o "papel-chave" que determina o sucesso ou insucesso da mudança (S. Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011, p. 2). Corroborando esta posição, Burnes afirma que a mudança, nos seus impactos extensivos em planeamento e execução, afeta todos os níveis da organização e que "por essas razões, o

sucesso de mudanças de larga escala dependem, em grande parte, do envolvimento e compromisso de todos os interessados e afetados pela mudança (2017, p. 461).

Contudo, há também quem contraponha que, em organizações onde as funções operativas, típicas das grandes indústrias, são alargadas, estas não podem ser chamadas ao processo de mudança através de um envolvimento e nem é desejável que assim seja, sob risco de tornar todo a organização inoperante. É precisamente essa a perspetiva de Argyris (1998), quando afirma que não é realista esperar que milhares de colaboradores se envolvam em processos de governação, de que a mudança é um exemplo.

A produção científica centrada nos recipientes da mudança é vasta, entre estudos quantitativos e qualitativos, havendo inclusive propostas da classificação dos estudos quantitativos por tipologia: os que investigam os antecedentes da mudança, como por exemplo os estudos relacionados com a cultura, o compromisso, a prontidão para a mudança, a participação no processo, as perceções sobre benefícios e malefícios da mudança, entre outros; os que se focam nas reações à mudança, afetivas, cognitivas e comportamentais; os que se focam nas consequências da mudança, quer laborais, como o desempenho e a satisfação na função, quer pessoais, como absentismo, o que S. Oreg et al. resumem em quadro (S. Oreg et al., 2011, p. 6).

Não tendo este projeto incidido ao nível dos alvos da mudança, antes, como investigação-ação, tendo-se focado no desenho do processo por ação de agentes de mudança, especificamente as chefias de topo e intermédias (motores da mudança numa organização com milhares de pessoas), e sua implementação por equipas multidisciplinares, não seremos muito profundos neste tópico, com a consciência, porém, de que as mudanças "requerem o envolvimento de todos os elementos da organização" (Schein, 2004, p. 314).

Para correr bem a transformação desejada, os colaboradores devem abraçar uma visão forte a ser transmitida pela sua gestão ou liderança, que clarifique o futuro pretendido e crie um envolvimento das pessoas com os objetivos da organização (Shaul Oreg & Berson, 2011). Esta é, aliás, também a perspetiva assumida na nossa investigação, ao fazermos corresponder ao momento do contrato do modelo narrativo de Greimas, o comunicar de uma visão da mudança, momento feito de vários momentos, que se constitui como ponto de partida e força motriz da ação a concretizar. Ao "comunicar a visão aos colaboradores, reduz-se a sua incerteza quanto à mudança e aumenta-se a sua capacidade de lidar com ela" (Burnes, 2017, p. 467). Este momento, igualmente deverá ser o início de um processo que inclui, por parte da liderança, a capacidade de "criar a vontade de mudar, envolver as pessoas e

manter o ímpeto" (Burnes, 2017, p. 467), ou seja, fazer com que os colaboradores em geral abracem e concorram para a transformação.

Weick e Quinn (1999), sugerem a existência de quatro estágios na forma como as pessoas reagem às mudanças: pré-contemplação, contemplação, ação e manutenção. Enquanto os que se encontram no primeiro estágio estão perfeitamente inconscientes quanto à necessidade de qualquer mudança, já os que se encontram no segundo, podem permanecer nesse estágio durante muito tempo, percebendo a necessidade da mudança, mas não desenvolvendo nenhuma ação para ou não se envolvendo com ela. Já as pessoas na fase da ação, são um número reduzido e estão no estágio em que agem e se envolvem com a mudança. Contudo, parece haver ciclos de ação, retorno à contemplação e de novo à ação, em sucessivos ciclos, antes de se poder chegar à fase de manutenção, sobretudo nas mudanças de tipo episódico, usualmente de maior dimensão.

Para alcançar a fase de manutenção, algumas pesquisas destacam a necessidade de um suporte especial, particularmente alocado ao esforço da mudança, mas que se diferencia de um ambiente de suporte em geral que a organização poderá naturalmente providenciar (S. Oreg et al., 2011). Se os agentes da mudança não demonstrarem um suporte real às reações dos destinatários à mudança, essa falha "terá influência direta no progresso da mudança e no sucesso final da iniciativa de mudança" (S. Oreg et al., 2011, p. 55).

Além desse suporte face à incerteza, que a mudança provoca aos colaboradores, parece ainda essencial que, a estes, lhe seja concedido "*empowerment* para agir, que seja criado um clima de abertura na comunicação, que lhes seja facilitada a apropriação do processo de mudança e dos seus resultados, que seja promovida uma cultura de colaboração e de uma aprendizagem contínua" (Todnem By & Burnes, 2011, p. 299).

No caso da Bosch, e considerando o exposto atrás, inocular estas vontades e conferir estes saberes e poderes, seria dirigido especificamente aos chefes de secção (na fase inicial), que se converteriam assim de alvos da mudança em agentes da mudança. Foi sobre o *empowerment* destes, que se apropriam e efetuam a mudança enquanto agentes, que precisamente falaremos no próximo capítulo.

5.8. Predisposição para a mudança e as competências da Semiótica narrativa– o Querer, Saber e Poder dos agentes da mudança

Há uma relação entre a aceitação da mudança ou a oposição a ela por parte dos destinatários, dependendo do alinhamento ou falta dele entre a mudança em curso e os valores das pessoas (Burnes, 2017).

Sempre que existe disponibilidade, emocional e racional, dos indivíduos para adotarem a mudança organizacional, fala-se de um conceito que tem vindo a ser bastante explorado na gestão da mudança, a predisposição para a mudança (Bakari et al., 2017); quando, pelo contrário, as pessoas, grupos ou uma organização no seu todo se constituem como oponentes passivos ou ativos à mudança, apresentando respostas negativas à mesma, falamos de resistência à mudança (Piderit, 2000).

Weiner (2009), define predisposição ou prontidão para a mudança como um constructo multinível, que pode acontecer desde o nível do colaborador individual até à organização no seu todo, variando o seu significado, medição e relações com outras variáveis em função do nível de análise em que nos encontramos. A predisposição organizacional para a mudança "...refere-se ao compromisso com a mudança e eficácia da implementação da mudança dos membros da organização" (Weiner, 2009, p. 2), o que nos diz que o nível individual, grupal e organizacional estão intimamente ligados. A prontidão ou predisposição para a mudança, relaciona-se com capacidade e/ou vontade de pessoas e organizações, implicando que haja orientação psicológica dos indivíduos e comportamentos partilhados, na perseguição dos mesmos objetivos, mas não se suporta só nisso. Está fortemente dependente das condições proporcionadas pela própria organização: contextuais, relacionadas com recursos e capacidades da organização; situacionais, tendo que ver com o conteúdo da mudança e nível de compromisso das pessoas com o mesmo. Considerando a perspetiva de Weiner (2009), sustentada na sua análise de inúmeros investigadores, e as fases da Semiótica narrativa na qual sustentámos esta investigação-ação, podemos estabelecer algum paralelismo com os momentos da Aquisição de Competências. Senão vejamos:

5.8.1. A Partilha de vontades e comunhão de crenças – o Contrato e o Querer

A partilha de vontades e crenças necessária à execução da mudança apresenta paralelismo com o objeto modal Querer por parte dos sujeitos da ação. Como foi explicado no capítulo sobre a Semiótica Narrativa de Greimas (capítulo 4), a Aquisição desta competência surge após o entendimento e a aceitação do

contrato comunicado pelos destinadores (administração) aos destinatários (a Organização) de qual o Objeto a perseguir enquanto sujeitos da ação. Da qualidade da mensagem sobre a visão da mudança (Destinador que destina um Dever/Fazer ou o Fazer/Fazer na perspetiva de Greimas), depende a aceitação da mesma e a futura alteração do status quo (Kotter, 1995). A prontidão de aceitação do contrato pelos destinatários, resulta numa vontade partilhada, mas esta depende da crença da sua exequibilidade e de que esta será suportada pelos líderes seniores da organização. Por isso, a forma e conteúdo desse contrato é entendido como uma medida quanto ao compromisso das lideranças com a mudança, na qual se sustenta a crença de que a transformação pretendida é algo que irá efetivamente acontecer e que será apoiada por todos os níveis até se transformar num fazer de todos"... o suporte da administração que constitui a crença dos colaboradores quanto ao envolvimento e apoio dos líderes seniores à mudança, pode representar uma crença normativa, com as suas subsequentes relações com o controlo normativo" (Bakari et al., 2017, p. 164). Daí que a capacidade de comunicação da liderança de topo (destinador) seja um fator fundamental para a disponibilidade para a mudança e para evitar situações de resistência (Shaul Oreg & Berson, 2011), ou seja, para a aceitação do contrato. Ao seu envolvimento no processo e na ação motivacional (que pode incluir o gerar de insatisfação com a situação presente), juntam-se ainda outros fatores potenciadores da disponibilidade para a mudança, características da liderança como a sua credibilidade, imagem positiva e capacidade de gerar confiança (Bakari et al., 2017, pp. 161–162).

Do que acima apresentamos, defendemos que, sem o Querer da administração, não há o Querer dos líderes intermédios e sem estes não há o Querer do resto da organização. E, sem todas estas vontades partilhadas, aliadas às características e competências da liderança, não há mudança (Shaul Oreg & Berson, 2011).

5.8.2. Aprendizagem e recursos informativos, o Saber

Uma das Competências a adquirir, de acordo com o modelo semiótico que seguimos no processo de mudança da Bosch em Braga, é o objeto modal Saber, por um lado relacionado com a quantidade e qualidade da informação e comunicação providenciadas durante o processo de mudança (o que se fica a saber), por outro, com a aprendizagem das pessoas (os conhecimentos, técnicos ou comportamentais que é suposto ter). Como referem S. Oreg et al. "informação adicional e realista, comunicação de suporte e eficaz durante a mudança, foram associadas a várias reações positivas, nomeadamente a maior aceitação e suporte à mudança" (S. Oreg et al., 2011, p. 32), o que significa que o Saber é uma

característica essencial para a predisposição para a mudança. Os recursos informativos são também defendidos por Weiner (2009), como parte essencial da prontidão para a mudança, referindo que a influenciam positivamente "As mensagens e ações consistentes da liderança e a partilha de informação através da interação social" (Weiner, 2009, p. 3). Defende igualmente que, uma cultura de suporte à aprendizagem, é fundamental para a abertura para a mudança, bem como estratégias de aprendizagem indiretas, que suportem a adequação dos elementos da organização às novas situações e tarefas. "Coordenar a ação em muitos indivíduos e grupos e promover a aprendizagem organizacional, são bons exemplos de capacidades coletivas (ou conjuntas)" (Weiner, 2009, p. 2), que potenciam a eficácia na mudança, segundo o autor, embora posições contrárias, que também apresenta, defendam que outros fatores terão relevância superior, nomeadamente as que apresentamos no ponto a seguir. A aprendizagem não será somente relativa às questões de conhecimento técnico, mas será também respeitante a novos comportamentos essenciais para enfrentar as novas estratégias e implicará desaprender comportamentos anteriores em todos os níveis da organização: "O processo de aprendizagem é provavelmente substancial e envolverá muito desaprender... ocorre a todos os níveis da organização, dos executivos seniores aos funcionários de nível inferior" (T. G. Cummings & Worley, 2009, p. 509).

A importância do Saber enquanto Competência essencial para a disponibilidade para a mudança (e, logo, para a sua concretização) revela-se particularmente, quando os contextos e situações organizacionais falham quanto à informação, comunicação e potencial de conhecimento através da aprendizagem das pessoas. Comunicação inconsistente da liderança, informação insuficiente ou deficientemente partilhada, ausência de experiências e conhecimentos com uma base comum (Weiner, 2009), são a falha da Competência Saber no caminho trilhado pelas pessoas da organização em direção à Performance (a ação da mudança em si). Sem Saber o que é necessário para mudar, conhecimentos ou informação... não há mudança.

5.8.3. Recursos estruturais, materiais e humanos, oPoder

A terceira Competência a adquirir no percurso narrativo de Greimas é o Poder. O Poder em Greimas, desenvolvido no capítulo 4, respeita às qualificações necessárias ao sujeito para, juntamente com os seus adjuvantes, "lutar" pelo objeto de desejo (muitas vezes, confrontando-se com oponentes) e com isso efetuar a mudança desejada. Se recorrermos ao dicionário Priberam teremos muitos significados para este substantivo, como meios e recursos, capacidade, mando, autoridade.... Considerando estas

noções, definimos como elementos do Poder da narrativa de Greimas aqueles fatores que suportam a atividade das pessoas para a mudança e que assim propiciam a sua disponibilidade e facilitam a sua implementação. Fazemos corresponder esses elementos "aos recursos estruturais, financeiros, materiais e humanos" (Weiner, 2009, p. 2) que têm impacto na e promovem a prontidão das pessoas para a mudança, a que alguns juntam "...políticas organizacionais flexíveis, procedimentos e um clima organizacional positivo" (ex.: boas relações laborais) (Weiner, 2009, p. 4) que garantem autonomia, poder de decisão ou capacidade de responsabilização sempre e quando necessário. Também fazem parte dos elementos que capacitam (ou dificultam) a mudança, o *design* organizacional, como as estruturas e processos organizativos, os fluxos de trabalho, os aspetos funcionais dos recursos humanos (como o desenho de funções ou a posição na estrutura) e os sistemas de informação de apoio. A concretização da mudança nas organizações, na opinião de alguns, implica que a gestão proporcione ou aloque recursos (T. G. Cummings & Worley, 2009; Weick & Quinn, 1999), constituindo-se esses como constituinte desta Competência Poder que permitirá às pessoas adequar-se ou fazer acontecer a transformação.

Opondo-se a esta perspetiva de conferir recursos e com isso garantir o Poder de atuar às pessoas, as teorias evolucionistas da mudança veem a ausência ou escassez de recursos, em conjunto com uma seleção competitiva, como necessários ao processo evolutivo, e logo de mudança, na organização (Weick & Quinn, 1999). Contudo, ao colocar sobre esta perspetiva, a luz da Semiótica narrativa de Greimas, não há contradição: o processo de aquisição da Competência do Poder (a competição pelos recursos escassos) é a força motriz que faz acontecer a mudança.

5.9. Resistência à Mudança – a ausência do Querer, Saber e Poder na Mudança

O tema da resistência à mudança surge natural e frequentemente na produção teórica sobre a mudança organizacional, ainda que com perspetivas de partida que o condicionam "O conceito de resistência à mudança tem sido amplamente estudado, mas tem limitações" (Piderit, 2000, p. 783), em parte porque na própria designação se encerra a oposição de interesses entre a gestão e colaboradores. Em todo o caso, a resistência à mudança é muito frequentemente relatada como um dos principais fatores de insucesso das transformações pretendidas (Burnes, 2017), sejam elas planeadas ou emergentes, precisamente pelos interesses opostos que se digladiam no percurso. Muita produção científica foca-se no fenómeno ao nível dos funcionários das organizações, enquanto oponentes ao processo, e outra tanta nas organizações como um todo, enquanto destinatários dos processos de mudança.

A resistência à mudança organizacional, ao nível dos colaboradores, é classificada como sendo emocional, cognitiva e funcional. É definida como o "conjunto de respostas negativas à mudança nessas três dimensões e o "suporte à mudança" é representado pelo conjunto de respostas positivas nas mesmas três dimensões" (Piderit, 2000, p. 783). Também a ausência de concordância com as mudanças propostas, mesmo não dando necessariamente lugar a uma resposta visível, pode ser considerada como resistência à mudança (Bakari et al., 2017, p. 159).

Naturalmente, essa resistência decorrerá do facto de os alvos da mudança terem desconfiança quanto ao impacto pessoal que as alterações pretendidas trarão à sua vida na organização. E se a perceção das pessoas é de que os riscos e custos do processo suplantarão os benefícios que terão ao embarcarem no processo de mudança, então as reações negativas ou de mera passividade irão com certeza ocorrer (Bakari et al., 2017, p. 57).

Mudar significa abandonar e desaprender velhas formas de funcionar e aprender novas (Bakari et al., 2017, pp. 161–162), o que gera naturalmente incerteza e receio. O "desconhecido" que se enfrenta em contexto de mudança, em aprendizagem, nova informação, novos recursos (tais como os referidos no ponto anterior) levará, por isso, a situações de conjunção ou disjunção com os objetos modais que constituem a Aquisição de Competência, o Querer, o Saber e o Poder já referidos: uns querem mudar para a nova situação, mas não sabem e/ou não podem mudar, outros sabem, mas não podem e/ou não querem, outros ainda podem, mas não sabem e/ou não querem (Cruz, 2005). A disjunção com estas Competências é, na perspetiva desta investigação-ação, uma situação de resistência à mudança, podendo esta acontecer por oposição declarada e, portanto, resistência, seja por passividade na respostas (Burnes, 2017). Pode ainda dar-se por impossibilidades perante as exigências do novo estado e, por isso, acabando por revelar-se também como oposição ao sucesso pretendido. Há quem defenda, com efeito, que a resistência poderá não ser oposição ou desobediência, espelhando apenas a complexidade do processo com aspetos positivos e negativos (Van de Ven & Sun, 2011, p. 63) que, muito frequentemente, não são fáceis de abraçar ou implementar. Pode acontecer que a mudança signifique ainda abandonar um compromisso com a situação atual, em favor de um compromisso com uma nova situação, transformando-se dessa forma numa barreira ao novo que se anuncia e obrigando ao "descongelamento" face ao *status quo* (Bakari et al., 2017, p. 164).

Há posições, entretanto, que defendem que "a "resistência à mudança" é, na realidade, "resistência à incerteza" (Carnall, 2007, p. 3), pelo que a resistência derivará do processo de lidar e gerir a mudança

e não da mudança como tal, o que nos coloca perante a necessidade de perceber o papel do agente da mudança na gestão da resistência (o que faremos um pouco mais à frente).

A resistência à mudança também pode ser observada a partir do ponto de vista organizacional: "Qualquer esforço para mudar uma organização (incluindo um esforço para aumentar a partilha de poder entre funcionários e gestores) geralmente encontra resistência" (Labianca et al., 2000, p. 236), existindo muitas explicações para a mesma, nomeadamente decorrendo de políticas organizacionais, questões de cultura e ambiente social, falta de recursos de tempo, físicos, financeiros e humanos e de escassez de informação (Labianca et al., 2000). T. G. Cummings e Worley (2009) corroboram estas ideias, sintetizando a resistência organizacional como decorrendo de três fontes: a resistência técnica, a política e a cultural A de tipo técnico prende-se com os hábitos nas formas de funcionar da organização, o que muitas vezes se traduz em expressões de resistência como "nunca tal vi" ou "não é assim que estamos acostumados a fazer" ou "sempre funcionou assim; porque haveríamos de mudar?". Tem que ver igualmente com a noção de tempo, esforço e investimento feito nos processos, tal como existem no momento e no que a adoção de novas formas significa em termos de desperdício do já investido. A resistência de tipo político é quase uma inevitabilidade: mudar significa mudar ou colocar em causa posições de pessoas na estrutura, funções exercidas e decisões tomadas, tanto em posições de relevo como em departamentos, e número e qualidade de colaboradores alocados, bem como diferentes disposições em termos de recursos disponibilizados, físicos, humanos ou orçamentais. E isso nunca é pacífico. Em última instância, a este nível pode mesmo acontecer a dispensa ou substituição de pessoas, especialmente as de alto nível hierárquico, não alinhadas (ou sem o Querer) com os novos cenários que se desenham: "Os elementos disfuncionais da velha cultura tornam-se claramente visíveis para todos... (havendo) substituição de pessoas chave por híbridos internos e pessoas de fora, que trazem formas de ver e atuar diferentes (Schein, 2004, p. 314). Aliás, a maior resistência parece ser precisamente nas hierarquias superiores, já que mudança pode implicar ser-lhes retirado poder e recursos em pessoas, serem transformados departamentos debaixo da sua alçada, do que resultam dissidentes que abandonam a organização:

> É por isso que, muito frequentemente, vemos novos executivos a serem recrutados do ambiente externo e porque gestores e chefias seniores costumam deixar as empresas. Estes executivos partem, não por serem "maus" gestores, mas porque simplesmente não se encaixam no novo panorama para onde a empresa precisa ir (Greiner, 1998, p. 8).

O que nos leva, finalmente, à resistência cultural: "Finalmente, a resistência cultural assume a forma de sistemas e procedimentos que reforçam o *status quo*, promovendo a conformidade com os valores, normas e suposições existentes sobre como as coisas devem funcionar" (T. G. Cummings & Worley, 2009, p. 167). No nosso projeto, pode perfeitamente configurar uma mudança cultural, a organização desconstruir ou descolar da sua imagem de produtor de bens corpóreos na área de multimédia, para passar a ser uma unidade de desenvolvimento tecnológico – apenas como exemplo hipotético, será natural que todas as chefias que se encontram confortáveis na primeira situação, tendam a defender valores como a pontualidade extrema e o rigor de um planeamento linear, enquanto que as chefias da nova cultura (a de unidade de desenvolvimento tecnológico) defendam horários mais livres (programação e criação não têm hora definida para acontecer) e planeamentos mais ágeis e flexíveis.

Esta posição de que a resistência à mudança é de cariz organizacional e não tanto individual tem raízes em Kurt Lewin e nos seus seguidores: Lewin considerou o comportamento de indivíduos e grupos como resultado do conjunto de forças coexistentes e interdependentes, da área de atividade ou na vida de cada um. O que parece ser resistência à mudança por parte de grupos ou indivíduos é resultado do equilíbrio de forças que imperam na atividade que executa, ou seja, são resultado da natureza e estado da organização (Burnes, 2004a).

Desta forma, alarga-se a investigação científica a partir destes dois prismas ou perspetivas, parte colocando a raiz da resistência à mudança nas inconsistências e natureza da organização, outra parte, igualmente importante, nas características dos indivíduos que resistem, não sendo perspetivas, contudo, contraditórias, mas sim complementares, na investigação atual.

Desta aproximação decorrem quatro teorias que explicam a resistência à mudança (Burnes, 2017):

Teoria 1 – Dissonância Cognitiva – a resistência à mudança resulta de dilemas vividos pessoalmente, no conflito que surge entre as atitudes, crenças e comportamentos do indivíduo e/ou de ter de perseguir objetivos profissionais e organizacionais que são incompatíveis. A tentativa de redução das dissonâncias entre as forças em jogo resulta em resistência. A boa gestão da mudança, ao resolver as dissonâncias, terá mais hipóteses em gerar sucesso;

Teoria 2 – Profundidade da mudança – esta proposta de explicação da resistência à mudança, liga o nível de profundidade da mudança ao nível de envolvimento das pessoas com ela (quanto mais profunda, maior deverá ser o envolvimento) e estabelece uma relação entre a natureza da mudança e o grau de alinhamento ou conflito com os valores das pessoas; a forma de evitar a resistência implicará por um lado uma boa gestão do processo, no sentido de envolver as pessoas quanto mais profunda for a

mudança, e por outro lado de assegurar um processo de aprendizagem que leve os indivíduos a refletir e alinhar as questões psicológicas individuais com os valores implícitos na mudança pretendida;

Teoria 3 – O contrato psicológico – a resistência é explicada como resultado de um contrato falhado entre as expectativas dos colaboradores quanto aos benefícios a obter na mudança, como salário, promoções, horários, aprendizagem, e as expectativas da gestão em envolvimento, responsabilidade e esforço para a mudança. "Quando os dois conjuntos de expectativas são congruentes, a estabilidade relativa prevalece; mas se os empregadores tentarem trazer mudanças que afetem o equilíbrio de forças, resistência e conflito poderão surgir" (Burnes, 2017, p. 18).

Teoria 4 – Resistência disposicional – apesar de mais recente, esta teoria é já muito influente, explicando a resistência à mudança mais sustentada nas questões individuais do que nas organizacionais e sistémicas; nesta, tem um principal papel a disposição do individuo para a resistência à mudança, para o que foi elaborada uma escala para a sua medição, RTC ou "*Resistance to Change*" (Oreg, 2003 citado em Shaul Oreg & Berson, 2011); esta abordagem acrescenta que, além da disposição de partida para a resistência, variável de indivíduo para indivíduo, terá influência o contexto e natureza da mudança, bem ainda como o estilo de implementação e a forma como se consegue o envolvimento das pessoas. Se bem que apresentada como uma abordagem diferente, esta teoria acaba por ser agregadora das anteriores, mas conclui que, a resistência e provável insucesso dos esforços de mudança, terão que ver com a falta de avaliação da disposição de partida para a mudança e falta de medidas de partida para criar a prontidão para a mudança. Também Jian (2007) refere que, na literatura analisada, encontra várias formas de resistência à mudança.

Suportando as diferentes abordagens a prosseguir quanto à resistência à mudança, é argumentado que:

> Os modelos de literatura recomendam que os gestores da mudança dediquem tempo para identificar a prontidão de sua organização para a mudança, analisando fontes de resistência potenciais e reais que possam neutralizar o esforço de mudança. Essa etapa, também consiste em quaisquer ações específicas tomadas para minimizar a resistência, tais como vários modos de conseguir participação dos funcionários, feedback, sistemas de recompensa ou negociações políticas, todos com o objetivo de eliminar barreiras e criar as condições para que as mudanças ocorram com sucesso. (K. Sullivan et al., 2011, pp. 306–307).

T G. Cummings e Worley (2009, p. 167), corroborando, apresentam, por sua vez, como antídotos à resistência à mudança três principais estratégias: empatia e suporte, comunicação e finalmente

participação e envolvimento. Empatia e suporte pressupõe a auscultação, o ouvir das pessoas quanto às razões que lhes ditam um comportamento antagonista à mudança, para depois providenciar os mecanismos de aprendizagem e recursos que permita às pessoas fazer face à mudança. A comunicação é um instrumento importante para manter as pessoas informadas quanto a razões e direções da mudança (Kotter, 1996b) e, com isso, fazer desaparecer as incertezas quanto aos cenários que se desenvolvem à medida que a mudança prossegue; igualmente, uma comunicação eficaz reduz as situações de especulação ao mesmo tempo que dá orientações sobre as etapas e expectativas. A participação e o envolvimento na definição e implementação da mudança são defendidos, pelos autores, como formas de garantir a anulação da oposição à mudança, já que, ao participar, é dada às pessoas a oportunidade de intervir e melhorar o caminho trilhado na mudança.

Durante o processo, adicionalmente, a liderança poderá introduzir medidas ou alterar decisões por forma a aproximar-se mais das expectativas das pessoas, levando-os a uma maior adesão com o modelo proposto para a mudança e assim vencendo resistências. A estratégia pode optar por uma de duas vias: ou corrigir a atuação de processos e pessoas, ou levar as pessoas à reflexão e alteração de modelos mentais que melhor se adequem ao processo de mudança em curso (Van de Ven & Sun, 2011).

Também Kotter e Schlesinger (2008) identificam formas de lidar com a resistência à mudança, discriminando diferentes abordagens para diferentes situações:

Abordagem		Utilizado normalmente em situações de...	Vantagens	Desvantagens
Educação comunicação	+	Quando há falta de informação ou informação e análises imprecisas.	Uma vez persuadidas, as pessoas irão frequentemente auxiliar na mudança.	Pode consumir muito tempo, se muitas pessoas estiverem envolvidas.
Participação envolvimento	+	Quando os iniciadores não têm toda a informação e necessitam de desenhar a mudança, mas outros têm um poder considerável para resistir.	As pessoas que participam ficarão comprometidas com a implementação da mudança e qualquer informação relevante que possuam será integrada no plano de implementação.	Pode consumir muito tempo se os participantes desenharem uma mudança inapropriada.
Facilitação suporte	+	Quando as pessoas que resistem têm problemas de adaptação.	Nenhuma outra forma funciona tão bem em problemas de adaptação.	Pode consumir muito tempo, ser cara e ainda assim falhar.
Negociação acordo	+	Quando alguém ou um grupo claramente perdem numa mudança e esse grupo tem um poder considerável de resistência.	Algumas vezes é uma forma relativamente simples de evitar uma grande resistência.	Pode tornar-se demasiado cara, em muitos casos, se alertar outros a negociar para obter o mesmo.

Manipulação + cooptação	Quando outras táticas não funcionam ou são muito caras de implementar.	Pode ser uma forma relativamente rápida e não cara para problemas de resistência.	Pode levar a problemas futuros, se as pessoas perceberem que estão a ser manipuladas.
Coerção explícita + implícita	Quando a velocidade é essencial e os iniciadores da mudança têm muito poder.	É rápida e pode ultrapassar qualquer tipo de resistência.	Pode ser arriscado, se deixar as pessoas zangadas com os iniciadores.

Tabela 14 – Métodos para lidar com a resistência à mudança. Fonte: traduzido do original de Kotter e Schlesinger (2008, p. 11)

Da literatura sobre a resistência à mudança, parece depreender-se que esta é um obstáculo a ser ultrapassado pelos gestores e líderes no processo de transformação e que deve ser removido. (Kotter, 1996b) ou advoga-se que o principal papel dos agentes da mudança é precisamente ultrapassar essa resistência: "Gestores e agentes de mudança têm o direito legítimo de introduzir mudanças, mas, para isso, devem usar capacidades políticas, de maneira pragmática, para criar apoio e superar ou evitar resistência" (Burnes, 2017, p. 384). Perante a ambivalência gerada pela mudança organizacional nos indivíduos e perante a ambiguidade do processo de mudança ele mesmo, é função da gestão entender as motivações e perspetivas dos colaboradores e atuar sobre o processo, por forma a dar sentido à mudança e, dessa forma, criar condições para a sua (Todnem By & Burnes, 2011). Muitas vezes isso incluirá a criação de coligações de indivíduos com carisma e credibilidade, que induzam os restantes a segui-los (Kotter, 1996a, 2007).

Há quem advogue, no entanto, que, muito frequentemente, a resistência é algo salutar impedindo que as organizações cedam a todo o tipo de iniciativas de mudança já que nem todas serão a bem da organização e dos seus interesses. Há mesmo quem considere a resistência uma força que renova a organização (Burnes, 2017), resultando do confronto entre uma cultura que permanece e uma que surge.

Capítulo 6. *Empowerment* – o valor transformador do caso Bosch

No decurso desta investigação entenderemos o conceito do *empowerment* na Bosch em Braga, enquanto o valor transformador que tentativamente propiciará a mudança desejada nesta unidade portuguesa da Bosch Car Multimédia e já que "a orientação de valor do *empowerment* sugere metas, objetivos e estratégias para implementar a mudança" (Zimmerman, 2000, p. 43).

Previamente à demonstração do seu papel neste projeto, temos, no entanto, de ter uma visão de como é apresentado o conceito na literatura. Apesar da amplitude das abordagens que vão da psicológica, à organizacional e comunitária, considerando o projeto que abraçámos aqui, focar-nos-emos mais especificamente no contexto das organizações e o papel do *empowerment* na mudança organizacional.

Antes de mais, e porque é polémica a opção, defender e assumir a internacionalidade no uso do termo ao longo deste projeto: se bem que defendendo a força e beleza da palavra em português, que apesar do contexto internacional optámos por abraçar, o termo anglo-saxónico *empowerment* tem vindo a vulgarizar-se nos mais variados contextos, seja relacionado com âmbitos como os do trabalho, do indivíduo, do género, ou das culturas e civilizações, seja ainda relacionado com as áreas de conhecimento como a psicologia, a sociologia, a gestão ou a economia, apenas para dar alguns exemplos.

Empowerment em português diz-se Empoderamento, sendo este termo uma adaptação do inglês, dado o seu uso bastante generalizado pelos nossos nativos, quer na versão original quer na sua tradução. A vulgarização do termo "empoderamento" pode ter sido a razão da sua inclusão no Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (Lisboa: Academia das Ciências/Verbo, 2001) conforme é atestado nas Dúvidas Linguísticas do dicionário online Flip, onde o definem como

> "obtenção, alargamento ou reforço de poder". Este neologismo, cuja formação respeita as regras morfológicas da língua portuguesa, refere-se maioritariamente ao aumento da força política, social ou económica de grupos alvo de discriminação (étnica, religiosa, sexual ou outra). Na esfera individual, refere-se ao desenvolvimento das capacidades de um indivíduo, à sua realização pessoal (Pinto, 2005, p. Empoderamento).

Contudo, não deixa por isso de ser uma adaptação de um neologismo, sendo a palavra portuguesa substancialmente mais pobre em significados. No original, de acordo com o Merriam Webster pode significar "dar autoridade oficial ou poder legal para"; e ainda "potenciar, proporcionar, elevar", "promover a autorrealização ou influência", entre outros entendimentos sobre esta palavra (Merriam-

Webster, 2018, p. Empowerment). É, em todo o caso, e se é permitido à autora o desabafo opinativo e motivo confessado de preterência, um aportuguesamento feio.

Ao procurarmos as origens do termo, e antes dos seus usos na gestão e na vida das organizações, uma das constatações a que chegamos é de que são muitos os movimentos humanos, ideologias e atmosferas onde perpassa e se desenvolve esta noção. Dado esse contexto amplo é proposta uma definição igualmente ampla de *empowerment* por Page e Czuba:

> (...) é um processo social multidimensional que ajuda as pessoas a ganhar controle sobre suas próprias vidas. É um processo que promove o poder (ou seja, a capacidade de implementar) nas pessoas, para uso em suas próprias vidas, em suas comunidades e em sua sociedade, agindo em questões que eles definem como importantes (N. Page & Czuba, 1999, p. 2).

É visto como um processo, um mecanismo através do qual as pessoas, organizações e comunidades têm controlo sobre as áreas ou assuntos em que atuam (Julian Rappaport, 1987).

Podemos afirmar, mais ainda, que o termo *empowerment* é um constructo não exclusivo do contexto da gestão, da comunicação ou da cultura organizacional, áreas em que agora estamos envolvidos, não sendo nenhum destes campos de conhecimento dos primeiros a debruçar-se sobre o tópico. Refere-se a propósito que:

> As raízes intelectuais do *empowerment* podem ser encontradas, ao longo dos últimos séculos, numa ampla variedade de movimentos e ideias, culminando numa aplicação alargada de ideias, com ele relacionadas, a movimentos de reforma social nas décadas de 1960 e 1970. ... movimentos de reforma social como o movimento pelos direitos civis, feminismo e outros (Potterfield, 1999, p. 38).

O interesse científico no tópico não foi repentino, sendo o seu estudo introduzido gradualmente conforme o indicam Perkins e Zimmerman (1995). A pesquisa que levaram a cabo sobre o desenvolvimento histórico do estudo deste constructo levaram-nos a concluir que, na literatura da psicologia, terá havido, entre 1974 e 1986, numa época em que a produção científica não era tão prolixa, cerca de 96 artigos cujo título ou abstrato utilizavam a palavra "Empower". Seguindo seguramente a crescente profusão de literatura de outras áreas científicas, a psicologia viu o número aumentar para 686 artigos científicos e 283 capítulos de livros entre 1987 e 1993. O interesse pelo tópico alargou-se, entretanto, a outras ciências, tendo a área de conhecimento sociológico apresentado 861 artigos sobre *empowerment* de

1974 a 1994. Na investigação levada a cabo na área educacional, o número de artigos sobre o tema aumentou dos 66 entre 1966 e os finais dos anos 90 até aos 2 261 entre 1982 e março de 1994.

É óbvio que, considerando as exigências colocadas hoje a académicos e cientistas, a produção científica, em geral, aumentou significativamente pelo que outros constructos de tipo individual (ex: liderança), organizacional (ex.: mudança) ou comunitário (ex.: cidadania) terão sofrido o mesmo, se não maior, tipo de profusa produção. Contudo, o constructo *empowerment* tornou-se quase uma moda incontornável a que não é imune o nosso projeto – as lideranças da empresa Bosch, quando colocadas perante a pergunta de qual o valor essencial para efetuar a mudança organizacional pretendida "gritaram à uma" ser o *empowerment*. Moda ou consciência, essa não foi uma questão que tenhamos tentado responder aqui.

Em todo o caso, independente de ser moda ou valor de mudança, atualmente, como exemplo, uma das atmosferas de tendência da consagração do seu estudo, é a do desenvolvimento comunitário, de populações em estado de pobreza ou em vias de desenvolvimento. Outra é, cada vez mais, a dos movimentos de defesa dos direitos e poder das mulheres:

- em sociedades referenciadas como avançadas, através de movimentos pelo "poder das mulheres" advogados por campeãs de renome como a antiga primeira dama dos Estados Unidos, Michelle Obama, com a sua famosa música "*This is for my girls*"[10] ou, como a ex-candidata democrata Hillary Clinton, que afirma ter dado forma à sua carreira tendo sido obrigada a ser duas vezes melhor que os homens, conforme referido no Hufftington Post por Gillon (2016);
- em sociedades ditas em desenvolvimento, através do apoio às atividades de emancipação financeira da mulher, elemento fulcral para a estabilidade económica e social de clãs, tribos, comunidades.

Também em fórum de práticas específicas, como é o caso da enfermagem, da psicologia, da educação, da política e da economia, da assistência social, das questões laborais, entre outras, se fala de *empowerment*,, se implementam programas ao redor do seu aumento e se adquirem ou constroem instrumentos de gestão com o objetivo de o fomentar.

[10] Isto é para as minhas miúdas.

Como anedota, alguns autores referem mesmo o exagero da sua apologia com a publicação, em 1997, do livro "Too Proud to Beg: Self-*empowerment* for Today's Dog" (Demasiado orgulhoso para pedir: auto-*empowerment* para o cão de hoje) de John Terence Olson.

No meio da panóplia de abordagens possíveis, e seja qual for o seu paradigma de referência, a abordagem ao *empowerment* parece ser, contudo, situada sempre num de 3 níveis, individual, organizacional (seja qual for o seu tipo) ou no contexto da comunidade alargada (Zimmerman, 2000).

> O conceito sugere tanto a determinação individual sobre a própria vida quanto a participação democrática na vida da comunidade, muitas vezes através de estruturas mediadoras, como escolas, vizinhanças, igrejas e outras organizações voluntárias. O *empowerment* transmite tanto um sentido psicológico de controle ou influência pessoal quanto uma preocupação com a influência social real, o poder político e os direitos legais. É um constructo multinível aplicável a cidadãos individuais, bem como a organizações e bairros; sugere o estudo das pessoas no contexto (Julian Rappaport, 1987, p. 121).

As origens do termo *empowerment* são incertos e parecem ser becos sem saída por onde não enveredar, perplexidade partilhada por especialistas quer de gestão quer da área específica do *empowerment* de acordo com a auscultação feita por Potterfield (1999). M. Al sada (2003), situa a origem do conceito em contexto organizacional na abordagem social de Kurt Lewin (1951) e na ideia de enriquecimento profissional e participação dos colaboradores de Herzberg, (1968). É altamente provável, no entanto, que a origem do termo *empowerment*, tal como é entendido no contexto organizacional, surja além-fronteiras das organizações, situando-se a sua importação em contextos mais amplos, nomeadamente nos movimentos de direitos civis americanos dos anos 50, com centro nos afro-americanos (Gillon, 2016). Segundo este jornalista, a história de Rosa Parks terá sido o primeiro verdadeiro gatilho da consciencialização para o tópico: esta cidadã afro-americana, com o pequeno passo de recusar ceder o seu lugar a um branco no autocarro em que seguia, deu início a um grande passo na luta pelos direitos civis e no criar de uma atitude crítica face às estruturas de poder estabelecidas. E esta atitude extravasou durante os anos 60 e 70 para muitos outros contextos, um dos quais este nosso, onde agora nos centramos.

É referido em Fernandez e Moldogaziev (2011), no entanto que, no que respeita as organizações, a consciencialização e crescente importância do tópico não foi imediata, havendo algum menosprezo inicial, se não mesmo um descrédito ou desconfiança totais. É apenas nos anos 80 que a força de mercado se impõe na necessidade de motivar os colaboradores nos objetivos e conquistas das organizações privadas e públicas:

> as raízes intelectuais do *empowerment* dos colaboradores remontam a muitas décadas, ao advento do movimento de Relações Humanas na teoria organizacional (Herrenkohl, Judson e Heffner, 1999). Das décadas de 1940 a 1970, as ideias sobre o *empowerment* dos funcionários foram tratadas "quando muito como de interesse para debates académicos" (Potterfield, 1999, p. 30) ou, na pior hipótese, como "socialismo, democracia enlouquecida ou, pior ainda, uma forma de comunismo" (Lawler, 1986, p. 9). Só a partir da década de 1980, a concorrência global e a forte pressão para melhorar continuamente a qualidade levaram então muitas firmas americanas proeminentes a adotar programas de *empowement* de colaboradores (Bowen e Lawler, 1992; 1995; Lawler, Mohrman e Ledford, 1995; Conger e Kanungo, 1988; Thomas e Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996; Potterfield, 1999) (Fernandez & Moldogaziev, 2011, p. 2)

Procurando, para além das origens, uma clarificação quanto ao que significa este conceito, a riqueza e vastidão de quadros referenciais já percebida atrás traz-nos dificuldades e será pouco útil ao nosso propósito. Com efeito, uma revisão de literatura em amplitude não o conseguirá precisar, especialmente quando se procura uma tentativa de definição e entendimento que extravase as fronteiras disciplinares (N. Page & Czuba, 1999). Assim, para ultrapassar esta dificuldade, e considerando o propósito desta investigação abandonamos, conscientes, outros referentes teóricos na procura da definição de *empowerment* para nos centrarmos definitivamente nos ambientes da gestão, mais especificamente da mudança organizacional e o papel do *empowerment* na ação (como se fora narrativa) para a mudança. Não tenhamos ilusões, contudo, já que a sua definição exata parece tarefa difícil como sublinham Thomas e Velthouse:

> O *empowerment* tornou-se uma palavra amplamente usada na ciência organizacional (...). Nesta fase inicial do seu uso, no entanto, o *empowerment* não tem uma definição sobre a qual haja acordo. Em vez disso, o termo tem sido usado, muitas vezes de forma imprecisa, para integrar um conjunto de significados de alguma maneira relacionados. Por exemplo, o termo tem sido usado não só para descrever uma variedade de intervenções específicas, como também os efeitos presumidos dessas intervenções sobre os trabalhadores (Thomas & Velthouse, 1990, p. 666).

Independente da sua definição, mais concreta ou mais vaga, não podemos criar a ilusão de que ele é uma única coisa ou passível de ser abordado por uma única perspetiva. Até porque as suas próprias manifestações parecerão diferentes de pessoa para pessoa, de organização para organização e de contexto para contexto (Julian Rappaport, 1987).

6.1. *Empowerment* para um contexto organizacional

> O *empowerment* mudou, desde seus primórdios como um processo de conscientização e mobilização de base política visando a transformação radical de estruturas políticas injustas, para um conceito vago e falsamente consensual. Transformou-se na assimilação entre poder e tomada de decisão individual e económica, despolitizando-se o poder coletivo, e é usado para legitimar as políticas e programas de desenvolvimento existentes de tipo descendente (Calvès, 2009b, p. 735).

Eis-nos portanto e definitivamente na esfera económica do *empowerment*, ligada às empresas e aos indivíduos que nelas desenvolvem a sua atividade laboral.

O *empowerment* é constantemente reafirmado, por muitos dos autores, como um constructo social para explicar a eficácia organizacional, se bem que percebido como um conceito confuso ou usado de forma limitada (Conger & Kanungo, 1988). Com efeito, no contexto organizacional tanto pode ser visto como um conjunto de técnicas de gestão (suportadas na relação e nos processos), esquecendo as questões mais psicológicas ou a natureza dos indivíduos por trás do mesmo, como o inverso, mas raramente numa abordagem conjunta.

As várias definições encontradas nos mais diferentes referenciais mostram-nos, contudo, que ambas as perspetivas, relacional/processual e psicológica, são necessárias para entender o conceito e, muito provavelmente, a opção mais abrangente e completa para a conjunção das pessoas com o *empowerment*, na busca de maior eficácia e competitividade pessoal e organizacional.

Cornwall e Perlman (1990, p. 87) definem *empowerment* como o "processo de deter poder, conferido por gestores tradicionalmente poderosos, sendo dessa forma incutido em todos". Esta posição transporta-nos, por um lado, para a ideia de cedência de poderes de quem hierárquica ou funcionalmente os tem e, por outro, considera o processo e a estrutura ao longo da qual circula o poder, ou seja, destacando as condições organizacionais e relacionais que proporcionam *empowerment*.

Outras perspetivas afirmam que o *empowerment* é uma forma de potenciar a sensação de autoeficácia, entre as pessoas de uma organização, para tal identificando as condições que criam impotência e anulando-as através de práticas organizativas formais, mas também de técnicas mais informais (Conger & Kanungo, 1988). Assim, as práticas de gestão para o *empowerment* poderão ser fruto de mecanismos organizacionais/formais ou características individuais/informais, sendo disso exemplo os programas internos de envolvimento e participação (como o que acabou na realidade por ser esta investigação) que atribuem às pessoas da organização um poder e autoridade formais. Mas, para que esta partilha de

empowerment seja real, ao nível individual os colaboradores deverão sentir que o seu nível de eficácia e performance aumenta, o que se pode conseguir através de práticas de gestão mais informais (Conger & Kanungo, 1988).

Nesta abordagem, ao mesmo tempo que se vê o *empowerment* como um constructo motivacional (perspetiva psicológica, portanto) não deixa de estar subjacente, no entanto, que este resulta de condições organizacionais (e relacionais, portanto) que o condicionam, sublinhando-se desta forma uma duplicidade que torna o conceito ambíguo aos olhos da gestão.

Outras abordagens teóricas ainda, propõem que as pessoas detêm um *empowerment* prévio que pode e deve ser usado, em seu favor, nas organizações (Randolph, 1995) o que fala por um pendor de estudo mais individual e de abordagens de foro mais psicológico.

Para precisar a sua definição com ideias mais concretas sobre *empowerment* temos entretanto que partir de outros constructos que, na perspetiva dos autores consultados, lhe são anteriores – as ideias de Poder e Controlo.

6.1.1. Por trás do empowerment, as ideias de poder, controlo, influência

Há quem sugira que o *empowerment* não é um novo conceito em si mesmo, mas tão somente um sinónimo de delegação (de poder) e de participação dos colaboradores na vida da organização, como é aliás referido por Tan (2007). "Em muitos casos, os académicos assumem que *empowerment* é o mesmo que delegar ou partilhar poder com os subordinados" (Conger & Kanungo, 1988, p. 471), restringindo a sua noção à análise e conceptualização da ideia de poder, no que se tornaria uma ideia limitada. Limitativa seria ainda a ideia de que *empowerment* "é um processo em que os esforços para exercer controlo são centrais" (Zimmerman, 2000, p. 44). Conclui-se, no entanto, que, para os autores, este constructo tem uma existência por si, ainda que parta das ideias de poder e controlo. "Poder é fazer com que as coisas sejam feitas (...) é uma ferramenta que permite que as organizações funcionem de forma produtiva e eficaz." (Pfeffer, 1992, p. 32); é ainda visto como "influência e controlo" (N. Page & Czuba, 1999, p. 2), podendo ser de uns sobre os outros ou do indivíduo sobre a sua própria forma de estar e atividade.

Os dois termos, poder e controlo, são por isso explorados, na literatura que se desenvolveu a partir dos anos 50, de forma alargada (ver o trabalho quanto à definição de Poder de Tew, 2006). Daqui se depreende que a ideia de poder está enraizada nas interações sociais, seja no exercício de domínio sobre

os outros, seja nas relações de influência que as pessoas estabelecem entre si, situações que raramente se pautam pela simplicidade. Para Foucault, uma referência incontornável na teoria do Poder, "o ser humano, ao mesmo tempo que é colocado em relações de produção e de significação, é igualmente colocado em relações de poder que são muito complexas" (Foucault, 1982, p. 778).

Desde logo, no nosso contexto organizacional, o poder pode ser entendido e abordado numa dupla perspetiva: enquanto um poder oficial, o exercício de uma autoridade óbvia de hierarquias dominantes sobre outros em níveis inferiores, ou seja, relações de dominância de uns sobre outros, tacitamente aceites pelo enquadramento organizacional; enquanto um poder simbólico, invisível, que se define em interações também elas simbólicas e baseadas numa crença comum sobre a noção de poder. "Poder simbólico é aquele poder invisível que apenas pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que estão sujeitos a ele ou até mesmo daqueles que não querem saber que eles próprios o exercem" (Bourdieu, 1992, p. 164).

A distinção entre o poder simbólico e o poder oficial não é uma linha de investigação e, portanto de revisão da literatura que nos interesse seguir no nosso contexto, já que todo o trabalho desenvolvido se centrou no *empowerment* enquanto forma de transferência ou de expansão de um poder oficial, que se aumenta ao longo de um processo. Sublinham Cattaneo e Chapman (2010, p. 647) que "o aumento de poder é o aumento da influência de cada um, nas relações sociais estabelecidas em qualquer nível da interação humana, desde as interações diádicas às interações entre uma pessoa e um sistema."

A noção de *empowerment* enquanto ideia de exercício de poder, influência e controlo, concedidos ou adquiridos, é cunhada, portanto, ao longo de duas linhas de investigação, uma a ver com o aspeto a) Psicológico e motivacional face ao poder, relacionada com a forma como o indivíduo se relaciona com os outros e gere essa relação no contexto da sua própria vida; a outra b) Com a transferência de Poder ao longo de uma estrutura (Tan, 2007), relacional, portanto, e fundada na ideia de que alguém exerce poder, controlo ou influência sobre o outro, no que é facilitado ou dificultado por um processo instituído.

6.1.1.1. O *empowerment* como um constructo psicológico e motivacional

Ao nível individual, Conger e Kanungo (1988) concluem que a ideia de poder está ligada a vários fatores, nomeadamente com a posição estrutural do ator, com as suas características pessoais, com as suas qualidades técnicas em determinada área e com o domínio ou acesso que tem à informação ou conhecimento. Com referencial na psicologia, a tónica do *empowerment* é, assim, colocada no indivíduo e na sua necessidade de ter poder ou controlo sobre as circunstâncias e poder ou influência sobre outros,

lidando de forma adequada com os eventos que se lhe colocam no seu meio ambiente. Relaciona-se desta forma com a capacidade de autodeterminação e com questões motivacionais do ator individual. Está ligado, no contexto da organização, à experiência subjetiva do colaborador na vivência do poder relativo que detém, à sua motivação e satisfação no trabalho, enriquecimento pessoal na função, participação ou gestão da sua envolvência, entre outros aspetos de carácter pessoal.

Sentir-se-á com *empowerment* se congregar:

Significado no envolvimento da sua função e na avaliação da mesma na relação com os objetivos e com o sistema de crenças, valores e comportamentos do indivíduo. Por outras palavras, é quando a pessoa sente e avalia à luz dos seus padrões e valores que a sua função, o seu trabalho, são importantes, não só para ele como para os outros, apreciando o que faz (M Al sada, 2003) e "implicando o cuidado intrínseco do indivíduo sobre uma determinada tarefa" Thomas e Velthouse (1990, p. 672). Pode ser melhorado através de informação sobre a missão da organização e de uma supervisão eficaz;

Competência é acreditar (crença individual) na sua capacidade de desempenhar bem ou com eficácia a sua função quando o tenta fazer (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). A sensação de competência pode ser alimentada através do retorno sobre o desempenho e da criação de um clima propiciatório à reflexão sobre o evoluir do mesmo (M Al sada, 2003);

Autodeterminação é sentir que tem escolha e capacidade de determinar e regular os meios necessários para alcançar um resultado desejado no âmbito da sua função, ou seja, que tem possibilidade de escolher como fazer determinada tarefa sem ser controlado ou seguido de forma próxima e guardando a responsabilidade pelas suas ações (Thomas & Velthouse, 1990). Ou como refere Spreitzer (1995) tem que ver com a autonomia no comportamento e processo de trabalho, no seu início e continuidade. Pode ser incentivada aumentando o sentido de autonomia face ao ritmos, ordem e qualidade do trabalho;

Impacto é a noção de que ao seu nível, o indivíduo pode influenciar ou operar ações para obter determinados resultados desejados, afetando em mais larga escala os outros e a organização (Potterfield, 1999; Spreitzer, 1995) em termos estratégicos, administrativos ou operacionais. Segundo Thomas e Velthouse (1990, p. 672) é "...o grau em que o comportamento é visto como fazendo a diferença em termos de cumprimento do propósito da tarefa". Disponibilizar informação sobre a missão da organização será um dos segredos para dar corpo a esta ideia das pessoas sobre o seu próprio impacto (M Al sada, 2003).

Juntos, estes fatores, formarão um "constructo de *empowerment* psicológico" ou orgânico (R. E. Quinn & Spreitzer, 1997), algo que, no fundo, refletirá a forma como as pessoas se veem, a perceção acerca

de si próprias quanto a estas quatro características, a cognição sobre estes aspetos definida pelo e face ao seu ambiente de trabalho, contrariando a ideia de que estará apenas relacionado com traços de personalidade. Assim, e inevitavelmente, a sua existência no indivíduo está ligada a disposições motivacionais que podem ser fortalecidas por estratégias que incrementem a autodeterminação e potenciem a competência e eficácia ou enfraquecidas por estratégias opostas. Centra-se em simultâneo nas características internas das pessoas e nas suas perceções quanto à sua natureza e formas de aplicação.

Este conceito, nesta abordagem psicológica, não é visto como um tudo ou nada, um ter ou não *empowerment*, mas antes uma variável contínua que vai do menos para mais *empowerment*. É esse contínuo que será refletido, aliás, no percurso da mudança que se desenhou e implementou na Bosch em Braga, contudo uma ação mais centrada nos processos e circunstâncias que potenciam a vivência psicológica do *empowerment* e não tanto na componente psicológica intrínseca (formas de ser) dos indivíduos (neste caso, chefias superiores e intermédias).

6.1.1.2. O *empowerment* como um constructo relacional

Da literatura sobre a qual Conger e Kanungo se debruçaram, os autores inferem que "poder é primeiramente um conceito relacional, usado para descrever o poder ou controlo percebido que um ator individual ou uma subunidade organizacional tem sobre outros" (1988, p. 472)

Sustentados em referências que remontam aos anos 50, 60 e 70, especificamente da teoria das trocas sociais (com raízes na psicologia social) como Thibaut & Kelley (1959) Blau, (1964), Emerson (1962), Homans (1974), os autores concluem que o poder é igualmente interpretado como "uma função de dependência e/ou interdependência entre atores" (Conger & Kanungo, 1988, p. 472), que gera resultados, não só a partir dos comportamentos desses atores, mas também a partir da forma como os outros lhe respondem. Ao nível da organização, os autores defendem que o poder de departamentos ou unidades da mesma depende da sua capacidade de lidar com e controlar situações, contingências e problemas. Acrescenta Zimmerman (2000), que, a este nível, o *empowerment* inclui processos e estruturas que aumentam a participação individual e melhoram a eficácia organizacional no atingir de objetivos.

Fernandez e Moldogaziev (2011), concluem, a partir do trabalho de Kanter (1979) quanto às fontes de poder na organização, que o poder não vem necessariamente da autoridade formal, do poder de dar ordens, antes resultando de dois fatores individuais "acesso a recursos, informações e suporte

necessários para executar uma tarefa; e a capacidade de obter a cooperação de subordinados" (2011, p. 4). Conferir *empowerment* será assim mais um trabalho de capacitar colaboradores para levar a cabo uma tarefa, munindo-os de determinados recursos ou saberes, do que de lhes conferir autoridade para agir. Podemos resumir esta posição como apresentando uma perspetiva simultaneamente processual do *empowerment* – em que a organização integra ou desenvolve formas de proporcionar mais recursos, mais informação e mais suporte - e psicológica, na medida em que fala da capacidade individual de obter cooperação de terceiros no exercício de uma atividade, exercendo uma influência.

Ao longo desta investigação, o que veremos à frente, atuou-se essencialmente ao nível da abordagem relacional dos indivíduos (chefes de secção e de departamento) e não de subunidades organizativas, nem de características individuais. Tentámos focar-nos na alteração das circunstâncias que lhes permitissem melhorar as competências do Saber, no sentido de mais informação que conhecimento, já que se concluiu que o conhecimento técnico é, em geral, na organização Bosch elevado. Tentámos ainda focar-nos nas competências do poder, enquanto disponibilização de recursos ou acesso a instrumentos de gestão que nivelassem a autonomia, o poder de decisão e a responsabilização e, mais especificamente ainda, poderes de participação no desenho e implementação da estratégia que lhes garantiria a liberdade de manobra e o *empowerment* para a mudança.

Acrescente-se a este propósito que:

> Dependendo de quais os recursos os atores controlam, as suas bases de poder foram identificadas como podendo ser legais (controlo oficial), coercivas (controlo disciplinar), remunerativas (controlo de recompensas materiais), normativas (controlo de recompensas simbólicas) ou de conhecimento/especialização (controlo de informação) (Conger & Kanungo, 1988, p. 472).

Fica também a ideia de que aqueles que detém mais poder assistem mais facilmente a ver os seus objetivos cumpridos enquanto os menos favorecidos veem muitas vezes, os seus, preteridos ou desviados para favorecer os mais poderosos e daí a necessidade de estratégias para alterar essa situação.

Ao olharmos para o *empowerment* como esta redistribuição de poder e controlo através da implementação de estratégias para dar mais aos que têm menos, vemos que é essencialmente resultante de uma dinâmica de transferências, relacional, portanto. É, assim, "o processo pelo qual um líder ou gestor partilha o seu poder com os subordinados" (Conger & Kanungo, 1988, p. 473) e como, ao fazê-lo, implica também perder uma parte dele (Burke, 1986). É evidente que esta ideia de dom ou

transferência de uns para outros, coloca muitas questões, mas deixaremos esse debate para um pouco mais tarde.

Os aspetos relacionais referidos na literatura incluem ou desenvolvem os seguintes elementos, como fundamentais para o *empowerment* (M Al sada, 2003):

Missão, Visão e Políticas da Organização – são já muitas as organizações que definem e partilham as suas Missão, Visão e Políticas (ou Valores, como alternativa) entre as suas pessoas, como forma de criar um sentido comum, estabilidade, direção e confiança, com isso propiciando as condições para um maior *empowerment*. Se um colaborador sabe intrinsecamente do que trata a sua organização e com que objetivos o faz, mais facilmente se tornará autónomo nas decisões e operações do seu dia-a-dia. Um sentido de direção e os princípios que pautam o comportamento da organização completam o quadro de referências intraorganizacionais pelo qual o colaborador necessita pautar o seu comportamento diário. Numa breve síntese (Burke, 2017), Missão é aquilo com que a organização tem a ver, é a sua razão de ser e de existir, o seu objetivo principal, a razão porque existe e Visão é o que providencia um sentido claro de direção na organização, sobretudo no esforço de mudança organizacional. São aspetos importantes na gestão das organizações na medida em que se constituem como mensagem aos *stakeholders* (termo anglo-saxónico vulgarizado para referir os públicos com interesses na vida da organização) sobre o que ela faz e para onde se dirige:

> A Missão articula o que uma organização faz, como vai fazer e, em última instância, por que o está a fazer (...) Uma Visão tem mais a ver com o futuro e na realidade descreve o que uma organização planeia fazer ou espera ser no futuro. É uma declaração mais inspiradora ou motivacional que serve para dar direção aos colaboradores e, ao mesmo tempo, indicar claramente os objetivos de uma organização aos seus públicos (clientes, investidores, etc.) (Glen, 2013, p. Mission Statement vs. Vision Statement).

As políticas, por sua vez, devem ser exclusivas de uma organização específica, definindo-se numa linguagem clara e simples, de forma a que espelhe a cultura organizacional e o estilo da liderança. Devem, com isso, tornarem-se nas guias de comportamento e serem orientativas dos comportamentos das pessoas no alinhamento com os valores e princípios da organização. (M Al sada, 2003).

Para que o *empowerment* aconteça é, pois, necessário que estas guias sejam comunicadas e cheguem a toda a organização aos seus vários níveis, com isso permitindo autonomia às pessoas nas suas decisões e evitando a constante dependência de hierarquias. Paralelamente, constituir-se-ão enquanto

um desafio que levará as pessoas a aumentar capacidades e melhorar continuamente (R. E. Quinn & Spreitzer, 1997).

Na Bosch, a Missão e Visão foram revisitadas e o envolvimento na definição e partilha de políticas foi redefinido, durante a investigação, de maneira a envolver de forma diferente os vários níveis de chefias e, particularmente, as que tradicionalmente teriam menos envolvimento.

Acesso à informação – tornou-se evidente, tanto na revisão da literatura quanto na implementação da ação de investigação na Bosch em Braga, que a questão de acesso e partilha de informação de forma pensada e efetiva é um fator de *empowerment*. As duas equipas de trabalho formadas durante esta investigação mostraram-se perentórias quanto a isso e uma das suas atividades principais terá sido mesmo minimizar os desequilíbrios internos, a esse nível, entre departamentos. Parece haver uma consciência crescente de que, dependendo do nível de acesso e da partilha de informação, assim haverá maior ou menor *empowerment* para a prossecução de objetivos organizacionais (M Al sada, 2003).

Uma organização que faz um percurso para obter um *empowerment* elevado cria as condições para que a informação seja partilhada aos vários níveis e para que a comunicação flua em todos os sentidos, sem limites interdepartamentais ou de hierarquia (Potterfield, 1999). Ao serem partilhadas de forma equilibrada pela organização, e de forma adequada aos vários níveis, as informações necessárias e úteis permitirão decisões mais críticas e sustentadas, senão mesmo e tão somente, a tomada de decisão (tantas vezes inibida pela ausência de informação pertinente ou atempada). Desta forma, o resultado de um *empowerment* implementado através da prodigalização de informação adequada e atempada é obter uma maior eficácia das pessoas no desempenho organizativo. A fluidez na partilha de informação (Matthews, Michelle Diaz, & Cole, 2003) tem como objetivo que as informações que, especificamente, têm que ver com o funcionamento da organização sejam partilhadas e que as pessoas percebam que existem os meios eficientes para o efeito, em todas as direções. Por outro lado, essa fluidez implica que haja ainda a possibilidade de ter opinião e livre expressão na prossecução da função. A falta de ou uma má estrutura comunicacional, o desconhecimento sobre recursos necessários e a falta de compreensão de como funciona o sistema de recompensas constituem-se como ausências fundamentais de informação e conhecimento, provocando incerteza e consequentemente inibindo o *empowerment* (Conger & Kanungo, 1988).

Delegação de autoridade – autoridade é o "poder ou direito de dar ordens, tomar decisões e impor a obediência. (...) O direito de agir de uma maneira específica, delegado de uma pessoa ou organização para outra" (Oxford-Dictionaries, 2018, p. Autoridade), seja isto em contexto pessoal (sobre um grupo de

pessoas), organizacional (grupos de trabalho), comunitário (grupos sociais das mais variadas dimensões). Delegar autoridade é transmitir o poder de decidir e impor, que alguém detém, a uma ou mais pessoas dentro da organização, com isso confiando-lhe determinado poder, possibilidade de decidir, responsabilidade na execução e conclusão de tarefas e/ou poder de representação em específicas circunstâncias. "Delegação significa atribuir uma tarefa. Delegação significa assumir responsabilidade e previsibilidade corretas e abrir mão de algum controle" (Ritesh, 2014, p. 1). Ter *empowerment* implica que as pessoas tenham poder de decisão sem o constante recurso a aprovação superior e sem que haja constante interferência no exercício dessa autoridade (M Al sada, 2003). O que significa que alguém concedeu um certo grau de escolha que não é inerente ao papel do indivíduo a quem foi delegada a autoridade - o direito a tomar decisões que são oficialmente vinculadas ao papel do delegante e pelas quais não deixará de ser o responsável final. (W. Scott, 2018). Contudo, a autoridade não parece surgir apenas como resultado da cedência de autoridade de superiores para agir, sendo cada vez mais visto como o capacitar das capacidades das pessoas para concretizar uma tarefa (Fernandez & Moldogaziev, 2011) e controlarem eles próprios a sua função.

A delegação de autoridade e poder não é, contudo, um processo simples, nas organizações, apesar das muitas vantagens que lhe são apontadas. Nem para os que delegam nem para os que recebem delegação.

Como vantagens para quem delega podemos concluir que distribuir tarefas traz maior disponibilidade para novas funções e, portanto, crescimento profissional. Ao mesmo tempo faz transparecer confiança no trabalho do outro e consequentemente aumenta o seu nível de compromisso com os resultados. Cresce a flexibilidade das equipas e do trabalho e, consequentemente, a produtividade, enquanto melhora a rapidez de ação da organização. Para quem recebe por delegação, esta constitui-se como um desafio e uma oportunidade de desenvolver novas capacidades e novos conhecimentos e, com isso, preparar-se para assumir novas e mais exigentes funções. Igualmente, o incremento de participação assim conquistado traz também um maior sentido de apropriação quer da tarefa, quer do resultado (M Al sada, 2003; W. Scott, 2018).

As dificuldades também existem e, desde logo, a atitude de quem delega e de quem recebe delegação pode limitar todo o processo. Os delegantes muitas vezes preferem concentrar o trabalho em si, por interesse próprio na tarefa, por acreditarem fazê-lo melhor ou por não terem confiança nas capacidades dos outros ou nas suas próprias. Muitos, acrescentam a isto o medo de perder autoridade.(Nelson, 1994). Ao haver delegação de autoridade menos se sente o poder detido, permitindo que o indivíduo a

quem foi delegada autoridade trace o seu próprio percurso (Kanter, 1989). Do lado de quem recebe delegação, muitas vezes, pelas mais variadas razões não existe a vontade de ter essa autoridade já que acarreta responsabilidade, a que nem sempre corresponde recompensa à medida. Aliás, a falta de incentivos é, de forma geral, normalmente um entrave à vontade de assumir a delegação conferida. Frequentemente, a falta de confiança própria ou o inexistente ou escasso suporte na decisão, o receio de não estar á altura ou de críticas são também fatores que inibem o assumir de novas responsabilidades (Nelson, 1994).

Sistemas de gestão de desempenho – uma das condições para o *empowerment* é a existência, nas organizações, de sistemas de gestão de desempenho que definam as responsabilidades de indivíduos e funções, que determinem os objetivos a ser-lhes atribuídos, que clarifiquem os indicadores de sucesso e municiem o sistema com as ferramentas ou formas para a sua medição. É dessa forma que se torna claro, para as pessoas, o que é esperado delas e os padrões pelos quais devem pautar a sua atuação, em cada momento, seja em termos de qualidade, quantidade, tempo para a tarefa ou outro qualquer critério de referência em termos organizacionais. Havendo um sistema de gestão de desempenho, os padrões definidos pelo mesmo permitem avaliar a conformidade das tarefas e facilitam o retorno a dar ao indivíduo quanto à correção da sua atuação face aos objetivos. Ao clarificar os critérios de avaliação do desempenho, permite ainda aumentar a confiança no sistema, pelo potencial de uma maior transparência (M Al sada, 2003). O propósito de definir metas e de conseguir critérios para avaliação de desempenho, parece ter impacto no esforço e no desempenho dos colaboradores.

> Uma ampla gama de estudos mostrou que a definição de metas, especialmente as mais desafiantes, resulta em maior esforço e persistência diante de contratempos (ver Locke e Latham, 1990; Latham e Locke, 1991). Metas mais específicas também concentram o esforço na direção desejada, comunicando prioridades aos funcionários. O feedback de desempenho alerta os funcionários sobre erros e pode incluir sugestões para corrigir esses erros (Fernandez & Moldogaziev, 2011, p. 8).

Daqui depreende-se também que um sistema de avaliação claro permite mais facilmente orientar a atuação na direção desejada e, por outro lado, dá margem para a correção de erros à medida que a ação se desenrola.

Sistemas de recompensa – a questão das recompensas do trabalho feito é seguramente um dos tópicos que parece estar na consciência de todos numa investigação como esta (o que as entrevistas e inquéritos corroboram), o que não significa necessariamente falar sobre dinheiro. Recompensar as pessoas como

forma de reconhecer o trabalho bem feito é outra forma de dar *empowerment* (M Al sada, 2003). O outro lado da moeda será a desmotivação, já que não interessando o esforço ou o resultado obtido, as pessoas não terão a vontade de se distinguir no que fazem. Para ser "empowering" a organização deve, por isso, garantir um sistema que reconheça a participação dos indivíduos nos objetivos do todo, já que muitas vezes estes perdem de vista o valor e importância da sua participação nos mesmos. Existe aliás uma expressão depreciativa que revela os resultados que a desmotivação, causada pelo ignorar das necessidades dos colaboradores a esse nível, pode gerar: "tal dinheirinho, tal trabalhinho" é uma forma popular para dizer que se não é dado à pessoa o valor que ela pensa merecer, então a organização terá o mínimo que o dinheiro pode dar.

> Recompensas baseadas no desempenho individual são consideradas importantes para o *empowerment*. Os incentivos individuais aumentam o *empowerment* ao: 1. reconhecer e reforçar as competências pessoais e 2. fornecer incentivos aos indivíduos para participarem e afetarem o processo de tomada de decisão no trabalho (Spreitzer, 1995, p. 1448).

No que respeita ao *empowerment* há quem se foque no estudo ou desenvolvimento do aspeto motivacional ou psicológico (Spreitzer, 1995), quem se centre nas questões relacionais ou de contexto (Cattaneo & Chapman, 2010; Conger & Kanungo, 1988) e quem ainda sugira que ambas as perspetivas devam ser consideradas (M Al sada, 2003; R. E. Quinn & Spreitzer, 1997), tendo em conta que objetivos individuais e organizacionais devem estar em sintonia para maior eficácia. Na realidade, conclui-se que uma perspetiva não é mais importante que a outra, sendo cada uma das abordagens relevante para que a outra possa existir e apresentando cada uma delas apenas uma visão limitada e incompleta. Conferir *empowerment* implica portanto todo uma orientação da organização para programas que incluam elementos de ambas as abordagens (R. E. Quinn & Spreitzer, 1997).

6.1.2. De um constructo como processo, a uma perspetiva do *empowerment* como resultado – Teoria do *empowerment*

Uma Teoria para o *empowerment* define-o, por um lado, como um processo em que ações, atividades e estruturas resultam "*empowering",* ou seja, conferindo poder e, por outro, como um resultado desse processo em que as pessoas ficam "*empowered"*, ou seja, detentoras de poder. Avaliar a dimensão do *empowerment* e definir a forma como deve ser é tarefa impensável, considerando que estabelecer

padrões para o mesmo, dependerá das circunstâncias, do contexto, das pessoas envolvidas, entre muitos outros fatores a considerar, seja ele abordado enquanto processo ou enquanto resultado.

Processos empowering são aqueles que potenciam o *empowerment* e incluem conquistar ou aumentar o controlo, aceder a recursos e compreender o ambiente de forma crítica e que permitem que as pessoas se tornem independentes, capazes de decidir e de solucionar problemas.

Resultados empowered são os efeitos de programas para conferir *empowerment* ou são a consequência das ações dos que buscam *empowerment* ou já o detêm (Zimmerman, 2000).

Para aprofundar a teoria do *empowerment* quanto ao Processo (*empowering*) e Resultados (*empowered*) Zimmerman propõe três níveis de análise, o individual, o organizativo e o comunitário, considerando que são mutuamente interdependentes e simultaneamente causa e efeito uns dos outros. Cada um dos níveis é definido por atribuições distintas:

Nível de análise	Processo (*empowering*)	Resultado (*empowered*)
Individual	Incorporar capacidades de tomada de decisão	Sensação de controlo
	Gestão de recursos	Consciência crítica
	Trabalhar em equipa	Comportamentos participativos
Organizacional	Oportunidades de participar na tomada de decisão	Compete eficazmente por recursos
	Responsabilidade partilhada	Trabalho em rede com outras organizações
	Liderança partilhada	Influência sobre políticas
Comunitário	Acesso a recursos	Alianças ou parcerias organizacionais
	Estrutura de governação aberta	Liderança pluralista
	Tolerância com a diversidade	Capacidades participativas dos habitantes

Tabela 15: Uma comparação entre Processo de *empowerment* e Resultados do *empowerment* aos seus vários níveis de análise. Fonte: Zimmerman (2000, p. 47)

Começando pelo *nível individual,* aquele que nos pontos anteriores definimos como abordagem Psicológica, as ações que revelam que os indivíduos têm uma forma "*empowering*" de atuar incluem a sua atividade de controlo e participação na tomada de decisão ou na resolução de problemas em vários níveis de ação: iniciativas de participação do indivíduo ao nível de organizações e atividades comunitárias, do seu envolvimento autónomo e responsável em equipas de gestão no local de trabalho, bem como na sua adesão a processos de aprendizagem de novas competências. Processos tais como aplicar competências cognitivas (ex.: tomada de decisão, gerir conflitos, responsabilização), gerir recursos ou trabalhar com outros num objetivo comum podem, todos, ter um potencial *empowering*.

Para alguém ser referido como "*empowered*", isto é, para se declararem resultados de *empowerment* ao nível individual, deverá exibir-se uma certa noção de controlo, apresentar-se uma atitude e consciência críticas face ao ambiente que nos rodeia, neste caso o ambiente organizacional, e que apresente os comportamentos necessários para exercer controlo sobre o ambiente circundante. Estas diferentes dimensões podem ocorrer a vários níveis incluindo:

- o intrapessoal, em aspetos como a personalidade enquanto centro do controlo, a cognição (em questões como a autoeficácia ou a tomada de decisão) e aspetos motivacionais relacionados com o controlo nos âmbitos pessoais, interpessoais e sociopolíticos;
- o interacional, a ver com a forma como as pessoas usam as suas características específicas nomeadamente de análise, avaliação e resolução de problemas na interação com o seu meio ambiente;
- o comportamental, que refere às ações de exercício do controlo, em contexto de participação em organizações ou atividades comunitárias.

Considerando em seguida o *nível organizacional*, podemos dizer que é uma organização *empowering* aquela que detém ou trabalha processos que facilitem condições que permitam às pessoas maior poder e controlo nas suas atividades relacionadas com organização; é uma organização *empowered* aquela que consegue resultados frutíferos no exercício da sua atividade, tem poder para influenciar decisões políticas ou administrativas contextuais ou que tem capacidades e controlo quanto às alternativas necessárias para melhor prestar os seus serviços. Apesar da distinção, as organizações podem ser as duas coisas e apresentar características de ambos os aspetos, como igualmente serem apenas uma delas.

Os *processos* que concorrem para o *empowering* das pessoas deverão considerar mecanismos e estruturas que proporcionem oportunidades e promovam a participação dos seus membros na tomada de decisão, seja ela coletiva ou específica de um sector. Devem incentivar e incrementar a partilha de liderança entre sujeitos e uma distribuição de responsabilidades que levem os indivíduos a apropriar-se das mesmas como suas. O resultado disto será uma organização que compete no seu meio circundante de forma eficaz pelos recursos que lhe serão relevantes (económicos, físicos, humanos...), que trabalha com eficácia em rede com outras organizações e que tem potencial de influência sobre políticas. (Zimmerman, 2000).

Ao *nível da comunidade,* os processos tendentes ao *empowering* concorrerão para melhor facilitar o acesso coletivo a recursos, sejam eles governamentais ou comunitários (de qualquer nível). Concorrerão

para a integração da diversidade de qualquer tipo (de género, raça, credo...) e permitirão formas de governação aberta e participativa. Os resultados deste *empowerment* em termos comunitários tenderão a proporcionar alianças e parcerias entre organizações, incremento da capacidade participativa dos membros de uma comunidade, tendência para lideranças pluralistas e para um pluralismo alargado, bem assim como acesso facilitado a recursos comunitários.

Dos aspetos apresentados, o projeto teve uma ação direta sobre os Processos *empowering* ao nível organizativo da Bosch em Braga e sobre os Resultados *empowered* ao nível individual, especificamente sobre as chefias de secção (mais tarde alargado também para os chefes de departamento). Tudo isto, para concretizar o percurso de uma situação A a uma situação B (ou S a S'), e dessa forma suportar o processo de mudança organizacional através de um percurso sobre um modelo em tudo semelhante ao percurso narrativo de Greimas.

6.1.2.1. Na Bosch - Fortalecer processos para uma Organização empowering e obtenção de Resultados *empowered* no âmbito individual

Os aspetos em que nos centrámos ao longo deste trabalho foram, portanto, o organizacional ao nível da alteração de alguns dos processos para facilitar o *empowering* de indivíduos e, ao nível individual, focagem nos resultados *empowered* assim pretendidos já que se espera "...que organizações com responsabilidades compartilhadas, uma atmosfera de apoio e atividades sociais sejam mais *empowering* do que organizações hierarquizadas" (Zimmerman, 2000, p. 52). (Zimmerman, 2000)No primeiro aspeto, optou-se pela centragem na definição de um planeamento estratégico para a Bosch em Braga de características verdadeiramente participativas bem como na construção de um padrão referencial do nível ideal e, sobretudo, balanceado, de *empowerment* entre chefias. No segundo aspeto, aspirar obter resultados *empowered* quanto ao Saber para a mudança (mais informação, que o conhecimento técnico é pressuposto ao nível hierárquico que falamos) bem assim quanto ao Poder para atuar, enquadrado pela estratégia enquanto moldura referencial de poder de decisão, autonomia e responsabilização das chefias. O objeto modal Querer da Aquisição de Competências do percurso narrativo greimasiano, foi intencionalmente deixado de lado, considerando os resultados de entrevistas e inquéritos que o revelaram adquirido à priori.

O aspeto que aqui se desenvolve não explora, portanto, as componentes da organização *empowered* no seu ambiente, ou seja, não é centrada nos resultados da organização, ela mesmo, no seu contexto externo, antes se focando na organização enquanto organismo que se revela *empowering* para os seus

membros; por outro lado, não tenta explorar os mecanismos *empowering* ao nível das chefias de secção e chefias de departamento, isto é, nas formas como gerem recursos físicos e humanos, como trabalham em equipa ou como se dá o exercício do poder de decisão, antes se orientando para os resultados *empowered* neles pretendidos: poder de decisão, autonomia e responsabilização, com o objetivo de criar um padrão equilibrado entre as diferentes chefias e entre diferentes departamentos.

A propósito desta ideia de multinível, organizacional *empowering* e individual *empowered*, é de salientar que o trajeto da mudança que se pretendeu implementar visava alterar *processos organizacionais empowering* através de:

- Melhoria de *processos* ao nível da organização bem como criação de mecanismos que permitissem uma participação mais forte e em mais larga escala na tomada de decisão;
- Colocando a tónica nas *relações* estabelecidas entre pessoas, entre funções e entre departamentos;
- Centragem em fortalecer atributos da organização que proporcionassem *resultados* generalizados de *empowerment* ao nível das funções de chefia e não no fortalecimento de características psicológicas individuais de cada um dos chefes de secção.

Por outro lado, ao nível individual, visava obter *resultados individuais empowered,* ao nível das chefias:

- Visando uma liderança e responsabilização partilhadas na tomada de decisão
- Obtendo equilíbrio de *empowerment* entre chefias que à partida era desequilibrado
- Aumentando a confiança das chefias quanto ao suporte da organização nesse exercício de poder e controlo - fortalecendo o seu poder de decisão, autonomia e responsabilização.

Concretizar estas alterações processuais organizacionais e resultados individuais ao nível do *empowerment* foi feito através de uma participação da quase totalidade das chefias (não total por questões de gestão laboral), conscientes que "práticas organizacionais formais e técnicas informais de proporcionar informação eficaz" (Conger & Kanungo, 1988, p. 474) podem desempenhar um papel central no *empowerment* dos seus participantes. Cientes também que essas práticas, sendo participadas, com um sistema de crenças partilhado, com oportunidades ao nível de novos papéis na organização e um sistema de suporte e liderança nutritivos trazem bons resultados ao nível da satisfação, autoestima e bem-estar dos indivíduos (Maton & Salem, 1995) e com isso visando o aumento da confiança na organização para o exercício do poder.

Numa revisão de literatura suportada em investigação de campo de vários autores, nomeadamente de Spreitzer e Rappaport, Maton e Salem (1995) concluem que uma mudança, feita ao longo de um eixo

no sentido do crescimento (de A para B ou de S1 para S2) como o que se pretende aqui, deve ser suportada num sistema de crenças partilhado, dado o potencial de orientar as pessoas e motivá-las de forma consistente enquanto o fazem, obtendo dessa forma maior *empowerment.*

Mais, quando a organização apresenta uma estrutura de funções com oportunidades facilitadas de rotação (*job rotation* como denominado na Bosch), que potencialmente expõe as pessoas a novas experiências, conhecimentos e aprendizagens está com isso a potenciar a aplicação dos novos atributos ao serviço de objetivos como o de levar a cabo uma mudança.

Ainda, as conclusões dos autores levam a crer que, para um *empowerment* que potencie um projeto como este criando uma maior abertura à mudança, será essencial um sistema de apoio alargado da organização e dos pares, já que cria um espírito de corpo e atitude persistente que facilitará o lidar com os contratempos e dificuldades de um processo assim.

Nas investigações feitas, parecem ser traços comuns para o sucesso da mudança características específicas da liderança, nomeadamente: a sua capacidade de criar uma visão inspiradora e força mobilizadora, constituindo-se frequentemente como modelos de referência; o possuírem talento na gestão das relações interpessoais e organizacionais, mobilizando pessoas e recursos, mantendo o ambiente estável, apoiando os outros na sua própria mudança e evolução e protegendo a equipa perante ameaças externas; o partilharem o seu poder com os restantes e à medida que as circunstâncias criam ou fazem emergir novos líderes; o comprometerem-se com a mudança e com os novos objetivos, promovendo a participação na tomada de decisões como condição desejável para a mudança.

Estas características das organizações bem-sucedidas em percursos de mudança não são obviamente exaustivas, mas vêm contribuir para uma noção da importância dos papéis da liderança e do suporte que providenciam na aprendizagem, motivação e confiança dos demais, bem como na promoção de um ambiente nutritivo e protetor para quem se pretende cresça em *empowerment* para executar a mudança.

As lideranças de uma organização são o pivot a partir do qual roda em simultâneo a ação de transferências de poder e o polo de crescimento do poder a partir das entidades que o pretendem assumir, sejam elas indivíduos, organizações ou comunidades. E mais, que o *empowering* dos outros depende do facto de aqueles que detém o poder, controlo e/ou influência se assumirem como meros gestores ou como verdadeiros líderes (Burke, 1986a).

Temos assim, de um lado, os gestores que podem ser verdadeiras lideranças (ou não), do outro os chefiados ou liderados.

6.1.3. *Empowerment* – os papéis de uma relação de poder na Bosch

Na literatura, a grande maioria de perspetivas opõe, nas organizações, como liderança e liderados as suas chefias e colaboradores (ou trabalhadores, como alguns preferem chamar, por não se colaborar e sim trabalhar). Ora, neste nosso caso... não é o caso.

Quando confrontados com a ideia de que uma inoculação de *empowerment* se torna necessária numa organização, tendemos a considerar que esta será sempre uma relação complexa entre dois lados desequilibrados de um único campo. Divididos por interesses, agendas e funções distintos e pela detenção de um poder desigual, opõem-se num dos lados a liderança, gestores ou chefias, no outro dos lados os liderados, geridos ou chefiados, designações estas que variam pelo recurso a uma gestão transformacional ou a uma gestão meramente transacional, como o define Zaleznik (1977, citado em Burke, 1986a). Nesta relação de poderes, muitos há que consideram desejável o equilíbrio na relação entre ambos "os pratos" e muitos outros consideram que esta pretensão, ou mesmo possibilidade, é um absurdo (Burke, 1986b).

Parece, contudo, uma evidência, do ponto de vista organizacional, a cunhagem do termo à volta da detenção do poder - de quem o tem e de quem não o tem, de um lado as chefias do outro os colaboradores ou trabalhadores da organização. Com efeito, neste contexto das organizações, desenvolve-se muito frequentemente a ideia de *empowerment* sustentada nesta oposição:

- De um lado a gestão, enquanto detendo o poder, seja esta uma liderança inspirada ou seja uma gestão meramente funcional, a primeira revelando em si e motivando nos outros um compromisso interno, a segunda assumindo por si ou cunhando nos outros um mero compromisso externo (Argyris, 1998) – exercendo ou não, correspondentemente, atributos *empowering*;
- Do outro os liderados, os colaboradores, inspirados por um compromisso interno de uma liderança ou funcionalmente orientados pela instilação de um compromisso externo por uma gestão ou chefia - colaboradores esses variando do muito ao nada *empowered*.

Apesar desta oposição, que poderia empurrar-nos para uma abordagem teórica relacionada com a economia política, a luta de classes e para ideias relacionadas com uma "democracia industrial", e em que parece subsumida no conceito de *empowerment* a transferência de poderes entre uma "gestão dominante e uma força de trabalho dominada" (Doughty, 2004, p. 4), assumimos que esse não é o nosso ângulo neste estudo, por razões que se tornarão claras ao longo deste capítulo.

No nosso caso em estudo, esta ideia de elos fortes e fracos no *empowerment* é peculiar, já que as condições específicas desta unidade industrial podem fazer questionar quanto à utilidade de todos participarem nos processos de *empowerment*: se nas áreas de inovação e engenharia eletrónica, o *empowerment* é quase um requisito para um posto de trabalho que se pretende com autonomia e decisão para criar, nas áreas fabris e de execução industrial, das produções em linha e operação de máquinas, os requisitos da função estão pré-definidos e não há como fugir ao controlo dos processos de trabalho: trata-se da execução de tarefas que, muitas vezes, ao segundo ou ao milímetro, não podem variar, deixando muito pouca manobra para o livre arbítrio e autogovernação do colaborador na execução da tarefa.

Há quem defenda essa impossibilidade, precisamente, naqueles que são os trabalhos rotineiros, o que, aliás, já referimos, ainda que brevemente, no capítulo sobre a Mudança (capítulo 5):

> Podemos perguntar se todos devem participar para que o *empowerment* exista numa organização. Em princípio, a resposta é "sim"; na realidade, existe um "mas". Não é realista esperar que a administração permita que milhares de funcionários participem plenamente na autogovernação (...) Além disso, a extensão da participação nos objetivos e aspirações corporativas irá variar de acordo com os desejos e intenções de cada funcionário (Argyris, 1998, p. 100).

As tentativas de *empowerment* são consideradas, nestes contextos, mais do que desnecessárias, um foco de desilusão e, sobretudo, de ineficiência, que pode, em última instância, resultar no insucesso de uma organização no seu ambiente competitivo, um ambiente que exige respostas rápidas e resultados. Assim, como primeira precaução de um processo para o *empowerment* das pessoas, sugere-se que se "distinga entre as funções que necessitam de compromisso interno daquelas que não o necessitam" (Argyris, 1998, p. 105), sendo a ideia de compromisso interno relacionada com a motivação interna, responsabilização e participação nas atividades na organização (incluindo definição e alargamento de objetivos e percursos para o seu atingimento), por oposição ao compromisso externo gerado por circunstâncias de trabalho em que nada mais pode ser pedido às pessoas que fazerem aquilo que delas se espera.

Deixando aqui de lado a separação entre os conceitos de Liderança e gestão/chefia, sobejamente abordados especialmente no capítulo sobre a mudança, e um pouco por toda a tese, precisamente pelos motivos acima referidos mas também por consciência da organização quanto aos mesmos, nesta nossa investigação colocámo-nos numa dimensão menos usual: o *empowerment* das lideranças, enquanto

chefias de facto, independentemente das suas capacidades humanas e mobilizadoras. Neste projeto, a investigação-ação foi assim desenhada para conferir Saber e Poder às lideranças intermédias da organização, os chefes de secção, enquanto necessitadas de mais *empowerment* para garantir um crescimento sustentado da empresa Bosch, ao mesmo tempo que melhorando em agilidade e atingindo melhores performances e rentabilidade. Esta necessidade é corroborada pelos resultados das entrevistas e inquéritos realizados que diagnosticaram, de forma clara, as lacunas existentes a esse nível e as razões da sua necessidade.

Empowerment de lideranças, de chefias intermédias, frise-se, que por requisito de trabalho devem ser intrínseca e extrinsecamente *empowered*. Intrinsecamente, por capacidades psicológicas e pessoais, mas que, em simultâneo, e por se constituírem como liderados face aos chefes de departamento, são extrinsecamente dependentes do maior ou menor grau de atitude *empowering* que estes serão capazes de ter.

Durante o desenrolar da ação, foi apenas uma consequência natural que, afinal, o processo para o *empowerment* se alargasse às chefias de departamento, também elas no papel de lideradas na relação com dois Administradores de diferentes perfis da Bosch em Braga.

Assumimos, portanto, pelo desígnio da organização e pela necessidade do processo, posição que a literatura também sustentou, que as pessoas sobre quem se age para aumento do *empowerment* são as lideranças da empresa - chefes de departamento e de secção - e não os restantes colaboradores da organização.

6.1.4. Conquistar o *empowerment* – transferência ou expansão

Page e Czuba (1999) observam que subsumida na palavra *empowerment,* se encontra a noção de poder, sendo poder o exercício de levar outros a fazer o que desejamos; consideram, ainda, que é uma forma de influência e controlo. Sustenta-se na relação entre pessoas e/ou coisas, sendo criado ou definido na relação entre elas.

A esta noção estão ligadas duas ideias principais: a primeira é a de que o poder pode mudar (de mãos, de dimensão, de pessoas, de posições) e de que, se não puder mudar, então não há *empowerment* em nenhuma forma possível; a segunda conceção é relacionada com a experiência de que o *empowerment* pode expandir, aumentar, fortalecer-se pessoalmente nos indivíduos.

No caso concreto deste trabalho, todo o processo foi desenvolvido partindo destas duas ideias subjacentes ao conceito:

A ideia de transferência ou dom de poderes, entre aqueles que têm muito poder e aqueles que têm menos (processual ou relacional): no nosso caso Bosch, a situação quanto ao *empowerment* das chefias seria alvo de transferência ou dom, com a passagem de poderes concentrados em chefias superiores para chefias hierarquicamente inferiores, numa primeira instância com a transferência/dom de maiores poderes dos chefes de departamento para os chefes de secção e, numa segunda instância, também da administração para os próprios chefes de departamento, que em determinada altura se assumiram também eles falhos de poder. Note-se que a este nível de transferência/dom a prática na organização era desequilibrada, com algumas chefias a concederem muito poder e outras pouco, o que resultava em entropias de funcionamento - o nível de *empowerment* dependia da dependência hierárquica ou funcional a que a pessoa reportava, pelo que uma das preocupações do projeto foi o de nivelação na transferência/dom de poderes e que os níveis fossem do conhecimento (Saber) de todas as chefias;

A ideia de expansão ou aumento intrínseco de poder(psicológico) naqueles que o não tinham por opção ou por circunstâncias (já que nem sempre era caso para mera transferência ou cedência, dos poderes acima): neste caso, o percurso para conjunção com o objeto de desejo "*empowerment"* nesta investigação implicou, também, refletir sobre os aspetos estruturais da organização e relacionais que impediam as chefias de aumentar o seu poder, capacitando-as com instrumentos ao nível dos seus saberes e dos seus recursos. Com isto, expandir o seu *empowerment*, assumindo-o e partilhando-o em ações de potenciação mútua a este nível. Referindo-se a esta ideia de partilha e mutualismo tendente à expansão, N. Page e Czuba (1999) recuperam esta ideia de vários autores

> chamando a este aspeto "poder relacional" (Lappe & DuBois, 1994), "poder gerativo" (Korten, 1987), "poder integrativo" e "poder com" (Kreisberg, 1992). Este aspeto significa que ganhar poder na realidade fortalece o poder de outros mais do que o diminui tal como ocorre nas relações de dominação/poder. Kreisberg tem sugerido que o poder definido como "a capacidade de implementar" (Kreisberg, 1992, p.57) é amplo o suficiente para permitir definir poder como dominação, autoridade, influência e poder partilhado ou "poder com". É esta definição de poder como processo que ocorre nas relações, que nos permite a possibilidade de *empowerment* (N. Page & Czuba, 1999, p. 2).

A abraçar estas duas formas de chegar à conjunção com o objeto "*empowerment*" neste projeto, pretendia-se suportar o processo de crescimento para a Maior Competitividade, dando mais autonomia e poder de decisão às chefias de secção e às chefias de departamento. No início, esse duplo caminho

não se tornou evidente – foram as duas equipas de trabalho, constituídas ao longo deste projeto, que naturalmente enveredaram pelas soluções para a obtenção de ambos os fins, suportadas pelos dados das entrevistas e inquéritos.

Se, por um lado, a ideia de Poder enquanto ação humana é vista como passível de mudança, seja por transferência ou alteração, seja por alargamento e expansão, o mesmo não se passa na sua perspetiva enquanto uma estrutura que define as relações e influências – fala-se então da estrutura do poder, separada, enquanto tal, da decisão humana; não mutável portanto.

Acreditar nisso seria terminar este projeto por aqui. De facto, se é fruto da ação humana, resultado da relação entre humanos, não pode ser outra coisa que não mutável por essência. E se o poder muda, em si ou de mãos, então o *empowerment* é o processo de o fazer (N. Page & Czuba, 1999).

A literatura propõe vários modelos para a transferência ou expansão, alguns mais centrados nas questões psicológicas individuais, outros mais no processo. Iremos em seguida explanar alguns dos mais importantes, contudo, através de uma lente que nos foca nos processos organizacionais (*empowering*) e nos resultados individuais (*empowered*).

6.2. Modelos de Empowerment

Modelos relativos ao *empowerment* abundam, em todas as esferas, indivíduo, organização e comunidade.

Na esfera organizacional, os modelos mais antigos que se propõem criar ou incrementar o *empowerment*, procuram sintetizar as perspetivas e etapas para o *empowerment* nas organizações, sejam mais centrados na perspetiva psicológica, focando no indivíduo e na sua relação com o ambiente, sejam mais focados na perspetiva de processo organizacional ou relacional focando-se nas condições para criar ou fomentar o *empowerment*.

Os modelos mais recentes que aqui se sugerem apresentam abordagens multinível já que recentemente parece ser tendência uma perspetiva mais integradora para obter *empowerment*, sem preocupações profundas da distinção entre ambas as esferas.

Em todo o caso, em muitos aspetos, sejam eles mais antigos e basilares (tendencialmente enveredando por uma das duas abordagens) ou mais recentes e com abordagens em multinível, a maioria dos modelos apresentam similitudes, o que iremos analisando ao longo da sua apresentação.

6.2.1. O Modelo de Conger e Kanungo

Claramente dentro da abordagem psicológica, o processo para o *empowerment* é visto pelos autores como uma rota, um caminho para a conquista de uma noção de eficácia individual, mas cujas características são melhoradas no contexto do processo, ou seja, na abordagem relacional dentro da organização. O modelo sugere que a alteração da noção de poder (para mais ou menos) depende de condições organizativas de vária ordem, formais e informais. Não dão, contudo, centralidade a condições como a delegação de poder, partilha de informações ou de recursos, propondo uma série de outras condições (M Al sada, 2003).

O *empowerment* é visto no âmbito motivacional, psicológico, portanto. Contudo, referem que

> preferimos usar a noção de autoeficácia de Bandura (1986). Traduzido em termos do modelo de Bandura, *empowerment* refere-se a um processo pelo qual a crença de um indivíduo na sua autoeficácia é aumentada. *empowerment* nesta abordagem é, então, fortalecer essa crença ou enfraquecer a crença de falta de poder pessoal (Conger & Kanungo, 1988, p. 474).

Suportados em referências teóricas desenvolvidas ao longo de décadas, de referenciais teóricos distintos tais como os de Deci (1975), White (1959), McClelland (1975) e Maslow (1954), Conger e Kanungo (1988). concluem que esta noção de autoeficácia tem sido relacionada ou teoricamente sustentada em estados internos relacionados com as necessidades, como a de autodeterminação, a necessidade de poder, competência ou de autorrealização, apenas para dar alguns exemplos. Apesar destes quadros teóricos, optam por desenhar a sua proposta assumindo que todos os indivíduos possuem uma necessidade interna de autodeterminação e de controlo sobre as questões contextuais, variando a sua intensidade com o grau de motivação do individuo; assim, a sua proposta de modelo para o *empowerment* é uma teoria de processo (relacional, portanto), contudo dependente de um fenómeno motivacional.

Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5
Condições que originam um estado psicológico de impotência	Uso de estratégias e técnicas de gestão	Providenciar informação para autoeficácia dos subordinados usando quatro fontes	Resulta em experiência de *empowerment* dos subordinados	Origina efeitos comportamentais
• Fatores Organizacionais • Supervisão • Sistema de recompensa • Natureza da função	• Gestão participativa • Definição de objetivos • Sistema de *feedback* • Modelização (definir os modos de atuar de referência) • Recompensas variáveis - baseadas em competência	• Aprendizagem pela experiência (*enactive attainment)* • Aprendizagem por observação (*vicarious experience*) • Persuasão verbal • Excitação emocional e • Remoção das condições do estádio 1	• Reforço - expectativa de desempenho ou crença na eficácia pessoal	• Iniciar/ persistência de comportamento para atingir os objetivos das tarefas

Tabela 16: Cinco estádios do processo de *empowerment*. Fonte: Traduzido a partir de Conger e Kanungo (1988, p. 475)

Como se pode observar pela Tabela 16, o processo, na proposta dos autores, inclui um estágio inicial de diagnóstico das condições organizacionais que podem levar à sensação de falta de *empowerment* dos colaboradores, uma segunda fase de introdução de técnicas de gestão tendentes a criar condições para o *empowerment*, uma terceira etapa de prodigalizar fontes de referência para o *empowerment*, entre liderança pelo exemplo e liderança pela instilação de motivação, uma quarta fase de reforço da sensação de *empowerment* e um último momento de efeitos comportamentais visíveis do mesmo (Conger & Kanungo, 1988).

O diagnóstico é com certeza uma das fases cruciais para um projeto de crescimento do *empowerment* numa organização. Nesta investigação-ação optou-se aliás, desde o seu início por avaliar qual a perceção das pessoas quanto às condições existentes que potenciavam ou inibiam o *empowerment* na Bosch. Partiu-se obviamente da ideia de que a experiência do *empowerment* vivida na organização era tão ou mais importante do que as condições efetivas do mesmo. É esta experiência que causa a sensação de impotência e comportamentos a condizer.

As principais condições organizacionais que são referenciadas como criando sensação de não-*empowerment* são as seguintes (Conger & Kanungo, 1988, p. 477).

Fatores organizacionais	Mudança organizacional significativa; pressões competitivas; novos projetos ou novas iniciativas empresariais; ambiente impessoal e burocrático; comunicação deficiente; recursos organizacionais altamente centralizados;
Estilo de liderança	Controlo elevado; negativismo (ênfase no fracasso); falta de justificação para as ações;
Sistemas de recompensa	Recompensa desligada de objetivos (não contingente), valor de incentivo da recompensa baixo; falta de recompensa pela competência; falta de recompensa pela inovação;
Perfil de funções	Falta de clareza do que é esperado da função; falta de formação e de suporte técnico; objetivos irrealistas; falta de uma autoridade apropriada; baixa variação de tarefas; participação limitada em programas, reuniões, decisões que têm impacto direto na performance da função; falta de recursos apropriados e necessários; falta de oportunidades de construir *network;* rotinas de trabalho rígidas; estrutura normativa muito elevada; oportunidades de evolução de carreira limitadas; falta de objetivos significativos; contacto limitado com as hierarquias superiores.

Tabela 17: Fatores contextuais que potencialmente reduzem a crença de autoeficácia. Fonte: Traduzido a partir de Conger e Kanungo (1988, p. 477)

Se bem que no contexto Bosch, tal como veremos na apresentação da implementação da investigação-ação, uma parte dos tópicos da Tabela 17 se façam sentir na organização, as questões relacionadas com a mudança organizacional são de destacar, já que trazem consigo muitas vezes a sensação de incerteza e de não controlo da situação, vazios de poder e de responsabilidade, mudanças nas funções e responsabilidades nem sempre fáceis de aceitar mesmo sendo prática comum a rotação de funções a determinados níveis.

Quanto às questões diagnósticas da liderança, caracteristicamente a Bosch apresenta-se essencialmente descentralizada, mas este é também um tópico central neste projeto. Considerando precisamente assimetrias ao nível do exercício do poder e controlo das lideranças superiores, uma das equipas de trabalho deste projeto veio a debruçar-se sobre uma nivelação de centralização/descentralização, para evitar as assimetrias de exercício de poder nas chefias causadoras de entropia, facto que foi sobejamente mencionado ao longo da investigação.

O terceiro aspeto diagnóstico da Tabela 17, os sistemas de recompensa, é caracteristicamente revelado como negativo. Não diríamos que este surgiu como um tópico crucial na Bosch, contudo a falta de variabilidade da recompensa sustentada no mérito não deixou de ser mencionada.

Das questões relacionadas com a função, as chefias da Bosch apresentaram generalizadamente o pedido de um sistema de rotação de funções estruturado e claro. A rotação existe, mas parece não haver até ao momento clareza nos processos a ele ligados – essencialmente, funciona por proposta ou nomeação, mas muitas vezes por decisão superior sem grande participação dos próprios.

Esses aspetos ressaltarão das entrevistas e inquéritos o que à frente será mais profundamente explanado e debatido.

Após o diagnóstico e condicionado por ele, os autores sugerem que a fase inicial preparatória para a autoeficácia será a implementação de *estratégias de gestão* para o seu fortalecimento. Desde logo, propõem a implementação de uma gestão participativa o que permite envolvimento das pessoas na definição dos objetivos organizacionais. Procedimentos claros na seleção e formação de pessoas proporcionando um enriquecimento das funções, políticas orientadas para a autonomia e colaboração, não-discriminação, meritocracia e orientação para elevado desempenho (o que na Bosch chamamos *lean performance* e que durante o projeto sempre se mencionou como um padrão a estender às áreas indiretas, ou seja, para fora das linhas de produção) são alguns dos aspetos destacados por Conger & Kanungo como medidas da liderança que concorrem para o *empowerment*, juntamente com sistemas de comunicação abertos e acesso facilitado a recursos.

Quanto à liderança e seu papel no sentimento de autoeficácia referem que esta deve ter um discurso de confiança e motivador, criar formas de participação na decisão e proporcionar algum nível de autonomia face às dificuldades burocráticas. Igualmente, que as lideranças deverão saber inspirar quanto aos objetivos e exercerem o poder de forma positiva.

Uma política de recompensas clara que mobilize a inovação, a participação e o desempenho, bem como tarefas variadas, adequadas às expectativas das pessoas e que proporcionem autonomia, responsabilização/apropriação, bem como um desenho de carreira ajustado às ambições dos funcionários são outras atividades de uma gestão orientada para o *empowerment*.

Todas estas práticas implementadas formalmente, só terão, contudo, um impacto na perceção das pessoas se elas de facto tiverem a noção de um real aumento de eficácia, na sua vida na organização.

Como parte do estágio 4, são identificadas quatro formas de *informação* pelos autores:

Enactive attainment - uma expressão não muito simples de traduzir, da teoria da aprendizagem, que os autores indicam significar basicamente a aprendizagem pela experiência (pelo uso do corpo) ou como detalham "refere-se à experiência de domínio autêntico, de um indivíduo, diretamente relacionada com o seu trabalho" (Conger & Kanungo, 1988, p. 479).

Vicarious experience ou *Modelling* – com a mesma dificuldade de tradução, o seu significado é mais simples e tem que ver com seguir exemplos pela observação ou experimentação, mimetizando outros em função.

É de destacar, da experiência Bosch, a referência generalizada e frequente nos inquiridos à necessidade de formação "*on site/on job*", ou seja, no local de trabalho e com observação de pares para aprendizagem mútua.

Persuasão verbal – É conclusão dos autores que as palavras fazem a diferença. Quando a liderança encoraja e dá retorno sobre o desempenho provoca maior confiança e, com isso, conseguem maior mobilização para as tarefas. O desencorajar a pessoa através da depreciação surte, no entanto, maior impacto (negativo) que o seu oposto.

Excitação emocional – Para o *empowerment*, é essencial a perceção individual de um ambiente de confiança e suporte nas atividades organizacionais e já que a perceção da capacidade de cada um está muitas vezes dependente disso. Um ambiente negativo, stressante ou ameaçador, mesmo que a pessoa tenha elevados desempenhos, acabará por causar a sensação de incapacidade e impotência nas circunstâncias. A forma de reduzir o impacto de situações angustiantes e de tensão é através de ações em que "os gestores claramente definem os papéis dos colaboradores, reduzem o excesso de informação e lhes oferecem assistência técnica para completar as tarefas das suas funções" (Conger & Kanungo, 1988, p. 479).

No estágio final, os autores indicam que sentir-se-ão os *efeitos comportamentais* resultantes dos estágios anteriores, nomeadamente quanto a uma perceção melhorada da autoeficácia dos indivíduos e que, portanto, estes exibirão comportamentos que serão mais persistentes nas tarefas e no cumprimento dos objetivos.

6.2.2. O Modelo de Thomas e Velthouse

Construído a partir da teorização de Conger e Kanungo em que o *empowerment* é estudado enquanto um conceito associado à motivação e autoeficácia, os autores Thomas e Velthouse sugerem construir um novo modelo, em primeiro lugar a) propondo uma maior precisão de associação do constructo *empowerment* a um tipo específico de motivação, a "motivação intrínseca para a tarefa" (Thomas & Velthouse, 1990, p. 667); em segundo lugar, b) alargando a dependência da perceção dos indivíduos quanto ao seu *empowerment* para três outros aspetos para além da autoeficácia, considerada pelos autores insuficiente; em terceiro lugar, c) definindo a forma como os indivíduos se veem quanto a esses aspetos, não já somente através de "...avaliações individuais em relação à eficácia pessoal (que) refletem condições/eventos objetivos e informações que fluem desses eventos" (Thomas & Velthouse, 1990, p. 667), mas integrando também processos de avaliação subjetivos, suportados por diferenças individuais.

Para melhor explicar estas três ideias, temos primeiro que perceber a forma como os autores veem o *empowerment*:

> *Empowerment* significa "dar poder a". O poder, no entanto, tem vários significados. Num sentido legal, poder significa autoridade, de modo que *empowerment* pode significar dar autorização. O poder também pode ser usado para descrever a capacidade, como na definição de autoeficácia de Conger e Kanungo. No entanto, poder também significa energia. Assim, empoderar/dar poder também pode significar energizar. Este último significado captura melhor o uso motivacional atual do termo (Thomas & Velthouse, 1990, p. 667).

A abordagem dos autores vem colar mais fortemente o conceito *empowerment* às questões da motivação das pessoas e do seu compromisso nas tarefas, implicadas num novo paradigma em que o alinhamento dos indivíduos é conseguido através de objetivos orientadores e da "energização" feita por lideranças inspiradoras. No desenvolvimento das tarefas conseguir-se-á mais iniciativa, maior liberdade de ação individual e menor controlo burocrático ou autoritário (que inibem a agilidade e limitam os colaboradores à tarefa, diminuindo igualmente a sua motivação). O conceito da motivação intrínseca da tarefa é, assim, central neste modelo e considera "experiências positivamente valorizadas" na execução direta da tarefa, produzindo motivação e satisfação. O modelo de Thomas e Velthouse sugere a identificação das cognições que dão origem a essa avaliação das tarefas, sendo causa da motivação intrínseca e da satisfação. Tarefa pressupõe atividades e objetivos: é aqui proposta como um conjunto de ações, atividades orientadas para a conquista de um objetivo, podendo ser atribuída ou escolhida. A motivação estará intimamente ligada à ideia de conquista do objetivo através da tarefa.

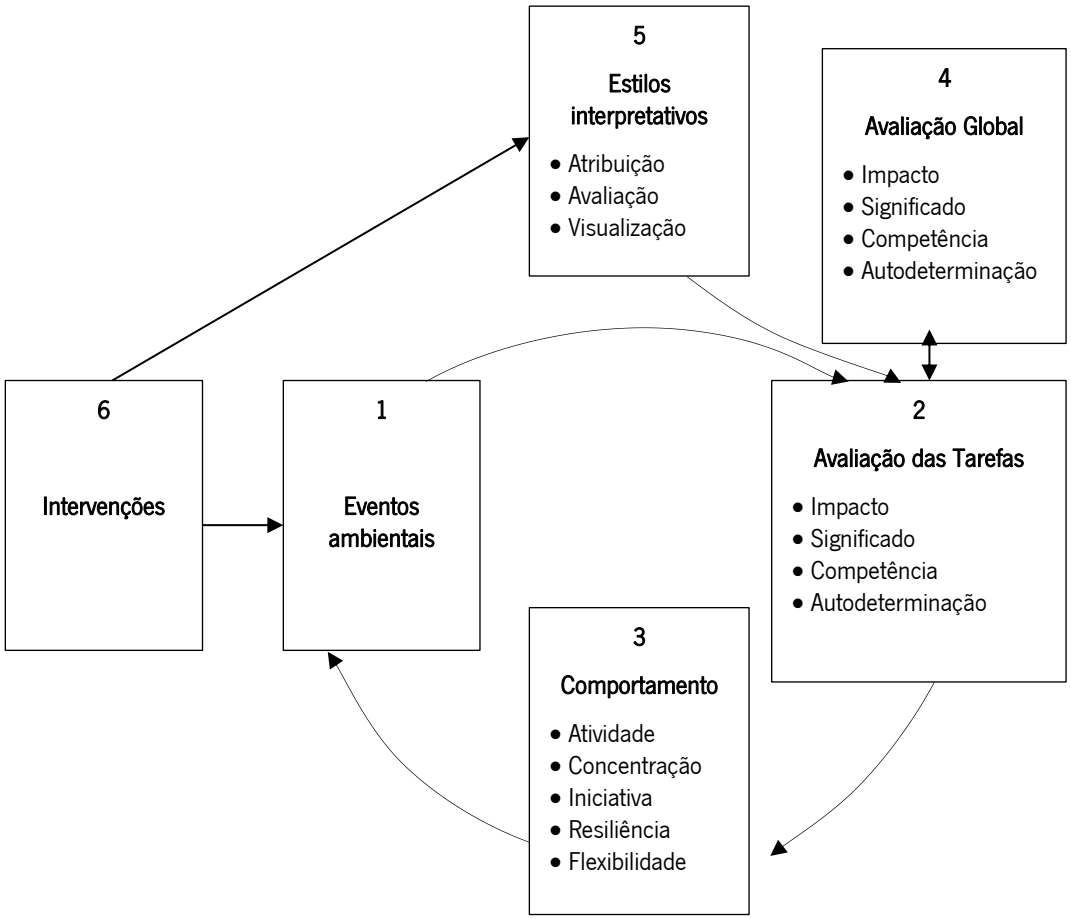


Figura 18: Modelo cognitivo do *empowerment*. Fonte: traduzido a partir do original de Thomas e Velthouse (1990, p. 670)

Como podemos observar na Figura 19, o modelo é constituído por seis componentes, dois dos quais consideram o ambiente externo ao indivíduo e os restantes a perspetiva da cognição do indivíduo. Se bem que os autores refiram que a construção do modelo foi sustentada no de Conger e Kanungo e uma evolução, a partir dele, com o objetivo de aprofundar os três pontos atrás referidos (a, b e c), na relação com o ambiente, ele é na realidade eminentemente psicológico (cognição de avaliação), deixando as questões de processo e relacionais secundarizadas. Considerando o ângulo da investigação-ação que aqui seguimos, explicá-lo-emos de forma mais breve:

Em primeiro lugar, é preciso clarificar que "O núcleo do modelo é o ciclo contínuo de eventos ambientais, avaliações de tarefas e comportamento" (Thomas & Velthouse, 1990, p. 669).

Neste ciclo contínuo, os eventos ambientais são o que fornece informação sobre as consequências de determinadas formas de atuar, o que vai ter influência sobre a forma como o indivíduo avalia a sua atuação em termos de impacto, competência, significado e autodeterminação ou escolha, o que por sua vez sustenta as suas formas de atuar, o que por sua vez, ainda, tem impacto no ambiente... e assim

num ciclo contínuo. Indicam os autores que podem ser considerados eventos ambientais fatores tão distintos como a avaliação dos que rodeiam o indivíduo na organização (hierarquicamente ou lateralmente), avaliações de desempenho, mobilizações da liderança, formação, aconselhamento de mentores e discussões gerais sobre projetos em andamento.

As avaliações de tarefas (2), como já definido atrás e desenvolvido anteriormente, dão-se em termos de impacto, competência, significado e autodeterminação (ou escolha) e são o que leva e mantém um determinado comportamento (3). São na realidade

> vistas como interpretações ou construções da realidade, em vez de simples gravações de factos objetivos. Assim, a motivação intrínseca da tarefa (e o comportamento subsequente) é afirmada como sendo influenciada não apenas por eventos externos, mas também pela forma como esses eventos são construídos (Thomas & Velthouse, 1990, p. 669).

Estas avaliações de tarefas combinam-se subjetivamente, em simultâneo, por um lado enquanto expectativas de atuação do indivíduo nesses quatro âmbitos, por outro enquanto forma de autorrecompensa que reforça o esforço exercido na ação.

O comportamento (3) é gerado a partir do exercício da avaliação de tarefas nos seus quatro campos: a existência de avaliação de tarefas aumenta ou melhora os comportamentos nos cinco níveis identificados; a inexistência ou redução de avaliação diminui a motivação e logo os comportamentos. Para dar um exemplo, quando o indivíduo demonstra ter uma ideia elevada do significado ou do impacto das suas ações em contexto organizacional, esse facto gera mais atividade, mais concentração, mais iniciativa nele; a noção contrária, a ideia de ter baixo impacto ou menor significado no contexto, gera o efeito inverso.

As avaliações gerais (4) são sistemas de crenças das pessoas (influenciadas pelo ambiente externo), mais abstratas e resultantes, cumulativamente, das suas experiências passadas, quanto ao que é o impacto, competência, significado e autodeterminação nas tarefas. Pautam o comportamento dos indivíduos numa tarefa a partir das avaliações gerais existentes, preenchendo os vazios em novas situações, o que, em conjunto com as avaliações específicas das tarefas, servem de elementos motivadores. São um potencial de suporte para a ação, não só em situações conhecidas, mas, e sobretudo, em novas situações.

Estilos interpretativos (5) incluem a atribuição (de causa ou imputação), a avaliação e a visualização (enquanto projeção, visão de algo) e demonstram tendências na forma de interpretação subjetiva do

individuo. No fundo, a forma como contribuem ou trabalham contra o seu próprio *empowerment*. Os autores identificam que:

- a atribuição - imputação de uma relação de causalidade entre a atuação do indivíduo e o sucesso ou insucesso - pode ser externa ou interna, estável ou instável, global ou específica;
- a avaliação (das tarefas nas quatro dimensões) pode partir do recurso a padrões positivos ou negativos com o respetivo impacto no comportamento;
- a visualização de cenários futuros no exercício da atividade (enquanto projeção, visão de perspetivas) pode ser de sucesso ou de obstáculos e contrariedade, gerando resultados a condizer no exercício do *empowerment*.

Uma pessoa que interpreta eventos ou formas de atuar de forma negativa tenderá a interpretar resultados negativamente, com isso diminuindo a importância da sua própria atuação ou desligando-a dos resultados (o que consequentemente lhe diminui a motivação e a possibilidade de sucesso final). Os estilos de interpretação são, assim, potencialmente capacitadores ou enfraquecedores e, por isso, têm um papel fundamental no ciclo motivacional quanto ao assumir do *empowerment* e ao seu exercício.

Intervenções (6) considera a ação sobre o ambiente na tentativa de obter *empowerment*. "Duas estratégias de intervenção geral são identificadas: mudar os eventos ambientais nos quais o indivíduo baseia as suas avaliações de tarefas e mudar os estilos de interpretar esses eventos" (Thomas & Velthouse, 1990, p. 671). São exemplo de mudanças ambientais as alterações na liderança, na delegação de poderes, no desenho de funções e no sistema de recompensas, entre as mais reconhecidas; são exemplos de mudança de estilo interpretativo dos indivíduos (de atribuição, avaliação e visualização/projeção) a consciencialização quanto aos hábitos desenvolvidos nesta matéria, nomeadamente através de formação, *mentoring* e *coaching*.

Para o nosso projeto, centrado numa abordagem aos processos *empowering* e aos resultados *empowered* enquanto consequência dos primeiros, a centragem do modelo aqui proposto na questão psicológica cognitiva e motivacional trouxe conhecimentos úteis ao nível da dinâmica de implementação já que se orienta para os resultados. Estabelece, com efeito, uma relação causal e sucessiva, que vai do estágio um ao seis atrás explicados, na base da avaliação de tarefas e consequentemente da motivação das pessoas para o *empowerment*.

Obriga, como primeiro passo, à ação sobre os eventos ambientais. Foi esse estágio que assumimos como centro deste projeto.

6.2.3. O Modelo de Spreitzer

O modelo de Spreitzer parte da ideia de que o *empowerment* não é um conjunto de características de personalidade, mas sim um conjunto de cognições do indivíduo, condicionado por uma relação com o ambiente externo de trabalho, retratando, portanto, as perceções e dinâmicas das pessoas com o meio circundante. Mais ainda, é um contínuo que se desenvolve desde o "pouco ou quase nenhum *empowerment"* até o "muito *empowered"*, não sendo uma situação pura de "tudo ou nada", e está relacionada com domínios específicos do trabalho, sendo possível a mesma pessoa exibir escalas distintas de *empowerment* dependendo da circunstância ou função (Spreitzer, 1995). Define e valida um modelo multinível de *empowerment*, suportando-se nas propostas de Thomas e Velthouse (1990) quanto ao *empowerment* psicológico decorrer dos quatro âmbitos já apresentados, significado, competência, autodeterminação e impacto. Propõe-se validar o constructo *empowerment* através da que é denominada como "rede nomológica parcial de *empowerment* psicológico no local de trabalho" (Spreitzer, 1995, p. 1445). Nele define-se um conjunto de relações com outros constructos e comportamentos, especificamente:

- condições anteriores ao *empowerment* psicológico, em que:
    - o locus de controlo e autoestima resulta dos traços de personalidade do indivíduo e define a forma como o indivíduo se vê em relação ao seu ambiente de trabalho;
    - o acesso à informação e o sistema de compensação ou recompensas, decorrem do ambiente de trabalho e das suas características sociais, tendo impacto na sensação de *empowerment* do indivíduo;
- consequências do *empowerment* psicológico que são a eficácia da organização e o aumento de inovação.

O locus de controlo, conceito com origem em Thomas e Velthouse (1990) é recordado pela autora como sendo uma perceção do indivíduo quanto ao seu nível de *empowerment*, revelando o grau em que este sente que determina as suas vida e circunstâncias ou que, pelo contrário, sente ser determinado pelas forças externas que, sobre si, podem exercer pressão.

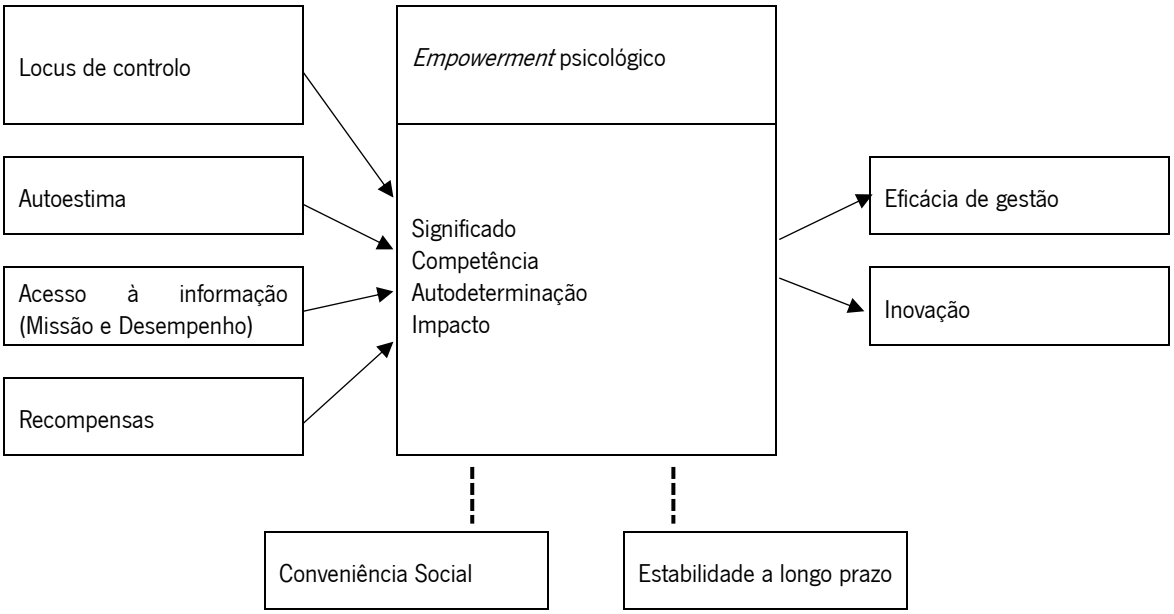


Figura 19: Rede nomológica parcial de *empowerment* psicológico no local de trabalho. Fonte: reproduzido, traduzido, a partir de original de Spreitzer (1995, p. 1445)

Quem demonstra ter um locus de controlo interno sentir-se-á mais provavelmente *empowered* já que acredita ter impacto sobre a vida da organização (logo também nos processos de mudança), enquanto que os indivíduos que percecionam o locus de controlo como externo mais facilmente sentem que o seu comportamento é manietado pela organização.

A autoestima traduz os sentimentos de amor-próprio e consciência subjetiva do valor pessoal o que, no contexto organizacional, significa ter noção do valor e da competência no trabalho. Os indivíduos com alta autoestima veem-se como recursos valiosos para uma organização, tendo a sua atividade impactos positivos no todo nos quais vale a pena apostar, enquanto aqueles que revelam baixa autoestima sentirão que a sua ação não fará qualquer diferença, nem terá impactos que se façam sentir na organização.

Já desenvolvido anteriormente, o acesso à informação é visto em dois níveis: enquanto acesso à missão e enquanto acesso ao nível de desempenho. A Missão é essencial para a iniciativa das pessoas considerando que é ela que declara e sintetiza o que é a organização, o que faz e como o faz. Sem o conhecimento deste sentido, do propósito da organização, as pessoas encontrar-se-ão perdidas, sem direção ou alinhamento com esse propósito, sem capacidade de decidir em cada encruzilhada que se lhes coloque. É por isso um antecedente externo à pessoa, fundamental no processo de *empowerment* – o que aliás toda a investigação-ação na Bosch veio à frente corroborar. A informação sobre o desempenho é uma forma de confirmar o valor do trabalho da pessoa para a organização ao mesmo tempo que, ao avaliá-la, lhe traz valiosas informações sobre aquilo que a organização valoriza. Dessa

forma, a pessoa orienta na conformidade os seus comportamentos, decidindo melhor, orientando melhor a sua atuação em função do reflexo que vê.

O sistema de recompensa ajustado e orientado para o desempenho das pessoas é o segundo aspeto externo a ser considerado, no modelo da autora, como um antecedente condicional para o *empowerment*. É perspetiva da autora que um sistema de recompensa organizacional ou departamental são importantes, mas que o individual é essencial, já que de outra forma a pessoa não chega a ter noção, da contribuição do seu trabalho, no conjunto que é a organização.

> Recompensas individuais baseadas no desempenho são consideradas importantes para o *empowerment*. Incentivos individuais aumentam o *empowerment* ao: 1) reconhecer e reforçar as competências pessoais e 2) fornecer incentivos aos indivíduos para participarem e afetarem o processo de tomada de decisões no trabalho (Spreitzer, 1995, p. 1448).

Fazem parte do modelo, as consequências de um *empowerment* psicológico, a eficácia e a inovação organizacional, o que faz sentido cada vez mais nos dias de hoje, estando as organizações cada vez mais forçadas a uma corrida competitiva e à mudança constante de adequação à vertigem do mercado, forçadas, mais do que à sobrevivência, à liderança nas suas áreas de competência. A Bosch e esta investigação isso mesmo o confirmam. Faz por isso todo o sentido, na proposta da autora, um modelo que visa a eficácia e a inovação, considerado na sua relação com o *empowerment* psicológico, sobretudo no caso dos gestores e dos seus papéis ambíguos e pouco definidos no ato de uma gestão *empowered*.

Num contexto de gestão, e porque esta não pode ser desenvolvida apenas em termos de regras, formalismos e procedimentos, o *empowerment* tem um papel importante nos resultados das organizações quanto à eficácia e inovação.

Eficácia de gestão é vista, pela autora, como sendo a medida em que um gestor cumpre ou ultrapassa as expectativas quanto à sua função. Gestores que se sentem com *empowerment* mais facilmente acreditam na sua competência e na capacidade de afetar positivamente o que os rodeia, sendo mais proativos e apresentando maior iniciativa, antecipando problemas e atuando com autonomia sempre que necessário, sendo persistentes na prossecução de objetivos.

A inovação e os comportamentos inovadores são também um resultado do *empowerment* na medida em que as pessoas, que se veem com poder e autonomia, mais facilmente introduzem alterações e elementos criativos no trabalho. Mais provavelmente também aderirão ou farão acontecer a mudança, na medida em que se sentem menos constrangidos por regras e formalismos da organização. A posição

da investigação suporta-se também em Conger e Kanungo (1988) e Thomas e Velthouse (1990), que defendem, respetivamente, que a inovação é importante na gestão da mudança e que o *empowerment* tem uma relação com a flexibilidade, fator essencial para a inovação.

6.2.4. O modelo de AL sada

Não sendo um modelo muito conhecido, este modelo apresenta uma abordagem integrada que inclui "3 dimensões: práticas de gestão *empowering,* um ambiente de trabalho *empowering* e indivíduos *empowered*" (M Al sada, 2003, p. 35), no que representa uma vantagem face aos anteriores. Proposto para a realidade da Bahrain Defense Force, e apadrinhado por Bill Gates, o trabalho do autor sustenta-se essencialmente nas definições de Burke (1986b) e de Conger e Kanungo (1988) para o *empowerment*. Por um lado, revê-se em Burke por ver este constructo essencialmente como delegação do poder e autoridade (relacional, conseguido através de práticas de gestão). Por outro lado, traduz a posição de Conger e Canungo ao defender que o *empowerment* é um processo que potencia a noção de autoeficácia (da esfera psicológica, portanto) através de práticas formais e informais de informação, que anulam assim as condições organizacionais causadoras de não-*empowerment*. As várias dimensões identificadas devem interagir entre si e pressupõem, cada uma delas, um conjunto de constituintes sem cujo desenvolvimento o *empowerment* não poderá ser atingido. Sem todas essas dimensões, a sua existência estará posta em causa.

As *Práticas de Gestão empowering,* tal como proposto pelo autor, incluem:

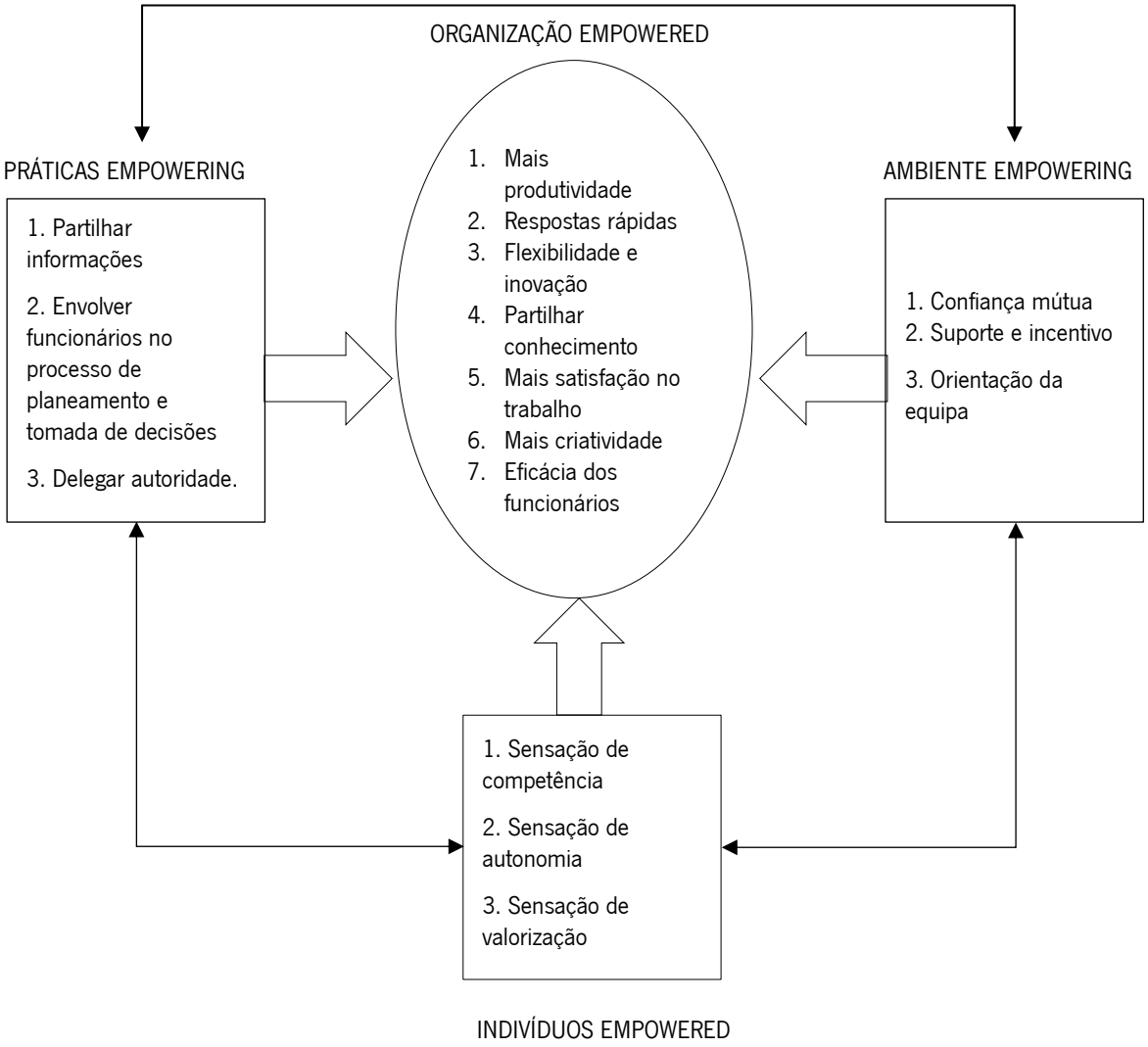


Figura 20: Uma sugestão de modelo para o BDF (proposta pelo autor). Fonte: reproduzido, traduzido, a partir de M. Al sada (2003, p. 36)

Partilha de informação – a informação é algo que a liderança deve promover, levando a que as pessoas entendam o que se passa à sua volta na organização e que, por outro lado, atuem de formas orientadas. A informação a veicular, seja por vias formais ou informais, como fundamental inclui: a. Missão, visão e objetivos da unidade. b. O desempenho da unidade. c. Novas tecnologias. d. Mudanças nas políticas e funções dentro da organização.

Envolvimento das pessoas da organização nos processos de planeamento e tomada de decisão – desta forma, será mais fácil o compromisso dos indivíduos e maior a apropriação quanto ao processo, potenciando o que melhor têm para dar.

Delegação de autoridade – Ao transferir-se autoridade para outros, cresce a sua autonomia e independência em relação à liderança, enquanto esta passa a dispor de mais tempo livre para tarefas de cariz mais estratégico. Simultaneamente, aumenta a produtividade resultante de uma maior agilidade e maior autoconfiança no processo de decisão. As características dos indivíduos a quem é concedida autoridade devem ser tidas em atenção, bem como a formação necessária para o efeito e o desejo individual por deter essa autoridade.

Sistema de recompensa de desempenho - motivar o desempenho é essencial e a recompensa adequada, que não necessariamente dinheiro, é essencial. Funciona como uma forma de reconhecimento do bom trabalho e promove a sua continuidade.

Avaliação de desempenho – funciona como um guia da atuação das pessoas quando devidamente aplicada, mostrando os pontos de melhoria e proporcionando possibilidades de os desenvolver. Quando usada a 360º, no seu ideal, ajuda colaboradores, pares e liderança a capacitarem-se para desempenhos superiores.

O *empowerment individual* é, na perspetiva do autor, centrado na perceção das pessoas quanto ao seu poder e controlo, devendo haver práticas de gestão que o faça sair do domínio das meras perceções. Para dizer que as pessoas são *empowered*, o autor sugere que é necessário haver:

Sensação de Competência – para que as pessoas abracem este sentimento é necessário haver uma aposta na educação e formação constantes, atualização quanto a inovações de trabalho, um comportamento de suporte, encorajador e confiante por parte da liderança e feedback de sinal positivo. Dessa forma, sentir-se-ão competentes e, por isso, com mais confiança para tomar decisões o que promoverá a agilidade da organização.

Sensação de Autonomia – ao ser autónomo, isto é, ao ter controlo sobre o seu próprio trabalho, o colaborador apresenta maior capacidade de risco e de inovação já que não segue, sem questionar, o que está instituído. Para que este sentimento aumente, deve evitar-se a microgestão e supervisão apertada, antes tornando claros os limites, dentro dos quais a pessoa exerce a sua função, e objetivos a concretizar, deixando-a livre para operar a seu contento.

Sensação de valorização – o reconhecimento do nível de contribuição para o todo é essencial para o *empowerment*. Para o efeito, o autor sugere a "atribuição de tarefas desafiantes e interessantes" (M Al sada, 2003, p. 40), ter feedback positivo quanto ao trabalho executado e ser chamado a participar nas decisões.

Ambiente de Trabalho empowering - a terceira dimensão proposta pelo autor para o *empowerment*. Para que este ocorra avança com as seguintes premissas:

Confiança mútua – através de atuações honestas, comunicação aberta e promessas cumpridas, o ambiente de confiança mútua aumenta, permitindo à liderança confiar e permitindo ao colaborador ser mais audaz e criativo, não evitando os riscos que, por vezes, são necessários tomar.

Suporte e Incentivo – o medo da punição pelo risco assumido em prol da organização, é altamente inibidor do *empowerment*, pelo que o autor sugere um ambiente de suporte à inovação e criatividade.

Orientação da Equipa – na Bosch designado como "Steering Committee", esta ação designa o processo de dirigir os membros da organização no trabalho em equipa, promovendo a discussão e a resolução de problemas em função dos objetivos.

O modelo proposto, suportado em vários modelos históricos anteriores, no sentido em que os resume, agregando anteriores investigações, oferece-se bastante inclusivo de várias perspetivas, tanto da área psicológica como processual/relacional. O modelo sugere que o constructo *empowerment* na organização só surge quando a relação entre recursos humanos (*empowerment* individual), as estruturas de trabalho (Práticas de gestão *empowering*) e o ambiente de trabalho (cultura de suporte da organização) se encontram e congregam esforços para potenciar uma organização com *empowerment*. Como organização *empowered* deverá apresentar mais e melhor produtividade, reações e respostas rápidas, flexíveis, inovadoras e mais criativas, em que as práticas de partilha de informação são regulares e tendo como resultado pessoas mais satisfeitas no seu trabalho e mais eficazes.

6.2.5. O modelo do processo de *empowerment* de Cattaneo e Chapman

Se bem que o modelo seja aplicável à questão organizacional do *empowerment*, as autoras Cattaneo e Chapman (2010) apresentam-no como aplicável também ao nível individual e comunitário. A proposta que apresentam, sustentada numa extensa revisão bibliográfica de vários quadrantes, afirma que o *empowerment* é um processo dinâmico, constituído por vários componentes que se regulam e influenciam mutuamente. É também um processo iterativo, isto é, desenvolve-se em ciclos repetidos, de forma não-linear (Cattaneo & Chapman, 2010). Uma pessoa pode evoluir ao longo desse processo, num ciclo repetido, à medida que os seus objetivos e metas alteram e as suas reflexões internas e perceções sobre o tópico, condicionadas pelo contexto, vão alterando. De acordo com a visão das autoras, neste processo

> uma pessoa que não tem poder estabelece uma meta pessoalmente significativa orientada para o aumento de poder, age orientando-se para essa meta, observa e reflete sobre o impacto da sua ação, valendo-se da autoeficácia, dos seus conhecimento e competência em evolução e relacionados com o objetivo. O contexto social influencia todos os seis componentes do processo e as ligações entre eles (Cattaneo & Chapman, 2010, p. 649).

Apesar de a proposta ser desenvolvida no domínio científico da psicologia e apresentado na revista American Psychologist, o modelo, no entanto, centra-se essencialmente no *empowerment* enquanto resultante de um processo de mudança no ambiente social e nas interações humanas aos seus mais variados níveis. Para as autoras, "o *empowerment* surge quando há uma distribuição desigual de poder e as estruturas existem para perpetuar as vantagens de uns sobre os outros" (Cattaneo & Chapman, 2010, p. 647), ou antes, do poder exercido por uns e sofrido por outros. O modelo centra-se assim, não nas características, motivações e sentimentos internos dos indivíduos, mas sim no contexto social que limita ou potencia as suas pretensões em termos de *empowerment*. Destacam a sua natureza de processo, com ligações entre elementos e iterações que levam a mudança e evolução, aspeto este que outras abordagens teóricas terão negligenciado.

O modelo apresenta um núcleo central, respeitante ao indivíduo, construído sobre as suas ideias de autoeficácia, conhecimento e competência, enquanto interligadas e mutuamente influenciáveis, um círculo exterior comunicante com o primeiro em ambas as direções, que integra a definição de metas e objetivos significativos para o indivíduo, a ação do indivíduo para os atingir e a observação e reflexão sobre o impacto obtido, que por sua vez obrigará a ajustar as metas e objetivos iniciais, num círculo dinâmico infinito. O processo é condicionado, em última instância, pelo contexto social externo que vem limitar ou potenciar todo o processo.

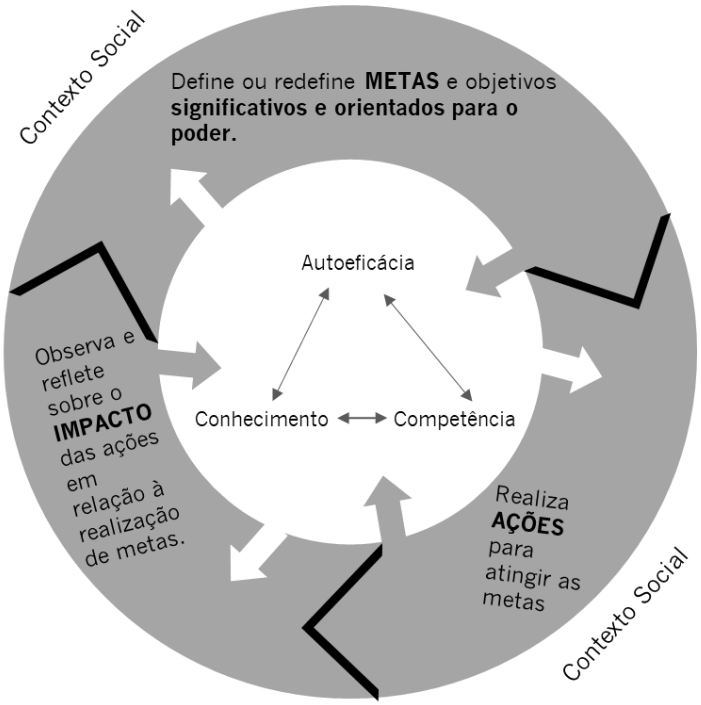


Figura 21: O Modelo de Processo de *empowerment* proposto pelas autoras. Fonte: reproduzido, traduzido a partir de Cattaneo e Chapman (2010, p. 647)

Detalhando, a abordagem defende, enquanto conceito inicial num processo de *empowerment*, a definição de *metas e objetivos* orientados para a *obtenção de poder*, que sejam *significativos para o indivíduo***.** Ou seja, frisa, não somente a orientação para o poder, mas também a importância e significado dos objetivos para a pessoa, aspetos que, por um lado, serão influenciados culturalmente (a importância do poder aos olhos do próprio, condicionados pela importância que o entorno social lhe dá) e que, por outro, terão impacto no seu grau de compromisso. Explicado de outra forma, a motivação neste contexto para o atingir de metas de *empowerment* não é intrínseca e sim extrínseca, estando ligada à obtenção de recompensas externas ao indivíduo e que, no caso do *empowerment*, é o poder obtido e os valores culturais e sociais a ele associados quanto ao seu reconhecimento pelos outros. A significância pessoal de objetivos de *empowerment* está, portanto, condicionada pelo enquadramento social, ao que este modelo é particularmente permeável. Ter metas de obtenção de poder, sem que estas sejam significativas para o indivíduo, não será *empowerment*, bem como o seu contrário não o é, isto é, ter objetivos significativos, mas não orientados, para o poder.

Faz parte do modelo proposto a relação iterativa entre autoeficácia, conhecimento e competência e o reconhecimento dessas características no indivíduo faz parte do processo de *empowerment* numa organização. A *autoeficácia* é vista como o motor de tudo o resto e tem que ver com a crença individual

nas próprias capacidades e capacidade de conquista, face a contextos que apresentam oportunidades, obstáculos e recursos. Já o elemento *conhecimento* é visto, no indivíduo, como "... um entendimento quanto ao contexto social relevante, incluindo as dinâmicas de poder em jogo, os percursos possíveis para atingir objetivos, os recursos necessários e as formas de os obter" (Cattaneo & Chapman, 2010, p. 653). O conhecimento e as suas formas, requeridos para o *empowerment*, dependem obviamente dos objetivos. No caso Bosch, claramente, verificamos que, a nível de chefias de secção, o conhecimento técnico, se bem que não exclusivamente, é um ingrediente essencial do *empowerment*, enquanto ao nível de chefia de departamento o conhecimento requerido será mais ao nível da gestão de pessoas e recursos. A *competência***,** enquanto capacidade atual (ao contrário de potencial ou percebida), diferencia-se do conhecimento sendo, na perspetiva das autoras, a capacidade de "fazer bem" (competência) por oposição ao "saber como fazer" (conhecimento), havendo facilitadores e opositores distintos para cada um, nos contextos sociais. É também diferente da autoeficácia uma vez que esta é a noção da capacidade pessoal face às circunstâncias, o que pode viver na mera esfera da perceção.

A *ação* é o que porá à prova estes elementos do processo de *empowerment*.

> A ação é moldada pelas partes do processo que a antecedem - é impulsionada por objetivos particulares, motivados pelo valor pessoal desses objetivos e crenças sobre a capacidade de alcançar esses objetivos, informados por conhecimento relevante e concretizados através de capacidades relevantes " (Cattaneo & Chapman, 2010, p. 653).

A *ação* neste modelo refere a atividade de busca pela concretização dos objetivos de poder significativos, bem como a participação dos indivíduos, e encontra-se dependente do conhecimento que as pessoas têm quanto às dinâmicas de poder, como podem ou não agir sobre elas, e em que medida influenciam ou não as suas vidas.

O *impacto* é apenas em parte o resultado das ações do indivíduo. Com efeito, a avaliação que este faz do impacto à luz das suas perceções individuais (influenciadas pelas suas crenças construídas culturalmente), bem como o papel do contexto ambiental, que condiciona ou potencia o seu acesso ao poder, é o que verdadeiramente vem condicionar a ideia que o indivíduo faz do impacto da sua ação. Em função disso, fará uma revisão de metas e objetivos sistematicamente, e consequentemente da ação, do que resultará um incremento ou diminuição do *empowerment*. Sublinha-se aqui, na questão do impacto, a verdadeira relevância do contexto social no processo e de como este influencia o indivíduo quanto ao poder.

6.2.6. O processo de *empowerment* multinível de Seibert, Silver e Randolph

Sugerindo ser a primeira abordagem empírica a um modelo multinível do processo de *empowerment* e que integra, à uma, abordagens teóricas micro e macro desse mesmo processo, os autores (Seibert, Silver, & Randolph, 2004) avançam com um estudo que, na sua perspetiva, prova a grande importância do clima organizacional sobre a componente psicológica do *empowerment*. Nesta investigação, concluem que o clima de *empowerment* é distinto do *empowerment* psicológico e que se relaciona com a noção de desempenho da unidade produtiva tal como visto pela gestão. Por outro lado, o estudo mostrou ainda que "...o *empowerment* psicológico mediou as relações entre o clima de *empowerment*, o desempenho individual e a satisfação no trabalho" (Seibert et al., 2004, p. 332).

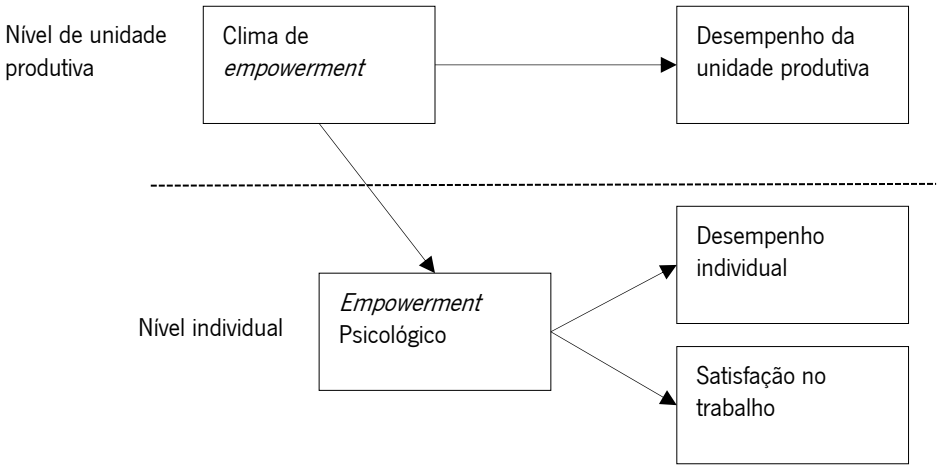


Figura 22: Um modelo multinível de *empowerment*. Fonte: reproduzido, traduzido, a partir de Seibert et al. (2004, p. 333)

O estudo que os autores levam a cabo assume-se diferente de anteriores em três aspetos:

- conceptualiza as dimensões macro do *empowerment* que, na perceção dos colaboradores, se relacionam com estruturas, práticas e políticas de gestão, designando-as como clima de *empowerment*;
- testa num ambiente organizacional um modelo multinível quanto aos seus efeitos sobre a unidade produtiva e sobre o indivíduo;
- finalmente, define o *empowerment* psicológico como o fator mediador entre o clima de *empowerment* na organização e os resultados ao nível do indivíduo.

Na investigação, identificam-se como práticas organizacionais que potenciam o *empowerment* "a partilha de informação, a autonomia com limites e a responsabilização das equipas" (Seibert et al., 2004, p. 333), práticas corroboradas pelo trabalho das equipas internas de apoio na investigação sobre a Bosch.

A partilha de informação será relativa a custos, produtividade, qualidade e desempenho financeiro da organização; autonomia com limites diz respeito às formas como a organização suporta uma ação autónoma com a partilha de uma visão e objetivos claros, definição de procedimentos e responsabilidades no trabalho; responsabilidade das equipas inclui a ideia de que estas são o centro do poder de decisão e da responsabilidade quanto ao desempenho da organização, suportadas por adequada formação coletiva e individual. Este estudo, foi orientado para estas dimensões, que os autores denominam o "constructo do clima de *empowerment*" (Seibert et al., 2004, p. 333). A ideia de clima organizacional relaciona-se, não somente com as perceções partilhadas dos colaboradores quanto a políticas, práticas, procedimentos e recompensas, como já referido, mas também com o comportamento da organização como um todo, que depende diretamente dessas perceções. É a forma como os colaboradores entendem o ambiente da organização, independentemente da realidade objetiva e das práticas de gestão na organização, sendo entendido que será um clima quanto a uma questão específica e não quanto a um clima geral. Neste contexto, o clima organizacional de que se trata é do *empowerment*, relacionando-se com os três tópicos atrás descritos – partilha de informação; autonomia; responsabilidade. Como referido acima, precisamente aqueles tópicos sobre os quais uma das equipas de trabalho da Bosch se centrou.

6.2.7. Poder, *empowerment* e participação social – o modelo conceptual de Cavalieri e Neves Almeida

O modelo apresentado aqui propõe-se "conceptualizar e contextualizar o *empowerment* como um processo estratégico de intervenção" (Cavalieri & Neves Almeida, 2018, p. 189) a várias dimensões e independente do âmbito mais lato (sociedade) ou mais fechado (indivíduo) da sua aplicação. Dado o que admitem ser um conceito complexo, dependente da noção de poder, as autoras não propõem de facto uma definição própria do *empowerment*, suportando-se em definições anteriores - algumas das quais aqui revistas anteriormente - mas destas concluindo a sua natureza de processo. Não deixa de ser igualmente interessante a ideia que perpassa de que o *empowerment* é uma transformação, no que se aproxima da abordagem que abraçámos no projeto levado a cabo na Bosch – sintetizam a ideia de que é uma alteração, "uma transformação das relações de poder" (Cavalieri & Neves Almeida, 2018, p. 193) a partir da qual se desenvolvem oportunidades e ultrapassam obstáculos que levam à mudança nas relações sociais. Podemos de facto adiantar que as duas equipas internas envolvidas neste projeto, nos seus percursos complementares na direção do *empowerment*, abraçaram também esta perspetiva, alavancando desta forma a mudança organizacional pretendida.

Dada a sua amplitude, ao tentativamente explicar este modelo, deixaremos intencionalmente de fora os aspetos comunitários, centrando-nos nos aspetos ligados ao indivíduo, mais psicológicos, e aos aspetos processuais, de cariz organizacional. Na sua proposta, as autoras definam quatro categorias de *empowerment*:

- Intrapessoal, que reporta a capacidades internas dos indivíduos e características necessárias para o processo de participação;
- Instrumental, que se prende com a capacidade do indivíduo de participar e influenciar o processo de decisão bem como de argumentação e persuasão, com o conhecimento demonstrado nos tópicos relevantes, com os recursos materiais apresentados e com a sua legitimidade na ação participativa;
- Formal, que resulta do facto de as instituições criarem os mecanismos para a participação dos cidadãos nos processos de decisão;
- Substantivo, que decorre da tomada de decisão e da capacidade e de produzir resultados (Cavalieri & Neves Almeida, 2018).

São essas primeiras categorias que se destacam neste modelo, na sua relação com os 3 níveis já atrás referidos, individual, comunitário, organizacional.

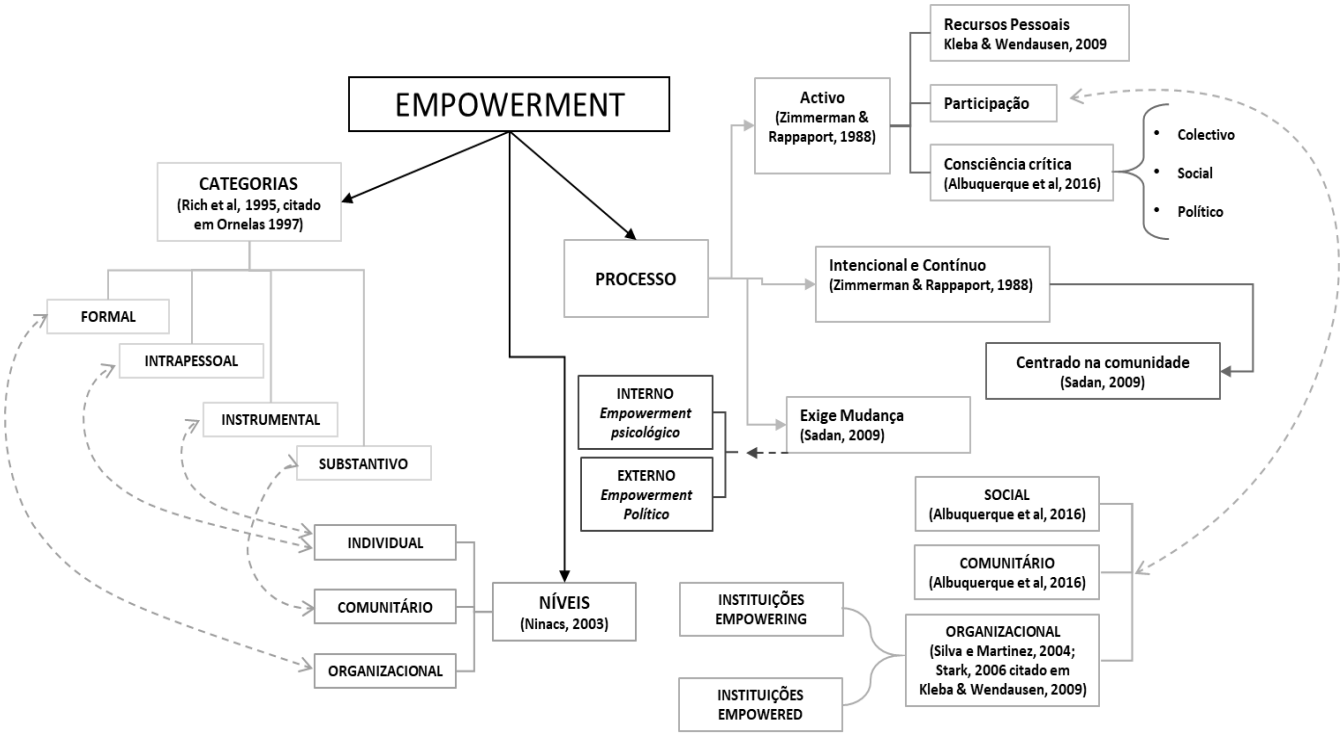


Figura 23: Modelo conceptual de Participação para o *empowerment* de Cavalieri & Neves Almeida. Fonte: reproduzido, traduzido, a partir de Cavalieri & Neves Almeida (2018, p. 196)

Relevante é ainda observar que, neste modelo, o *empowerment* é, ao mesmo tempo, um processo interno de mudança (psicológico) e externo de mudança (denominado político pelas autoras): interno no sentido que é relacionado com capacidades e características do indivíduo de decidir e resolver os problemas ao seu nível, externo porque tem que ver com a forma como ao longo do processo aplica as suas capacidades e aprendizagens. O primeiro implica força pessoal para desenvolver capacidades de tomada de decisão; o segundo obriga a condições contextuais e ambientais que propiciem o exercício do *empowerment*. O modelo reafirma, portanto, a dupla perspetiva, psicológica e processual, defendida parcialmente por outros modelos.

Todo o processo obriga ao desenvolvimento de recursos pessoais como sejam a capacidade de estabelecer relações, convicção quanto à capacidade de gerir e de controlo das situações vividas, bem como de antecipação e reação à mudança; a consciência crítica quanto a si próprio no contexto e a avaliação dos ambientes em que se desenrola a atividade, nomeadamente coletivos, sociais e políticos também é visto como necessário ao processo de *empowerment*. A participação é vista como fortalecendo os ambientes, nomeadamente os das organizações em termos de conquistas de objetivos e metas, particularmente no que respeita a "experiências de liderança, tomada de decisão partilhada, ações de comunicação e suporte efetivo, distribuição de funções e responsabilidade de acordo com as qualificações de cada pessoa, troca de informações e recursos, gestão apropriada para o crescimento e desenvolvimento organizacional" (Cavalieri & Neves Almeida, 2018, p. 195).

Desta proposta é ainda de salientar, do contexto organizacional, a diferença entre organizações/instituições *empowering* e *empowered*.

Organizações *empowering* são aquelas que constroem as condições e definem processos para que individual e coletivamente as pessoas desenvolvam o seu *empowerment* na organização, reconhecendo que as razões porque alcançam este resultado se prendem com a criação de um ambiente de confiança e de suporte social que habilita o crescimento, favorece a liderança partilhada e proporciona oportunidades aos mais variados níveis. As organizações *empowered* são as que apresentam processos que lhes permitem o envolvimento aos níveis social e político e, dessa forma, desenvolvendo trabalho em rede, exercerem influência política e social que lhes facilite o sucesso e eficácia.

As autoras resumem, no seu modelo, o *empowerment*

> como um processo ativo que implica a mobilização de recursos pessoais, participação (social, comunitária e organizacional) e consciência crítica (coletiva, social e política) que é intencional e contínuo (centrado na comunidade), que requer mudança (interna - *empowerment* psicológico; e

> externa - *empowerment* político) e está dividido em quatro categorias - intrapessoal, instrumental, formal e substantivo - que podem ser associadas, respetivamente a três diferentes e interdependentes níveis - individual, organizacional e comunitário (Cavalieri & Neves Almeida, 2018, pp. 196–197).

Sustentam que a existência do *empowerment* está dependente da existência de condições para a participação, definindo esta como o conceito basilar sem o qual aquele não poderá ocorrer. Com a participação, aumenta, pela sua redistribuição, o poder de pessoas, organizações e comunidades. Defendem que as metodologias participativas, ou seja, as que defendem o envolvimento individual no processo coletivo, são os ingredientes necessários para que haja a partilha de poder e o desenvolver de sentimentos de pertença e de apropriação (no sentido de orgulho nos resultados) que levarão ao verdadeiro *empowerment*.

A participação permite a diversificação de recursos e a sua adequação aos objetivos, potencia a aproximação da pessoa ao grupo (organização ou comunidade) com a consequente partilha de conhecimentos, necessidades, capacidades e potencial, favorece a inovação e possibilita resultados mais amplos e ricos pelo trabalho em rede, a troca de experiências e de melhores práticas, a partilha de informação, facilitando ainda, pela proximidade e mediações entre partes, a resolução de conflitos.

Concluem, as autoras, que o *empowerment* implica por isso processos participativos que promovam a autonomia e a tomada de decisão, ao mesmo tempo que criam as estruturas e processos que fazem surgir as oportunidades para a sua implementação (Cavalieri & Neves Almeida, 2018).

6.3. Design integrado dos elementos para o *empowerment*

Obviamente, poderíamos continuar a somar modelos e propostas de diversos quadrantes científicos relativos ao *empowerment* psicológico e/ou processual (organizativo ou comunitário), mas acreditamos que o percurso já feito nos permite agora sintetizar as principais ideias e perspetivas sobre o mesmo.

O caminho que se decidiu percorrer e as peripécias vividas ao longo desse percurso na Bosch, é relatado em detalhe no capítulo dedicado ao trabalho de campo desenvolvido nesta investigação em ação.

Aí apresentamos o quadrado semiótico principal e os dois quadrados semióticos secundários aplicados à mudança a operar na Bosch, nos quais o *empowerment* se constitui à uma, o valor operador da mudança e o objeto de desejo de que se pretende fazer aquisição.

Aqui, pretende-se sintetizar os aspetos mais relevantes deste tópico tão central neste projeto, enquanto condição considerada necessária para que o trajeto de uma mudança pretendida se concretize, socorrendo-nos da revisão de literatura já feita e dos modelos já abordados.

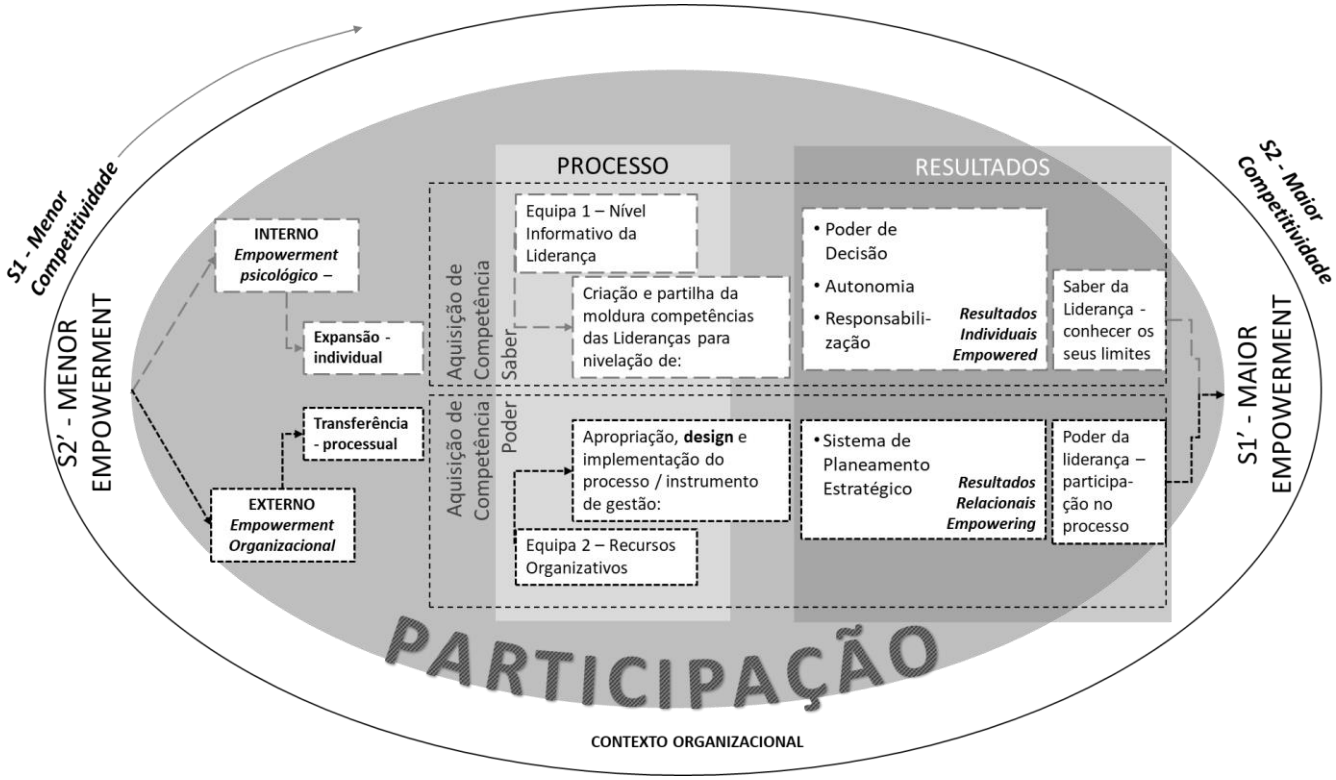


Figura 24: Proposta da investigadora de modelo operacional para o *empowerment* na Bosch

Resumindo a proposta constante neste modelo:

- A mudança pretendida em contexto organizacional, perante o seu ambiente transacional, é a passagem de uma situação de "Menor competitividade" para uma de "Maior competitividade";
- Para o efeito, os decisores da organização, aos seus vários níveis, entre chefias de secção e de departamento e administração, consideraram ser essencial a aquisição do objeto de desejo, e simultaneamente valor transformador, o *empowerment*, para o que preconizaram a necessidade de passar de um estado de ser de Menor *empowerment* para um estado de ser de Maior *empowerment*;
- Feito o diagnóstico da situação de partida, percebeu-se que as vertentes desta alteração do valor transformador se deveriam dar nos dois âmbitos possíveis: um *empowerment* interno, psicológico, individualizado e pessoal, que, para se concretizar da melhor forma, deveria ser expandido, potenciando mais valências para a ação, sobretudo nas chefias intermédias; um *empowerment* externo ao indivíduo, organizacional, que pela melhoria dos processos existentes,

permita a sua transferência, dos que têm mais para os que têm menos e que dele necessitam para agir;

- O processo pelo qual se orientou o trabalho ao longo destas duas linhas de ação, seguiu a proposta de modelo narrativo de Greimas, pela qual, para se executar a performance na perseguição e obtenção do objeto de desejo, é necessário adquirir três competências, o Querer, o Saber e o Poder num fazer transformador. Concluiu-se das entrevistas e inquéritos que o Querer estava adquirido de partida, sendo necessário ter o Saber para mudar e o Poder para mudar, bem ainda como as condições para a sua obtenção;
- O processo incluiu a criação de duas equipas distintas, incluindo cada uma delas a investigadora, a sua patrocinadora interna operacional e representantes dos chefes de departamento e dos chefes de secção (para mais detalhes ver capítulo sobre a Investigação em ação). Uma das equipas teria a atribuição de analisar os resultados de entrevistas e inquéritos em termos de Saber e propor soluções para a sua concretização; a outra das equipas igualmente, mas, por sua vez, para a obtenção do Poder;
- Deste processo o resultado obtido foi que a equipa para o Saber da Liderança criou e partilhou uma moldura de boas práticas aos níveis do poder de decisão, autonomia e responsabilização, clarificando e nivelando os limites de competência das várias chefias nestes 3 aspetos;
- Resultou ainda que, um processo inexistente até ao momento e concluído como essencial ao *empowerment* durante a investigação - um Sistema de Planeamento Estratégico para a Bosch em Braga - fosse assumido pelas chefias como seu, desenhando-o e implementando-o;
- Deram-se Resultados Individuais *empowered* – o Saber da Liderança aumentou para ter mais claro, e nivelados entre departamentos, os seus limites de poder de decisão, autonomia e responsabilização;
- Deram-se Resultados relacionais e processuais *empowering* – o Poder que reside na participação das chefias na definição e implementação de um modelo de planeamento estratégico por cuja execução são, na realidade, responsáveis, trouxe à organização um sistema que, em termos processuais, melhora significativamente a definição e implementação da sua estratégia. Isto torna a organização mais *empowering* e, em última instância, também ela mais *empowered* perante o seu ambiente transacional;
- Nada disto seria possível sem basear toda a ação em mecanismos de participação e envolvimento das chefias da organização, aos seus vários níveis. Foi este verdadeiramente o

segredo para evitar um processo de *empowerment* sustentado meramente num compromisso externo, tal como o define Argyris (1998) e, como tal, impossível de alcançar.

Apesar da especificidade do caso Bosch, estamos crentes da validade deste modelo para o *empowerment* enquanto um modelo que, com as devidas adaptações, permitirá a aplicação em vários outros contextos: mudando os lugares de partida e de chegada da mudança (menor para maior competitividade); mantendo os processos de aquisição de Poder, Saber e, em muitos casos, acrescentando o Querer (que neste caso Bosch estava assumido como estando adquirido, mas noutros casos provavelmente não estará) – adaptados os seus constituintes ao caso específico; gerando Resultados Individuais *empowered* e Resultados Processuais *empowering* específicos em cada caso.

6.4. Dilemas do *empowerment* ou... a nebulosa da desejabilidade

Não é pacífica a questão da desejabilidade do *empowerment* nas organizações.

Numa era em que as organizações bem sucedidas anunciam aos quatro ventos que a chave do seu sucesso é o *empowerment* de chefias e colaboradores, parece não haver muita margem de manobra para que não se mantenha como a moda do momento: "O *empowerment* ocorre porque, cada vez mais, organizações bem sucedidas descobrem melhores métodos na utilização mais completa dos recursos mentais dos seus empregados" (Hassanpoor, Mehrabi, Hassanpoor, & Samangooei, 2012, p. 229).

Ambad e Bahron (2012) reforçam a noção de que a competitividade das empresas depende mais da qualidade, competência, dedicação e compromisso dos colaboradores do que meramente dos recursos físicos que possuem, defendendo que, para o potenciar de capacidade dos recursos humanos, o *empowerment* é a condição necessária para o surgimento de novas ideias, nova energia, mais criatividade e inovação, que irá permitir às empresas terem maiores vantagens competitivas. Para isso será necessário enveredar estrategicamente por um percurso que vai de um ambiente de comando e controlo a um ambiente nutritivo e favorável à cooperação, suportado na noção de responsabilidade dos empregados (Hassanpoor et al., 2012). Neste contexto, defende-se ainda que dar *empowerment* através da delegação de poderes tem imensas vantagens para a organização no seu todo, na medida em que diminui a quantidade de tarefas diretamente dependentes do gestor e, portanto, reduzindo a sua quantidade de trabalho, permitir-lhe que abrace novas oportunidades e responsabilidades, ao mesmo tempo que gera nos chefiados maior satisfação, conhecimento e compromisso, tal como já observámos anteriormente (Nelson, 1994). Potencia ainda uma melhoria contínua pelo envolvimento dos

colaboradores nos resultados e pelo libertar das chefias de trabalhos mais rotineiros, permitindo-lhes assim tempo de reflexão e tempo para a inovação.

Doughty (2004) reafirma estas ideias, defendendo que o *empowerment* nas organizações incentiva a partilha de responsabilidade entre as pessoas, enquanto gera uma cultura de trabalho positiva e "promove uma atmosfera de confiança e respeito mútuos" (Doughty, 2004, p. 3). Daqui se conclui que é uma forma de melhorar a atividade profissional de chefias e chefiados, enquanto promove a eficiência.

Mesmo que tudo advogue a favor do *empowerment*, nem todos escolhem verdadeiramente implementá-lo. Nas organizações, quem detém o poder e a autoridade sobre os outros receia perdê-los e, por isso, com vergonha, afirmam a desejabilidade do *empowerment* que em teoria aclamam, enquanto na prática todas as suas ações o contradizem, em manobras constantes, disfarçadas ou inconscientes, de oposição à sua implementação. "Surpreendentemente – pelo menos para os participantes externos - os gestores não parecem Querer aquilo que dizem que precisam" (Argyris, 1998, p. 101).

Nada diferente, de facto, do que sucede nas vulgares narrativas, em que Oponentes se confrontam com os Sujeitos, no seu percurso para a conjunção com o Objeto de desejo.

Além do receio de perder o poder e controlo sobre os restantes, soma-se muitas vezes outro fator, de não menor importância, e que vimos muitas vezes corroborado no percurso deste projeto: a ausência de confiança, seja nas capacidades dos demais e na sua perícia ou conhecimento para levar uma tarefa a bom termo (complexa ou simples), seja na sua boa fé e atitude positiva – dar aos outros algo, em conhecimento ou poder, significa municiar um concorrente potencial com novas e maiores qualidades, retirando ao próprio vantagens competitivas, no contexto profissional.

As chefias minam ainda o *empowerment* quando definem, de tal forma, os limites das formas de atuar, que nem já se torna necessário o controlo. Na perspetiva da chefia, o colaborador tem *empowerment* desde que atue dentro desses limites, mas na perspetiva do chefiado o limite de atuação dentro do que define o processo já nada tem de *empowerment*.

Se é assim do lado das chefias, não é menos verdade a ambivalência e sentimentos contraditórios que tudo isto gera nos chefiados: se por um lado, pretendem maior *empowerment* que garante a sua autonomia de ação e poder de decisão, por outro lado, ligada a estes encontra-se a questão da responsabilização. "*With great power comes great responsibility*" (com o grande poder vem grande responsabilidade) é uma frase atribuída ao tio Ben do Homem Aranha e também a Voltaire que denota um lugar comum em que muitos acreditam. Contudo, a verdade é que parece que muitos gostam do poder, mas não da responsabilização que este implica o que se pode dever a variadíssimas razões, desde

as características psicológicas menos afoitas de um individuo específico, até ao ambiente externo em que ele se enquadra. Saliente-se o peso deste último fator: em ambientes que não sejam verdadeiramente propiciatórios e apoiantes de comportamentos *empowered*, qualquer erro cometido decorrente da decisão pode ser um problema para o colaborador, sobretudo em situações de grande mudança em que muitas vezes parece estar em causa o próprio lugar que se ocupa. A este propósito diz-nos Argyris:

> Os programas e práticas de mudança que empregamos estão cheios de contradições internas que prejudicam a inovação, a motivação e a orientação. Ao mesmo tempo, os CEO (*Chief Executive Officers*) prejudicam subtilmente o *empowerment*. Os gestores amam o *empowerment* na teoria, mas o modelo de comando e controlo é o que eles melhor conhecem e confiam. Por seu lado, os colaboradores geralmente são ambivalentes quanto ao *empowerment* - é ótimo, desde que não sejam responsabilizados pessoalmente. Até mesmo os profissionais da mudança frequentemente sufocam o *empowerment*. Assim, apesar de todos os esforços que são feitos para o promover, o *empowerment* parece-se muito com as novas roupas do imperador: em público, elogiamo-las, mas em privado perguntamo-nos porque não as vemos (Argyris, 1998, p. 99).

Estamos portanto num mar de contradições: os gestores afirmam querer mais *empowerment* dos seus colaboradores, mas as suas ações não o confirmam (dada a busca incessante por resultados) e os chefiados, por sua vez, clamam muitas vezes por mais *empowerment* sem, no entanto, verdadeiramente, quererem o compromisso e entrega que isso significa, seja porque dá demasiado trabalho, seja porque as relações de confiança com a chefia e organização não são suficientemente tranquilizadoras no que respeita ao risco da tomada de decisão, seja ainda porque veem nas atitudes das chefias a contradição.

A pergunta é, pois, se será mesmo possível atingir este *empowerment*, num clima de contradição entre a permanente necessidade de obter resultados - que parece clamar mais por uma atitude de comando e controlo por parte das chefias (nem que seja disfarçada na leitura de números e tabelas que monitorizam tudo) – e o processo autonómico das pessoas, que as empurra a buscar outras soluções que não as já provadas e que, por isso, naturalmente, tendem a levantar mais imponderáveis.

Nos processos de mudança, tudo isto se agrava, já que perante um ambiente volátil haverá sempre o momento em que se tende a delegar a responsabilidade para cima por incerta – situação que foi denunciada como muito frequente pelos chefes de departamento a respeito do comportamento dos chefes de secção, neste nosso caso. Também na mudança, a necessidade de agir rápido gera a

necessidade de recorrer acima para que alguém dê a resposta e se encontre mais rápida e facilmente a solução. O tempo e a sua pressão podem ser aqui um fator incontornável.

Não reconhecer as limitações do *empowerment* à partida, num processo de mudança, pode causar mais problemas do que trazer soluções, sobretudo quando o diálogo entre as partes da organização cessa ou se limita ao que é politicamente correto, não se admitindo as contradições e dificuldades da sua aplicação. No final, como observa Argyris "em vez de se sentirem mais *empowered*, as pessoas sentem-se presas e menos capazes de falar abertamente acerca do que se passa realmente" (Argyris, 1998, p. 104) já que alguém que contesta a mudança é visto como um inimigo da mesma.

Muitos advogam que não há nada de errado em reconhecer as entropias do *empowerment* nos processos de mudança; no caso Bosch defende-se mesmo o uso de diferentes tipos de lideranças para distintos contextos e situações (ver mais no capítulo sobre a Mudança, sobre lideranças vermelhas, azuis e verdes), nalguns momentos dos quais o *empowerment* tem necessária e momentaneamente que ser desligado. Corroborando isso, reconhecemos desde logo que o ponto de partida deste trabalho é tudo menos *empowered*. Trata-se de um contrato imposto – acima pela administração, de fora pelo Grupo Bosch e sobre a toda a organização (chefias de departamento, chefes de secção, colaboradores das áreas indiretas, como são as administrativas, e das áreas produtivas ou diretas), sendo, no entanto, que apenas às chefias, como motor da mudança, é requerida uma nova atitude *empowered*.

É sobre estes que toda a ação tendente ao *empowerment* desta investigação recai, portanto. Resta chegar ao final e concluir se se trata de uma impossibilidade, ou se há condições ou processos que finalmente o concretizam com efeitos sobre toda a organização.

PARTE 2

Capítulo 7. A Investigação em ação na Bosch Car Multimédia Portugal

7.1. Numa leitura breve... toda a ação

Esta investigação-ação, como já introduzido em capítulos anteriores, teve como ponto de partida as vivências profissionais da investigadora e a sua observação empírica comparativa, nesses contextos, de que o percurso para uma mudança, seja qual for o enquadramento da mesma, profissional/funcional ou organizacional, segue um "guião" semelhante ao de uma narrativa, desde que para o efeito haja uma ação.

Independentemente de ser planeada ou não. Como a ação de um filme.

Foi com base nessa ideia que o projeto foi proposto à Bosch Braga, inicialmente com uma abordagem que se pretendia apenas de observação do fenómeno da mudança com o objetivo de conseguir estabelecer a relação com um modelo narrativo, para acabar por ser aprovada desde que como uma intervenção da investigadora sobre uma realidade empresarial que se pretendia alterar.

Para o efeito, evoluiu-se ao longo de várias etapas e são estas que se resumem neste ponto introdutório, antes de se relatarem em detalhe.

A 1ª etapa teve como objetivo apresentar a ideia de investigação; essa ideia foi apresentada, debatida e definida em várias sessões, tendo sido construída...:

- ... sobre o conceito do quadrado semiótico de Greimas enquanto proposta de estrutura subjacente a uma transformação intencional da organização, clarificando-se durante esta fase o seu ponto de partida S1 e debatendo-se o ponto de chegada pretendido S2. A definição dos pontos inicial S1 e final S2 da transformação foi objeto de alguma reflexão por parte da administração (PC, o patrono máximo do projeto dentro da organização), ainda que desde logo condicionada pela inserção da Bosch de Braga numa estrutura multinacional - a Divisão Car Multimédia do Grupo Bosch - e num mercado altamente competitivo. O valor transformador, o estado de ser e fazer contraditório ao ponto inicial S1, encontrava-se identificado de partida pelos que sofriam da sua ausência, as chefias: esse valor seria o *empowerment*, enquanto verdadeiro motor da mudança (já desenvolvido em capítulo próprio). Num momento inicial da investigação, as chefias, sujeito e objeto desta investigação, estavam limitadas às de secção, pois se pensava serem as que teriam o maior défice de *empowerment* para fazer executar a

transformação pretendida, mas rapidamente se concluiu, através da pesquisa, que era uma necessidade extensível também às chefias de departamento pelo que também estas foram englobadas no estudo;

- ... sobre a clarificação e aceitação de um percurso narrativo greimasiano como guião de toda a ação de transformação levada a cabo pela aplicação de uma investigação-ação. Este percurso estava já determinado por um Contrato estabelecido previamente; todos os restantes momentos desse percurso narrativo foram implementados pela investigação-ação, desde a Aquisição de competências de chefias de departamento e de secção, à execução de uma Performance no sentido da mudança pretendida e tendo como resultado pretendido alcançar S2 e uma Glorificação final. A administração, na função de PC, anuiu na execução de auscultações à população em estudo, para aferir a situação quanto às várias fases do percurso.

Uma vez aprovada a ideia, passou-se à fase de avaliação da situação:

- Executaram-se 13 entrevistas às chefias de departamento (*heads of department* – HoD) da empresa e aos dois administradores – inicialmente, estava definido serem apenas quatro entrevistas como base exploratória para a elaboração de um inquérito alargado às chefias de secção (e já que estes eram as chefias a quem se pretendia conferir *empowerment*; num momento prévio); no início das entrevistas, foi decidido em reunião estender-se todo o projeto de *empowerment* também a todos os HoD com reporte de função Local Braga, excluindo todos os HoD cujo reporte de função fosse Divisional (fora de Braga e de Portugal), decisão que à frente se detalhará;
- Das 13 entrevistas, retiraram-se conclusões sobre o *empowerment* dos HoD; das ideias fundamentais que destas sobressaíram, construiu-se e implementou-se um inquérito a todos os chefes de secção (*section managers* – SM), na altura num total de 51. Decidiu-se, por razões à frente apresentadas, executar o inquérito à totalidade dos chefes de secção independentemente de a sua chefia de departamento estar ou não incluída no grupo-alvo das entrevistas.

Destas auscultações às chefias, HoD e SM, retiraram-se conclusões quanto ao ponto de partida do quadrado semiótico, entendimento das pessoas quanto ao valor transformador por elas definido em momento prévio à investigação e situação quanto às competências para Fazer a transformação pretendida (Querer Fazer, Saber Fazer, Poder Fazer).

O tratamento dos dados obtidos a partir das entrevistas de profundidade e dos inquéritos, que inicialmente se pretendia simples, foi, a pedido da administração e durante o processo, tornando-se

crescentemente mais detalhado, ainda que sempre na observância das condições que garantiam o anonimato dos respondentes.

Concluiu-se, dos resultados obtidos, entre outros tópicos relevantes, qual a perceção e nível de alinhamento das chefias quanto ao significado de *empowerment* e seus principais sinónimos, a situação da organização face aos mesmos, quais os principais oponentes e adjuvantes à sua existência, quais a medidas que se preconizavam como essenciais para o seu desenvolvimento.

Após este processo, passou-se à ação propriamente dita:

- Selecionaram-se todas as medidas concretas (e não apenas intenções, opiniões ou perceções) que um número alargado de indivíduos respondentes apontou como sendo essencial virem a ser introduzidas na organização;
- Essas medidas foram agrupadas, por tipologia, em dois tópicos relacionados com a "Aquisição de Competências" do "Percurso Narrativo": o "Saber da Liderança" e o "Poder da Liderança". O "Querer Fazer" - mostraram os resultados das entrevistas e dos inquéritos – existia à partida, pelo que se considerou desnecessário qualquer desenvolvimento quanto a esta Competência;
- Foram definidas duas equipas de trabalho, uma para cada tema, Saber e Poder, cada uma delas com dois representantes dos HoD e três dos SM; a questão dos reportes diretos dos SM aos HoD dentro de cada equipa, não foi considerado relevante na independência de posições no trabalho a executar;
- Uma vez que, na investigação-ação, ao assumir a posicionalidade de externa trabalhando em conjunto com equipas internas, a investigadora passou a envolver-se diretamente nas decisões e equipas de trabalho, ficou decidido que faria parte integrante das duas equipas, juntamente com a orientadora empresarial, por sua vez SM, ainda que com reporte direto a PC;
- A chefia de HRL, por ter os tópicos Mudança Organizacional e *empowerment* nos objetivos do seu departamento, integrou ambas as equipas enquanto membro ativo;
- As equipas iniciais sofreram ajustes no início do percurso, tendo sido "perdido" um HoD por transferência para outra unidade da Bosch em Portugal e um SM por se concluir não garantir a assiduidade necessária ao normal desenvolvimento das tarefas. Foram introduzidos dois novos elementos.

- Os elementos das equipas, do total de soluções apontadas nas entrevistas e inquéritos, votaram e selecionaram as 10 consideradas mais relevantes e/ou exequíveis, no estado da organização à altura, para o tema de cada equipa, num total de 20 medidas; a este conjunto de 10 temas a tratar convencionou-se chamar *Project Backlog* ou somente *Backlog* (o que se poderia traduzir por "conjunto de tópicos em trabalho" ou "tópicos acumulados do projeto", mas que não apreende o correto significado de tópicos em agenda para resolução);
- As equipas reuniram-se, a partir desse momento, separadamente, para análise do *Backlog* e proposta de ação para a organização enfrentar os desafios colocados. As reuniões foram acontecendo semanalmente, ao longo de quase um ano;
- No início dos trabalhos de cada equipa, sobre o conjunto de 10 medidas de que cada grupo se apropriou, foi feita uma votação de relevância tendo-se assumido desenvolver alguns tópicos principais, sem os quais os restantes não poderiam desenvolver-se, segundo conclusões de cada uma das equipas;
- A equipa relativa ao Poder assumiu que não poderia haver a Competência Poder do percurso narrativo sem que as chefias tivessem/partilhassem um instrumento de poder essencial ao seu *empowerment* para ação na Mudança: o Planeamento Estratégico da Bosch Braga;
- A equipa que trabalhou a Competência Saber concordou que não poderia avançar para os restantes tópicos do seu *Backlog* sem que houvesse um instrumento de partilha e informação do nível de atribuições/competências que nivelasse os HoD entre si e os SM entre si em graus de autonomia, poder de decisão e responsabilização semelhantes de departamento para departamento. Foi convencionado inicialmente chamar-lhe *Framework* ou Moldura de Competências, enquanto significado de "Limites de atuação e competências" e mais tarde, a pedido de PC, passou a designar-se Código de Conduta (no original, *Code of Conduct* e depois *Behavioral Guidelines*);
- A equipa do Poder desenhou e implementou um modelo de Planeamento Estratégico sustentado, com ligação aos *Balanced Scorecards* de toda a empresa, que teve impactos sobre toda a organização ao nível do seu percurso para o ponto S2 do Quadrado Semiótico;
- Suportando a equipa do Saber, a investigadora ainda procedeu a um novo inquérito junto aos HoD para determinar a sua perspetiva quanto à situação no momento em termos de Moldura de Competências (saberes dos HoD e SM), bem como a definição do que seria o padrão ideal a aplicar na organização sobre todas as chefias, sobretudo com o objetivo de alinhamento e nivelação das diferentes perspetivas dos HoD quanto a esse padrão.

Procedeu-se ao mesmo inquérito para determinar a perspetiva dos SM apenas quanto à situação no momento.

A performance e glorificação ficou finalmente neste ponto, no encerrar da investigação:

- A equipa do Poder desenhou e implementou o modelo de Planeamento Estratégico, organizando toda a sessão de trabalhos que deram lugar à *Management Team Meeting* anual (que decorre normalmente em novembro/dezembro). Esta reunião, constituiu-se, no fundo, como o ponto de partida oficial para os projetos do ano seguinte e até 2022 de toda a organização, seguindo o planeamento delineado pela equipa para as várias fases e tendo ficado determinado o acompanhamento subsequente do trabalho de um número alargado de equipas;
- Esta equipa viu a Glorificação da sua Performance (enquanto representantes de toda a organização no processo de trabalho que levou a cabo e que foi gigantesco), pela administração, que afirmou ser a melhor reunião de chefias da organização desde sempre. O desenvolvimento do Planeamento Estratégico continua ativo e em implementação na organização Bosch em Braga;
- A equipa do Saber continuou o seu trabalho para além desta investigação. Neste caso, em janeiro e fevereiro de 2018, a investigadora fez a passagem de testemunho apresentando os dados do novo e último inquérito, fazendo o ponto de situação e uma análise dos pontos mais críticos que necessitam da ação da equipa. Ressaltaram aqueles tópicos que apresentavam distâncias mais dramáticas entre o padrão desejado para o Saber e a perceção que existe na empresa face aos mesmos pontos, por parte de chefias de departamento e por parte de chefias de secção. Neste caso, o desenvolvimento dos trabalhos mantém-se em Performance;
- Apesar disso, alguns dos pontos que careciam de nivelamento de competências entre departamentos, foram sendo alvo da ação de outras equipas, despoletada pelo reconhecimento do problema - por consequência do envolvimento dos membros da equipa Saber nessas outras equipas, nomeadamente nas *steering committees* ou outras do género; por consciencialização das chefias sobre os tópicos através da implementação dos inquéritos; ou ainda por os tópicos chegarem desta forma à consciência de PC e PT (como por exemplo, o alinhamento quanto ao poder de decisão quanto a viagens).

Os nomes de todos os intervenientes foram alterados para garantir o anonimato, com exceção da orientadora empresarial, coorientadora desta tese e parte integrante das equipas de trabalho e os administradores, um deles patrono da investigação (PC) e o outro (PT) o responsável máximo da Bosch em Portugal, ambas as funções do conhecimento público.

Foi tido o cuidado de que as fotos apresentadas não apresentassem definição ou enquadramento que permita a identificação de nenhum indivíduo.

7.2. No início... um impasse

Antes de iniciar as fases da investigação, fará sentido relatar o seu conturbado início, considerando que o mesmo sofreu impasses alheios à vontade da investigadora, da sua orientadora empresarial e da própria organização. Com efeito, as mudanças de administração entre os processos de aceitação iniciais do projeto de investigação pela empresa e o início da investigação chegaram a fazer perigar a sua concretização, levando a que a proposta tivesse que ser apresentada mais do que uma vez, acrescentando aspetos não previstos, revendo abordagens de partida e acrescentando outras particularidades, que de início não se tinham perspetivado. Foi este o processo prévio que alongou a execução do mesmo, mas que no final acabou por gerar retornos mais detalhados e positivos para o sucesso do mesmo:

- 11 de julho de 2014 foram aceites os projetos de dissertação dos doutorandos do ano 2013/2014 e foram estabelecidos pela investigadora os primeiros contactos com a empresa Bosch Car Multimédia, S. A. cujo departamento de Recursos Humanos (HRL) agendou para o retorno de férias o debate de interesse do projeto;
- 25 de setembro de 2014 – a doutoranda faz o primeiro contacto explicativo com o departamento HRL da Bosch em Braga com uma sugestão de projeto de doutoramento em empresa, tendo como objeto a observação e análise de um processo mudança organizacional; é encaminhada para a secção de comunicação e excelência operacionais ou DBE (*Deployment of Business Excellence*), dirigido pela orientadora empresarial, na função de chefe de secção com reporte direto à administração, elemento que virá a ser a orientadora empresarial;
- A aceitação preliminar por parte da empresa, pelo administrador cessante, levou a que a investigadora avançasse com a proposta de financiamento pela FCT;

- 22 de janeiro de 2015 – a FCT confirma a aprovação da proposta de doutoramento da investigadora, a ser feito na Bosch;
- Entre esse momento e 19 de junho de 2015, a transição entre administradores, cessantes e recém-chegados, atrasa o processo que fica num limbo de assinaturas e dependente de explicar a ideia e de (re)conquistar uma nova administração, mais especificamente, PC, o responsável pelas áreas de suporte (o que se deu ao longo de algumas reuniões, apresentações e *power points*);
- 19 de junho de 2015 – a Bosch Braga formaliza o seu acordo de aceitação ainda pela administração cessante, com o acordo da nova administração;
- Entre início de junho e 12 de outubro de 2015 (com as férias pelo meio e o instalar da nova administração) - são desenvolvidas pela doutoranda as primeiras apresentações em formato power point de resumo do projeto para serem apresentados pela orientadora empresarial à sua nova administração e dessa forma reconfirmar ou negar a aprovação formalizada pela administração cessante;
- No entretanto, em 19 de setembro de 2015, a secção DBE enquadra de novo nos seus objetivos de excelência operacional (ligados ao seu *Balancedd Scorecard*) o tópico da Mudança Organizacional para a agilidade da organização a ser suportado por esta tese;
- Até 30 de outubro 2015 - a nova administração solicita a dramática mudança do projeto: deixar de ser um projeto de doutoramento de mera observação e análise da mudança organizacional aferindo se o modelo narrativo de Greimas seria válido na sua leitura, para passar a um projeto em que se pretendia da doutoranda um papel ativo e interventivo de consultora e gestora do processo, ainda que sem deixar de seguir o modelo greimasiano previamente proposto. O doutoramento transforma-se em investigação-ação, com as datas cruciais entre 20 e 27 de outubro como os momentos-chave para convencer a nova administração de que este projeto se ajustava a um dos *Scorecards* transversais da empresa, a "Mudança Organizacional".
- A 19 de novembro 2015 fica determinado que o projeto avança, logo após ter acontecido o *Management Team Meeting* de 11 de novembro, onde o tema do *empowerment* cresceu para integrar o *Balancedd Scorecard*[11] do departamento de HRL e da secção de DBE, transformando-

[11] Para mais desenvolvimentos sobre esta ferramenta consultar Kaplan e Norton (1996).

se no valor transformador do percurso narrativo principal e parte integrante dos semas originais do quadrado semiótico da Mudança intencionada.

- Entre este período e meados de março de 2016 apresentaram-se os detalhes da implementação, revistos várias vezes. As iniciais entrevistas exploratórias às chefias de departamento, em princípio definidas como três, e que tinham como intenção levantar pistas para a elaboração do inquérito aos chefes de secção, verdadeiro alvo da investigação, passam a ser 13, cobrindo todos os chefes de departamento com dependência na empresa em Bosch Braga (excluíram-se as chefias de departamento com resposta funcional na Alemanha ou em outras localizações) e dos dois Administradores. É a partir daqui que, verdadeiramente, se dá início ao trabalho de campo, que durará mais dois anos, terminando o trabalho dentro da empresa em finais de Janeiro de 2018.

7.3. Os modelos da investigação-ação – aproximações e afastamentos

Os diferentes autores já abordados no capítulo que desenvolve a Metodologia de Investigação-ação (capítulo 2) avançam com propostas distintas no que respeita aos ciclos a cumprir neste tipo de investigação participativa; na sua maioria, contudo, são coincidentes quanto a algumas das etapas que consideram como essenciais.

Neste contexto da mudança organizacional, poderíamos facilmente ter seguido, neste processo, a forma pura do modelo "Observar. Refletir. Agir." ou "*Look. Think. Act*" (Stringer, 2007). Iríamos reunir informação relevante sobre a organização, formando com ela uma imagem, uma ideia da situação, definindo-a e descrevendo-a; de seguida, iríamos explorar e analisar os contornos da situação em causa, tentando interpretar os dados e chegando a aventar hipóteses sobre o porquê da situação; para finalmente planearmos, implementarmos e avaliarmos a ação.

De forma mais alargada, poderíamos alternativamente seguir o modelo de Kemmis e McTaggart (Herr & Anderson, 2005; Stringer, 2007) de Planear, Atuar, Observar e Refletir. Seguindo essas etapas, propor-nos-íamos num primeiro momento planear a ação sobre o qual se baseia o projeto de investigação, de seguida implementaríamos o plano e observaríamos a ação e os seus impactos, à medida que aquela decorreria. Com base nessas observações, refletir-se-ia sobre os mesmos e definir-se-ia, dessa forma, o ponto de partida para um novo planeamento e ação, em iterações contínuas, até atingirmos os fins do projeto.

Seguindo uma outra abordagem, essencialmente de cariz organizacional (Coghlan & Brannick, 2014), as fases, após um pré-requisito de análise de contexto e definição de finalidades, deveriam incluir a definição do constructo, planeamento da ação, a ação propriamente dita e, finalmente, a avaliação dos seus efeitos.

Seguindo a ideia inicial, que nos propusemos aplicar, na investigação que a seguir se descreve e explica, o modelo de implementação selecionado constitui uma abordagem inovadora, ainda que possa ser parcialmente equiparado a ou sobreposto parcialmente sobre outros modelos existentes, como vimos no capítulo 4 e 5.

Serve-nos, pois, de modelo da mudança nesta investigação-ação, o modelo narrativo de Greimas.

A investigação decorrida em ambiente empresarial, obrigou a análise prévia, observação e delimitação de finalidades no que se assemelha a outros modelos apresentados, mas quanto ao planeamento e implementação, seguiu o percurso narrativo greimasiano, apresentando-se fecunda em iterações de Planeamento e Ação, mas bastante limitada em momentos de Observação e Reflexão dadas a voragem e emergência permanentes da vivência organizacional. É, aliás, este aspeto um dos que revela a proximidade à estrutura narrativa (ver capítulo 4 sobre a Semiótica da Narrativa). Como veremos à frente, as iterações constantes desenrolam-se de forma semelhante e ao ritmo do encadeamento de sequências narrativas características num conto ou num filme de aventuras – como episódios movimentados, a ação de mudança empresarial auto-organizou-se em sequências num modelo encadeado, tal como apresentado no capítulo desta investigação sobre a narrativa: cada etapa constituída com uma introdução, um desenvolvimento e um desenlace que se transforma na introdução da ação seguinte, para novo desenvolvimento e nova conclusão, até ao final do projeto.

Vamos então relatar como se desenvolveu este processo, na realidade.

7.4. Razões de um percurso de mudança – os objetivos da empresa que levam à ação

Ficou claro, num primeiro encontro preliminar com a orientadora da empresa, que o momento para esta proposta de investigação não poderia ter sido o mais indicado. Vários eram os fatores a aglomerarem-se para obrigar a organização a uma mudança.

Desde logo, a consciência crescente da existência de um mundo VUCA, um conceito já explorado no desenvolvimento do conceito de Mudança, ao qual o Grupo Bosch pretendia, e pretende ainda, fazer face, implementando programas que capacitem a organização com os atributos necessários, mais do

que à sua sobrevivência, à sua excelência dentro deste cenário, de acordo com as palavras que veicula através dos seus materiais e ações de comunicação.

A par dessa consciência, os objetivos de crescimento em vendas da unidade Car Multimédia em Braga, sem o alargamento da estrutura de gestão, isto é, do número de chefias de departamento (HoD) e de chefias de secção (SM), eram também razões para que uma operação de mudança fosse implementada. Os objetivos incluíam Rentabilidade (EBIT) de 8%; fazer crescer Car Multimedia acima do esperado para o seu mercado, ou seja, igual ou superior a 10%, e um limiar de rentabilidade de menor ou igual a 83% (BEP). Equilibrar as vendas de Car Multimédia a nível regional, de forma a ter vendas de 40% na Europa, 30% na América e 30% na Ásia-Pacífico (conforme descrito na parte 1 do programa "Be One, CM/Be One CM"), era o último dos seus macro-objetivos.

Para essas rentabilidade e crescimento, e no final obter uma empresa dinâmica e ágil, capaz de enfrentar o mundo VUCA, pretendia-se ainda estruturas racionalizadas e processos eficazes que garantissem alcançar as metas. Para esse efeito, seria necessário aumentar a cooperação e orientar as Lideranças (administração, chefias de departamento e de secção) para uma maior flexibilidade e com recurso a maior *empowerment,* especificamente nas lideranças intermédias (chefias de secção), responsáveis pela gestão diária dos Colaboradores e dos projetos em curso na Bosch em Braga.

A somar a isto, outra das razões que levaram à necessidade de uma mudança foi o resultado do Inquérito aos Colaboradores de finais de 2015 (AS+15). Este instrumento de gestão, aplicado de dois em dois anos com o objetivo de avaliar o ambiente organizacional, mostrava à altura, claramente, quer no grupo das chefias de departamento quer no grupo das chefias de secção, um decréscimo face ao AS+13 (Inquérito de Satisfação aos Colaboradores 2013) nos tópicos relativos ao Poder de Decisão e nos tópicos relacionados com a possibilidade de porem em prática as suas competências. Como já referido, este inquérito, se bem que explicado na apresentação da Bosch em capítulo anterior, não pode, por questões de confidencialidade, ser anexado a este trabalho, mas estes dois itens foram frequentemente referidos como preocupantes e a sua avaliação como sendo para infletir num sentido positivo. Decorrente da consciência da descida destes valores do AS+13 para o AS+15, o tema *empowerment* foi proposto em *Management Team Meeting* de 2015 para integrar os Indicadores de Sucesso (*Key Performance Indicators* ou *KPIs*, nomenclatura e sigla correspondente, tal como utilizadas pela empresa) do *Balanced Scorecard* do departamento de HRL e secção DBE, a par da Mudança Organizacional.

7.5. O guião para a mudança organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo greimasiano; primeira etapa: definição da componente profunda ou semântica

Tendo sido definido, como condicionante à implementação do projeto de doutoramento, que seria então uma ação e não uma observação, a investigação, cumprindo o seu desígnio de participativa e necessariamente "*empowering*" das chefias, teria que ser desenvolvida, em conjunto com a investigadora, com recurso ao envolvimento de equipas de trabalho internas, e ao seu conhecimento profundo da organização a todos os níveis – estrutura organizativa, funções, processos de trabalho, equipas, etc. quanto às suas forças e fraquezas face aos tópicos em jogo.

Previamente a isso, contudo, foi necessário envolver e fazer aprovar pela administração os percursos a concretizar e as pessoas a envolver. Para o efeito, foi forçoso desenhar, apresentar e fazer aceitar o guião que iria orientar toda a ação, o que viria a acontecer ao longo de várias reuniões com PC (*Managing Director Commercial*), aprimorando-se ao longo das mesmas o desenho final do modelo de intervenção. Responsável pelas áreas de suporte não produtivas, entre as quais DBE e HRL a quem, como já foi referido, a Mudança Organizacional e o Projeto *empowerment* foram atribuídos enquanto parte do seu *Balancedd Scorecard* e consequentemente patrono deste projeto, PC foi naturalmente o primeiro Administrador a ser envolvido e a quem impunha fazer aprovar todas as etapas do estudo. Ao longo do projeto, foi sempre posterior o envolvimento e aprovação de PT (*Managing Director Technical*).

Para a aprovação de PC, foi necessário preparar várias apresentações, algumas iniciais com um descritivo e explicação da ideia, outras como ponto de partida para reflexão e debate de ideias, outros ainda para o planeamento das etapas.

Logo no início do processo e primeiras reuniões, como já referido, ficou claro que a aceitação do projeto de investigação implicava a alteração do mesmo de uma observação e análise, para uma intervenção da investigadora e trabalho conjunto com equipas internas. Entrava-se agora no domínio da investigação-ação e muita da preparação teórica feita até ao momento tornou-se desta forma obsoleta, face às necessidades do projeto.

Abraçando e cumprindo a sua natureza de investigação-ação, o início do processo deu-se com a definição de um planeamento construído a partir de iterações sistemáticas de debate-decisão-melhoria. Nestas ações sequenciais e retificativas, buscavam-se as estruturas elementares do quadrado semiótico e a orientação da ação que se iria desenrolar. A primeira parte do planeamento centrou-se, assim, nos semas constituintes do quadrado, retrato de profundidade da mudança a implementar.

7.5.1. Debates sobre cenários de um percurso de mudança – os semas alternativos da contrariedade principal, num quadrado semiótico preliminar.

A primeira fase implicou aceso debate entre PC, a orientadora profissional e a investigadora, com ocasionais envolvimentos intermédios do responsável de Recursos Humanos (HRL) quanto ao ponto de partida (sema S1) e qual o ponto pretendido de chegada (sema S2), ou seja, aquele para o qual a organização se pretendia dirigir, através da ação das suas Lideranças, especialmente as intermédias.

Debateram-se questões como "Que mudança organizacional deveria acontecer para poder enfrentar os tempos VUCA?", "Como motivar as pessoas a embarcar nessa mudança?", "O que seria necessário em termos de comunicação, para levar as pessoas a agir, suportando a mudança?"

A ideia do *empowerment* das chefias ainda não tinha sido avançada, nesta fase, como necessária ao projeto, mas a ideia de pontos de partida e chegada na mudança foi apresentada e em várias sessões sequenciais introduzidas alternativas, que foram objeto de debate. Estas propostas foram resultantes da leitura prévia de documentação como o Programa de gestão Be One, CM/Be One CM (doravante referido como "Be One..."), o Inquérito de Satisfação aos Colaboradores AS+15, revistas de empresa e do debate com a orientadora empresarial. Recorde-se que não se trataria de "ler" o percurso que a organização poderia estar a fazer, mas sim de orientar a organização a fazê-lo, pelo que importava, primeiro que tudo, definir de onde para onde e partindo do princípio da aceitação do quadrado semiótico como o guião de profundidade, conceptual, da mudança pretendida.

Figura 25: relação entre semas contrários, de partida S1 e chegada S2 na mudança

Tornava-se evidente, nestes debates, que os Pontos de Partida (S1) e Pontos de Chegada (S2) estavam, se não expressos, interiorizados de partida pela organização e tinham que ver com os objetivos que garantiam a sustentabilidade da empresa no seu mercado dinâmico e concorrencial, ainda que não fossem encontrados os termos exatos que os definissem.

Não podemos esquecer Greimas e o percurso gerativo de sentido (Cardoso, Hanashiro, & Barros, 2016), estabelecendo o seu paralelismo com o percurso da mudança empresarial: a estrutura da ação desenvolve-se, tal como também nos apresenta Barros (2005) quanto à narrativa, sobre uma relação definida por diferença ou oposição, um percurso desenvolvido entre contrários, mas entre cujos termos

haja algo em comum e sendo organizados sobre "...um mesmo eixo semântico que os engloba,..." (Barros, 2005, p. 74).

Na ação da mudança pomos em movimento a empresa, numa deslocação entre oposições fundamentais: tal como na narrativa greimasiana partimos da estrutura elementar de significação entre contrários, com isso gerando a dinâmica dos percursos narrativos. Greimas articula essas oposições através do quadrado semiótico, quadrado este que situa oposições clássicas numa contrariedade entre termos e nos seus equivalentes contraditórios, possibilitando organizá-los nessa tão reconhecida estrutura de quatro termos. Assim, para tornar-se operatória neste contexto empresarial, seguindo o modelo de partida, a estrutura elementar de contrariedades e contradições teve que ser definida e representada no modelo lógico que nos iria guiar durante o projeto - o quadrado semiótico - tendo em mente o percurso intencionado (ver todo o desenvolvimento sobre este tópico no capítulo 4 sobre Semiótica Narrativa).

Alguns exemplos de oposições fundamentais, neste nosso cenário, foram debatidos havendo sido aventada a possibilidade de definir quadrados semióticos secundários, mas complementares, como estrutura profunda de suporte aos vários Percursos Narrativos essenciais a ocorrer em simultâneo.

O conceito inicialmente proposto pela investigadora resultou da sua interpretação dos mandatos internacionais presentes no "Be One CM..." já apresentado no capítulo 1 e centrava-se na ideia de que, no processo de mudança pretendido, se intentava mudar a organização de um conceito de Unidade Produtiva para o de Centro de Desenvolvimento e Produção, com tudo o que isso implicaria.

Figura 26: proposta inicial dos semas contrários, de partida S1 e chegada S2 na mudança da Bosch Braga

Ser uma Unidade Produtiva pressuporia, neste contexto, que a Unidade Bosch Car Multimédia em Braga se limitaria a ser uma estrutura de resposta a encomendas internacionais da área de negócio Divisão Car Multimedia, bem como a outras áreas de negócio do Grupo, ainda que de forma secundária. A razão de existir da Unidade seria dar resposta a encomendas de produtos físicos e com desenvolvimento local de carácter essencialmente reativo, com baixa ou nenhuma iniciativa em desenvolvimento, a não ser como resposta às encomendas dos clientes.

Ser um Centro de Desenvolvimento e Produção implicaria a criação de centros internos de competência tecnológica, desenhados e instalados localmente para criação e produção de *software* e *hardware*, na área de Car Multimedia, como para outras áreas do Grupo, não já limitada a ser uma reação a requisitos externos. De salientar, contudo, que, à data, a organização Bosch em Braga já tinha tornado fisicamente autónoma a área de Engenharia e Desenvolvimento, estruturada para dar resposta ao desenvolvimento de novos produtos tecnológicos na área Multimédia, como também para dar resposta a outros sectores da Bosch (neste caso, claramente dando existência ao conceito matricial/funcional, já explicada anteriormente no capítulo 1, sobre a Bosch, cuja gestão é uma realidade tão complexa na organização), o que indicava que a orientação para ser um Centro de Desenvolvimento tomava já forma de alguma maneira.

Contudo, por razões institucionais várias, ao longo desta investigação nunca chegou a ser formalizado o ponto de partida e o ponto de chegada desejado da organização, assumido intrinsecamente por todos como sendo o de um processo de Crescimento: a passagem de uma organização menor a maior, de menos competitiva a mais competitiva num mercado em mudança, de não liderança de mercado a liderança de mercado, de produtiva a mais produtiva, de seguidora a líder em inovação, de menos ágil a mais ágil. Determinar e acordar os semas constituintes do topo superior do quadrado deixou, em determinado momento, de ser o foco da investigação, tendo havido o recentrar sobre o sema transformador, aquele que levaria a organização à passagem de um estágio ao outro. Para efeitos de orientação da investigação, no entanto, foi definido como Eixo Semântico o Crescimento da organização – este eixo opõe, enquanto une, os pontos S1 e S2 que definem o processo de Mudança em curso. Provisoriamente, e como ponto de partida dos debates, foi definido que o Crescimento seria de Não Liderança de Mercado para Liderança de Mercado, o que à frente acabou por se revelar inexato.

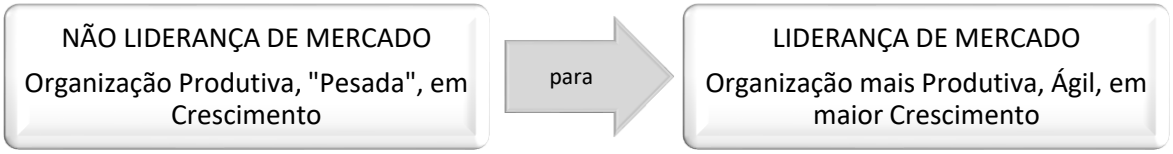


Figura 27: semas contrários, de partida S1 e chegada S2 na mudança da Bosch Braga, estrutura superior do quadrado semiótico

Foi esta oposição que ficou provisoriamente sintetizada no esquema acima, não tendo as hierarquias da Bosch em Braga clarificado de forma definitiva as oposições em jogo no processo de Mudança – era claro que o processo era de Crescimento; era claro que para ele acontecer seria necessário potenciar a autonomia e poder de decisão das hierarquias, sobretudo as intermédias; era claro que era uma

transformação que, para ser total, teria que acontecer a muitos níveis. Daí que todo o esforço se tenha centrado no fator que levaria à transição e que as equipas definiram como essencial para que qualquer das possibilidades de mudança pudessem ocorrer. Não foi imediato, mesmo após a consulta da documentação interna e a auscultação às chefias, concluir que a obtenção de maior *empowerment* pelas hierarquias intermédias, deveria ser o contraditório do estado de coisas inicial, organizado também ele numa estrutura isomórfica à estrutura superior do quadrado semiótico. Depois de encontrado o sema contraditório, fazer interiorizar pela organização (leia-se as chefias da empresa) essa forma de atuar "*empowered*" - que viria contradizer o ponto de partida e implicar o ponto de chegada - tornou-se o centro da ação. Veremos de seguida como se alcançou essa visão quanto ao sema transformador, já que não foi imediata a sua perceção.

7.5.2. As iterações para o quadrado semiótico final, estrutura profunda e paradigmática de uma mudança desejada

Para um macropercurso da organização, ou seja, para a concretização da estrutura elementar de contrariedade, de passagem de S1 a S2, e para definir o universo semântico no seu conjunto (Courtés, 1979), foram debatidas estruturas de contrariedade em eixos semânticos complementares e isomórficos à estrutura de topo do potencial quadrado semiótico, tendo havido várias reuniões para o efeito. Pretendia-se "dar corpo" à ideia da Mudança e, para o efeito, foram avançadas várias propostas de Pontos de Partida e Pontos de Chegada (semas contrários do quadrado semiótico, quadrante superior) como acima descrito. Sublinhe-se de novo que, como já referido, estes níveis não surgiram do nada; eles foram, com efeito, suportados pela consulta documental ao Planeamento Estratégico do Grupo sintetizado no "Be One....", pela consulta ao Inquérito de Satisfação dos Colaboradores e pela leitura aleatória de publicações da empresa onde o tópico do crescimento desejado era abordado, bem como pelos muitos debates entre os atores originais desta ação, a investigadora, a orientadora empresarial, o responsável por HRL e PC. Nestes documentos e debates perpassavam as ideias de quais os fatores de sucesso para o Crescimento desejado, o que se tentou sistematicamente concretizar para tirar conclusões. Nesta mudança em Braga, "Crescimento" seria como "um sema complexo reunindo S1 e S2 por uma dupla relação de disjunção e conjunção, a estrutura elementar da significação" (Courtés, 1979, p. 71). Nesta fase, atribuir a este sema complexo a ideia de isotopia é ainda precoce, considerando que se limitaria ao carácter operatório de um primeiro momento da sua definição por Greimas, em que o conceito subsumiria os termos contrários do quadrado (organizados em eixos) a que se chamariam termos isotópicos (Greimas & Courtés, 1979).

Não havendo muito a duvidar quanto ao eixo semântico superior, que gerava apenas a perplexidade de encontrar os termos isotópicos mais exatos (mas não a isotopia), a fase seguinte implicava, entretanto, definir a contradição inferior do quadrado, envolvida esta, numa perspetiva sintagmática, numa relação de contradição-implicação com a primeira: este eixo semântico (inferior no quadrado), S2' - S1', refletiria uma ou mais mudanças secundárias da organização em que S1', ao contradizer a situação inicial S1 e implicar a situação final S2, deveria por isso tornar-se o foco e objeto da ação desta tese.

Foi encontrar/definir este segundo eixo, as transformações secundárias da organização em Mudança, que se tornou o alvo das reuniões de trabalho subsequentes.

7.5.2.1. Iteração 1 – Eixos semânticos Liderança, Colaboradores, Inovação, Comunidade

Até julho de 2015, várias foram as reuniões entre a investigadora e a orientadora da Bosch para debate das transformações secundárias a implementar para efetivar a Mudança Organizacional principal. Resultantes de intensos debates, foram apresentadas a PC propostas centradas nos tópicos da Liderança, dos Colaboradores, da Inovação e da relação com a Comunidade.

Numa primeira análise, seriam estas secundárias que iriam possibilitar a passagem de S1 a S2 da isotopia Crescimento, pois se constituíam como os fatores considerados por toda a organização como a chave do sucesso na Mudança pretendida.

Curiosamente, é de salientar que, à frente, já quase no final do processo, estas primeiras propostas, que à altura não foram selecionadas, por embrionárias ou imprecisas, vieram a integrar as preocupações das duas equipas de trabalho que concretizaram, com a investigadora, este projeto.

Nesta fase inicial, contudo, o que se sugeria como tema para discussão de alternativas, era fazer alterar a atitude de Liderança para se tornar mais cooperante, evitando o trabalho "por quintas" como delatado no AS+15 e posteriormente confirmado em entrevistas; transformar as formas de compromisso dos Colaboradores para mais cooperantes e menos reativas; definir a organização como inovadora e um referente de tendências ao invés de meramente responder ao mercado; finalmente, levar a uma maior interação com a Comunidade auxiliando-a no seu desenvolvimento.

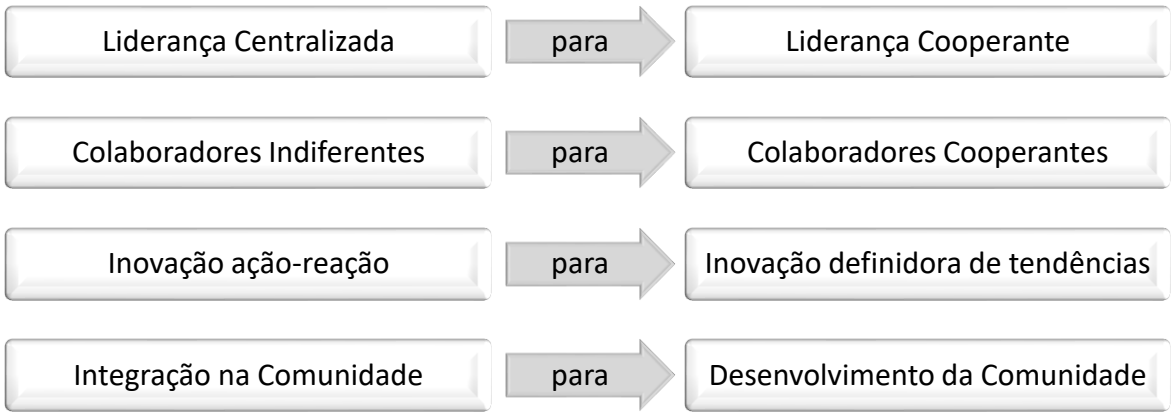


Figura 28: Eixos Semânticos das mudanças secundárias propostas na iteração 1.

7.5.2.2. Iteração 2 – Eixos Semânticos aos níveis das Pessoas, dos Processos, Evidências Físicas

Ao não haver sistematicamente retornos favoráveis de PC às propostas, em reuniões decorridas até outubro de 2015, a equipa investigadora + orientadora Bosch foi estimulada a ir mais longe e, num sistema de tentativa e erro, a sugerir novas e mais abrangentes oposições de síntese que iriam contribuir para a Mudança principal pretendida. As propostas foram sustentadas essencialmente pelo conhecimento da orientadora empresarial/DBE, com o auxílio da equipa de direção de HRL (departamento de Recursos Humanos) e da informação detida por ambas as áreas quanto à real situação do ambiente organizacional. Daqui resultaram algumas decisões:

- A implementação do projeto deveria ocorrer em vários níveis, contribuindo cada um deles para a Mudança final pretendida;
- O planeamento deveria ter em atenção transformações estratificadas ao nível das pessoas, processos e evidências físicas e nas seguintes formas:

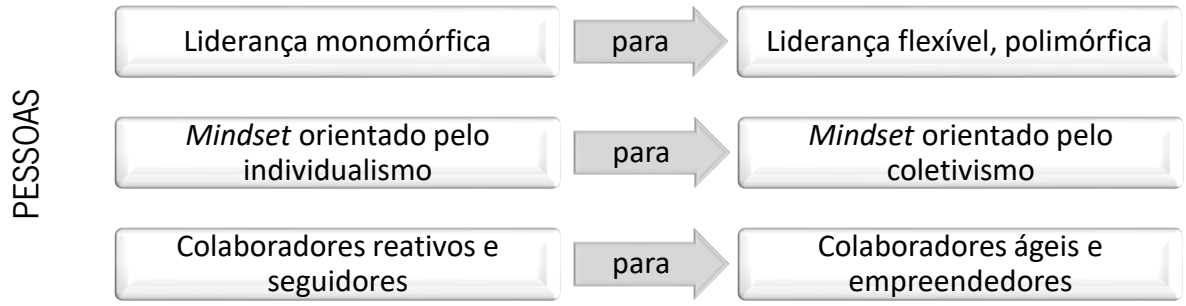


Figura 29: Eixos semânticos das mudanças ao nível das Pessoas discutidos na iteração 2

Ao nível das Pessoas, as transformações a fazer acontecer no eixo secundário do quadrado semiótico que levariam à Mudança do eixo principal seriam sobre:

- A Liderança - esta deveria assumir mais do que uma forma, tornando-se mais flexível e adaptando as formas de liderar às situações;
- O *Mindset* da organização (termo que traduzido por Mentalidade se tornaria redutor) - deveria ser menos centrado nos interesses do indivíduo/seu departamento/sua secção e transferido para os interesses da organização como um todo;
- Os Colaboradores - deveriam ser mais autónomos, com mais iniciativa e ágeis nas suas decisões e tarefas, sendo agilidade aqui vista como rápida inflexão de direção, tarefa ou prioridade.

Figura 30: Eixos semânticos das mudanças ao nível dos Processos discutidos na iteração 2

Ao nível dos Processos, a ação para a Mudança implementaria atividades para fazer com que:

- O Trabalho – diminuísse em burocracia e aumentasse em desempenho "Lean" (outro termo difícil de traduzir, no sentido em que quer dizer magro, enxuto, simplificado, mas também eficiente e eficaz), tornando a organização mais competitiva;
- A Inovação – aumentasse de forma a deixar de ser por solicitação dos clientes e à sua medida, para se adiantar a eles e ao mercado, com propostas que definissem tendências nas várias áreas de atuação da empresa.

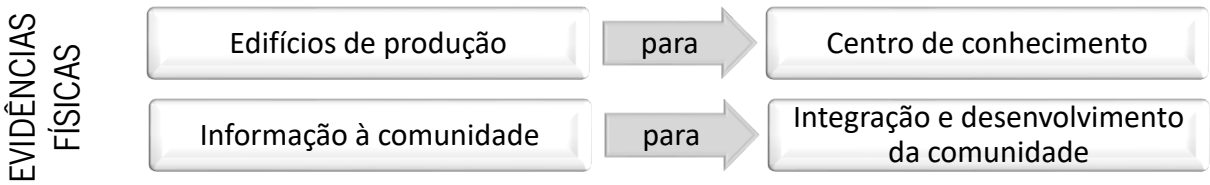


Figura 31: Eixos semânticos das mudanças ao nível das Evidências físicas discutidos na iteração 2

Ao nível das Evidências Físicas, pretendia-se que as transformações suportassem alguns dos aspetos relacionados com Pessoas e Processos, ao mesmo tempo que envolvessem a Comunidade com a nova realidade da Bosch em Braga:

- Os Edifícios e instalações – de desenhados a pensar somente na Produção e suas respostas em artigos físicos, a pensados para serem um Centro de Conhecimento, com respostas em *software* e *design* de tecnologia;
- A Comunidade – de uma relação de sinal unívoco e meramente informativa (da Bosch Braga para a sua comunidade circundante), a uma relação de integração e de apoio ao desenvolvimento local de forma claramente visível.

Todas estas transições, nos seus vários níveis e ainda que não nos seus semas finais, seriam concretizadas através do desenho de Programas Narrativos, cuja implementação controlada assegurasse os percursos entre o ponto S1 e o ponto S2, seguindo o modelo narrativo sugerido por Greimas.

7.5.2.3. Iteração 3 - Decisões sobre os níveis de implementação

Após as sessões de discussão das ideias e projeto com PC, e já próximo do *Management Workshop 11.2015,* os três níveis atrás referidos sobre os quais a equipa de trabalho teria que potencialmente intervir neste projeto, foram finalmente assumidos pela investigadora e a orientadora empresarial, ainda que a decisão de PC sobre o mesmo tema fosse apenas tácita e não expressa. Contudo, das várias reuniões, tornou-se claro que as razões quanto à sua inclusão ou exclusão do projeto, se prendiam com dois critérios:

- ✓ A capacidade hierárquica ou funcional de intervenção da atual equipa de trabalho e futuras equipas a formar, sobre os mesmos;
- ✓ O facto de existirem, ou não, programas internos já em planeamento ou implementação, que os levassem a ser desconsiderados neste plano de atividades.

Tendo em conta estes critérios, a primeira fase de depuração das propostas feitas pela equipa de base, investigadora e orientadora empresarial, levou à total eliminação das áreas relativas às evidências físicas, posição que foi secundada pela aquiescência de PC:

- De Edifícios de Produção para Centro de Conhecimento - a alteração dos edifícios do polo de Braga para ajuste ao crescimento pretendido era um projeto em curso de enorme dimensão que tinha uma equipa já constituída e que incluía o alargamento de instalações existentes, aumento

do número de pavilhões industriais disponíveis e a mudança de departamentos e secções de umas áreas para outras, incluindo as relativas a áreas de Desenvolvimento;

- De Informação à Comunidade para Integração e Desenvolvimento da Comunidade - a relação com a Comunidade seguiria o seu percurso a partir de programas de DBE, de HRL ou da área de Comunicação central da Bosch em Portugal.

7.5.2.4. Iteração 4 - Foco da Proposta, a centragem nas Pessoas

Assim, da avaliação dos níveis de intervenção, a equipa foi orientada no sentido de se restringir à análise e trabalho sobre as questões ligadas com as Pessoas. Por isso, foram ainda algumas as retificações aos níveis anteriormente sugeridos e feita nova proposta:

- Ampliação do âmbito relacionado com o *Mindset* – de um eixo individualismo-coletivismo, abriu-se para uma ideia mais abrangente e transversal à organização: partindo de um *Mindset* ambíguo ou ambivalente quanto ao real valor da organização pretendia-se a passagem para um *Mindset* de organização líder, de organização de referência (# 1, *Benchmark*)
- Capacidades das Lideranças - Foco nas suas capacidades, sobretudo das chefias intermédias, quanto à sua agilidade e capacidade de "saltar" entre diversos programas, de sinal vermelho (liderança autocrática), verde (orientada para o resultado) e azul (conciliadora, democrática);
- Exclusão da alteração de atitude dos Colaboradores – concluiu-se, entre a equipa que, se os restantes tópicos fossem conquistados, este seria uma consequência; por outro lado, considerou-se por razões várias, mas também por ser uma conclusão de vários *Management workshops* e decorrente do AS+15, que deveria ser dado foco às áreas administrativas;
- Introdução do tópico Eficiência das Áreas Administrativas – para suportar o crescimento pretendido em termos de Produção e de Desenvolvimento de Produtos, foi considerado crucial uma melhoria acentuada das áreas de suporte, ou seja, uma transformação de menos desempenho para mais eficiência e suporte.

A investigação-ação irá agir para operar estas mudanças:

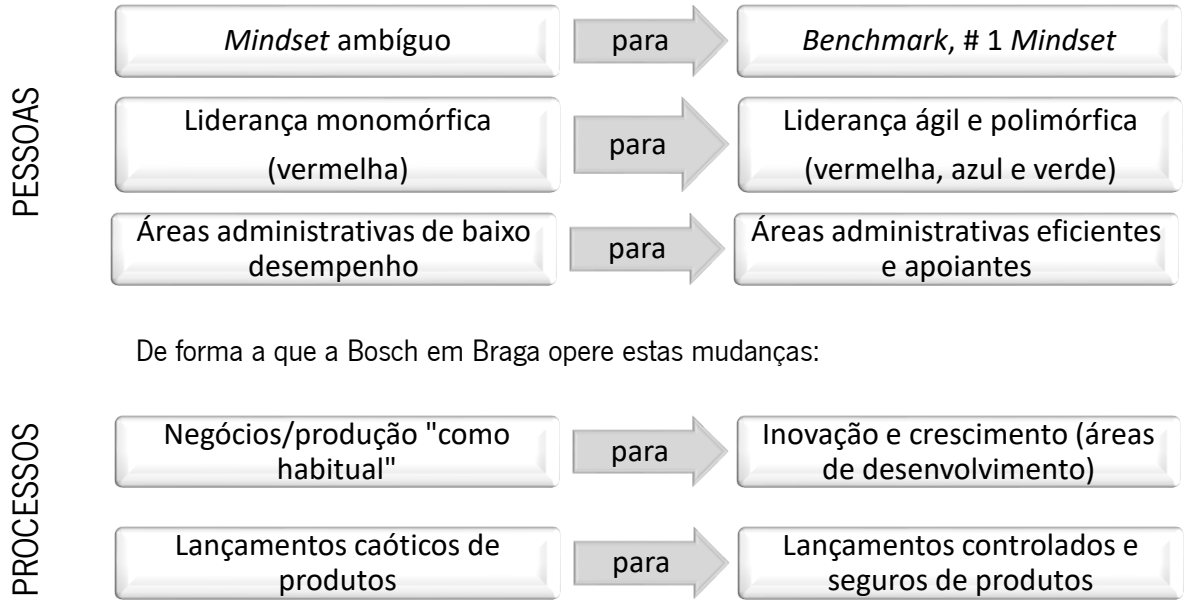


Figura 32: Eixos semânticos das mudanças secundárias discutidos na iteração 4

Com esta focagem do projeto sobre as Pessoas, pretendia-se igualmente que se desse um resultado indireto sobre os Processos:

- mudança de formas de fazer "como habitual" para formas de fazer orientadas para a inovação e crescimento;
- mudança quanto aos lançamentos de produtos para reduzir os imponderáveis e aumentar o controlo do processo.

Este nível de Processo, contudo, não seria alvo do trabalho da equipa, mas seria tão somente uma consequência desejável.

7.5.2.5. Iteração 5 - Afunilamento da proposta: surge o *empowerment*

Com espírito pragmático, visão realista e orientado pelos resultados do trabalho das equipas de liderança no *Workshop* 11.2015, e a partir da recentragem nas Pessoas definida no ponto anterior, PC conduziu a equipa de investigação até ao conceito basilar desta investigação.

Assim, dos contrários considerados relevantes no nível Pessoas, considerou-se que os pontos de partida S2' do quadrado semiótico "Fragmentação/burocratização/hierarquização da organização" e o "Baixo desempenho das áreas administrativas" teriam que ser os pontos sobre os quais concentrar os esforços

das equipas de projeto para encontrar os seus contrários e dessa forma concretizar a Mudança. Uma nova situação, uma organização mais forte e mais competitiva dentro do Grupo Bosch e no seu mercado. Para o efeito, recuperou-se um dos mandatos resultantes do *Workshop* de chefias de novembro de 2015, um sema que se opunha a estas situações de partida e que, de acordo com os elementos da organização participantes no *Workshop*, resolveria muitas das questões relacionadas com a liderança, nomeadamente em cooperação, eficácia e unidade entre chefias, quer dentro das áreas produtivas, quer dentro das áreas administrativas.

Surge assim, integrado neste projeto, a ideia de *empowerment*, aquela força com que dotar as chefias para concretizar a Mudança de tornar a Bosch Braga mais forte.

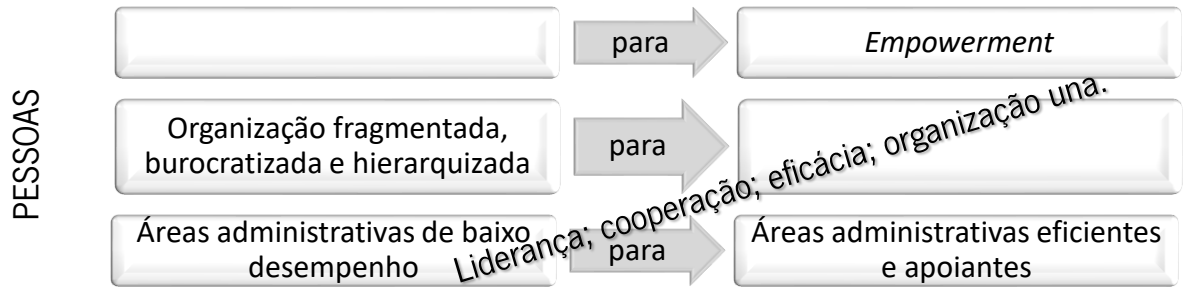


Figura 33: Decisão de afunilamento das propostas de transição na iteração 5, com semas adicionadas sobre eles em *brainstorming*

7.5.3. Uma proposta de quadrado semiótico final, estrutura profunda e paradigmática de uma mudança desejada

Já explicado teoricamente no capítulo 4 relativo à Semiótica Narrativa de Greimas, o quadrado semiótico que norteia a investigação-ação do caso em estudo é o que a seguir se apresenta e culminar das iterações anteriores e de todo o processo de debate e decisão que nos trouxe aqui.

Clarifiquemos que ele resume, de facto, um processo complexo, mas uma ideia simples: de que o desafio lançado no Be One, CM/Be One CM de Rentabilidade/Crescimento/Agilidade para o atingimento da posição de liderança de mercado só seria possível de efetuar com o *empowerment* das chefias da empresa, o verdadeiro valor transformador da organização, o elemento neutralizador da situação inicial (o eixo do neutro).

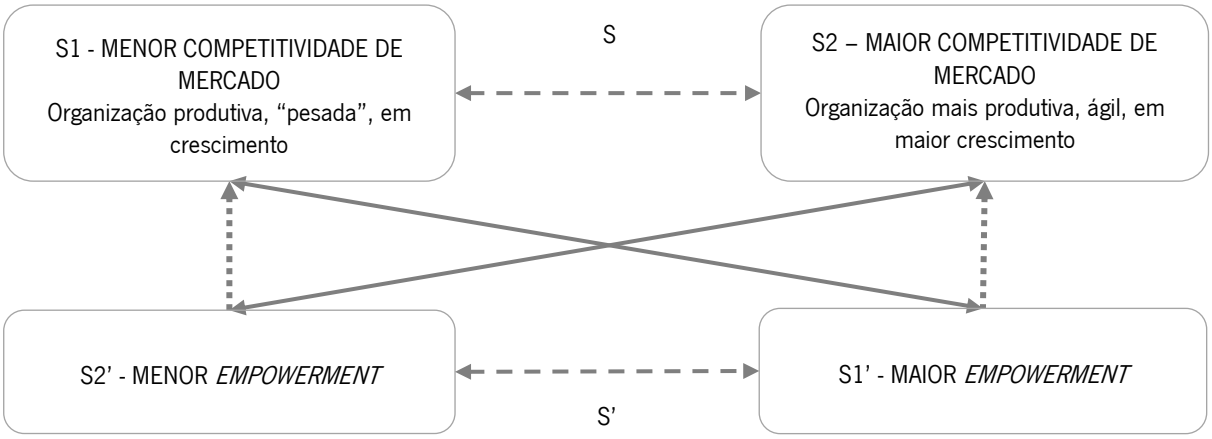


Figura 34: Quadrado semiótico final após a decisão sobre o valor transformador, baseado no quadrado semiótico de Greimas

Neste quadrado, e reportando a Courtés (1979), na sua interpretação de Greimas e do seu quadrado semiótico na perspetiva paradigmática, consideramos o nível das relações e das dimensões:

- De tipo hierárquico
    - a hiponímia entre S1, S2 e S é sintetizada pelo sema Crescimento
    - a hiponímia entre S2' e S1' virá a ser sintetizada pelos semas Poder de Decisão/Autonomia/Responsabilização (como veremos à frente, e de acordo com as definições das próprias equipas de liderança em inquérito feito para o efeito)
- De tipo categórico:
    - No nível superior do quadrado, a relação de contrariedade é estabelecida entre S1 e S2, num *eixo do complexo* "Crescimento" em que a Menor Competitividade é contrária à Maior Competitividade; no nível inferior do quadrado, a relação de contrariedade é estabelecida entre S2' e S1', em que se organiza, no *eixo do neutro* (que neutraliza) do primeiro eixo, o Menor *empowerment* como contrário ao Maior *empowerment*
    - Na relação entre os níveis superior e inferior do quadrado, dão-se as relações de contradição, de duplo sentido: assim se as pessoas tiverem Maior *empowerment* (S1') isso vai contradizer a situação inicial; se as pessoas não tiverem ou tiverem Menor *empowerment* isso irá contradizer a Maior Competitividade desejada. A estas dimensões se dá o nome de *esquemas*.
    - Nas relações de implicação, mantendo-se as chefias em situação de Menor *empowerment,* isso implicará a manutenção da situação de Menor Competitividade (e o

> inverso também é verdade, uma vez que, na Menor Competitividade, as decisões serão mais orientadas para os Resultados) – liderança azul, como já referido no capítulo cobre o caso Bosch Braga - e logo as pessoas serão menos *empowered*); com Maior *empowerment* ao nível das chefias esse valor idealmente implicará Maior Competitividade e já que, se estiverem presas numa rede hierarquizada demasiado centralizada, a organização não pode ser ágil para resposta às exigências do mercado. A estas dimensões se dá o nome de *deixis*. Recorde-se, a este propósito, o capítulo sobre o *empowerment* e a ideia que este é um elemento contínuo de menor para maior ou vice-versa e não meramente uma ausência (Não *empowerment*) ou uma presença (*empowerment*) (Spreitzer, 1995).

É de frisar que este é o quadrado semiótico determinado *à priori*, nas definições preliminares quanto ao plano a implementar durante a investigação, tendo sido a estrutura profunda que orientou os percursos efetuados ao longo de todo o processo.

Contudo, pela complexidade da tarefa a que nos propusemos, seria lícito desdobrar este quadrado semiótico num novo quadrado, em que o eixo hierarquicamente inferior, de dimensão neutra e em relação de contradição com a superior, passaria por sua vez a eixo superior, num processo de passagem de S1 a S2. Dessa forma, a transformação de "Menor *Empowerment"* para o seu contrário "Maior *Empowerment"* passaria a ser o eixo complexo, sendo o eixo inferior - o neutro - um novo valor transformador. Na realidade, foi isso que a investigação-ação acabou por desenvolver numa cadeia que poderia ser infinita, mas que nesta fase é ainda extemporâneo explicar.

Ao invés deste primeiro quadrado semiótico, determinado quase à partida, o segundo e o terceiro quadrados semióticos deste projeto, não fazem parte do desenho inicial da investigação, constituindo-se antes como resultado do desenvolvimento da mesma e da vontade da investigadora de "estruturar" (sempre numa tentação de procurar estruturas, sublinhe-se!) as transformações principais em decurso. Igualmente, constituem-se como a consequência dos dados recolhidos em entrevistas e inquéritos e da laboriosa reflexão das duas equipas de trabalho à frente constituídas, a dos Processos e Sistemas Organizativos (do Poder) e a dos tópicos da Liderança (Saber).

Não querendo ainda desvendar as formas de como chegámos a esses outros quadrados, à frente explicadas, abre-se desde já o véu para dizer que refletem, cada um deles, os focos de cada uma das duas equipas de trabalho.

De notar que, ao executarem as tarefas para que foram nomeadas, estas equipas, constituídas por chefes de departamento e chefes de secção, se constituem como representantes dos Sujeitos desta narrativa ação – todas as chefias de departamento da Bosch Car Multimédia em Braga e todas as chefias de secção da Bosch em Braga (incluindo as de outras Divisões da Bosch). À frente, na constituição dessas suas equipas de trabalho, explicaremos mais profundamente de que forma, estes campeões nomeados, são a representação do sujeito coletivo "chefias".

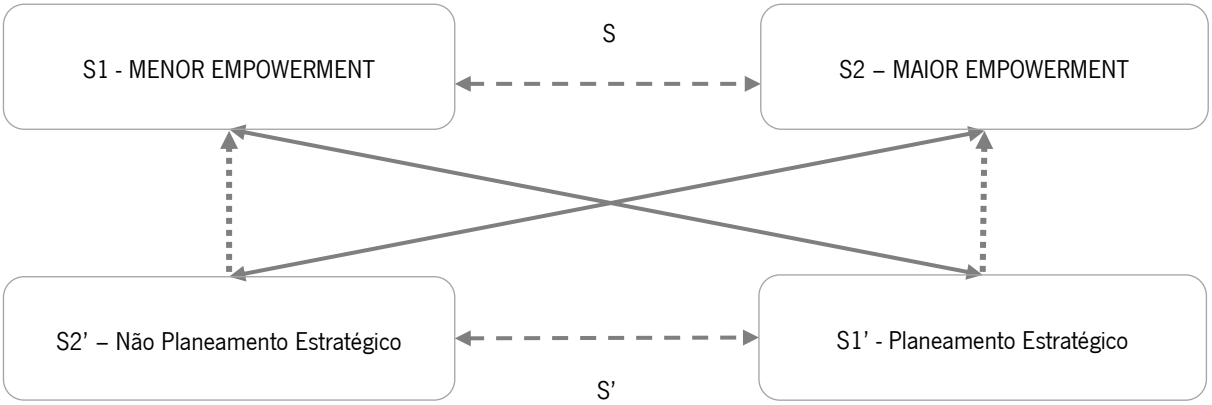


Figura 35: Quadrado semiótico da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos, baseado no quadrado semiótico de Greimas

Neste quadrado semiótico da Figura 36, que reflete o trabalho desenvolvido pela equipa de Sistemas e Processos Organizativos, o eixo inferior S' une a conjunção-disjunção debaixo do sema nuclear Estratégia, em que o Não Planeamento Estratégico implica a manutenção das chefias numa situação de Menor *empowerment* e em que este, ao ser contradito pelo Planeamento Estratégico, permite a transformação para e implica uma situação de Maior *empowerment*.

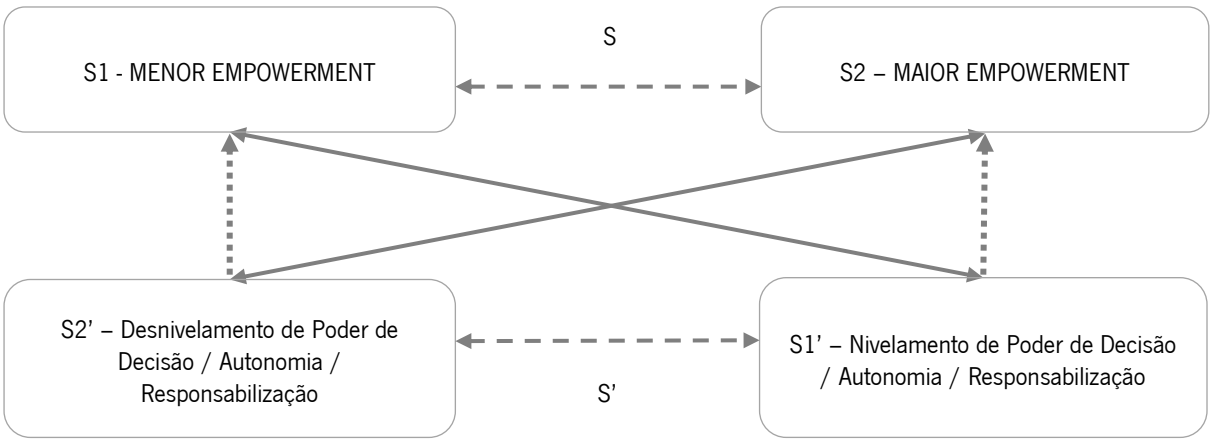


Figura 36: Quadrado semiótico da equipa do Saber/Liderança, baseado no quadrado semiótico de Greimas

Do mesmo modo, neste outro quadrado da Figura 37, que reflete a atividade da equipa com os tópicos da liderança, o eixo inferior S' une a conjunção-disjunção debaixo do sema Atribuições da Liderança, em que o desnivelamento de Poder de Decisão / Autonomia / Responsabilização implica a manutenção das chefias numa situação de Menor *empowerment* e em que este, ao ser contradito pelo desenvolvimento e nivelamento do Poder de Decisão / Autonomia / Responsabilização das lideranças, permite a transformação para e implica uma situação de Maior *empowerment.*

Ficará claro, quando relatado o trabalho das duas equipas de projeto formadas para da investigação, como os eixos neutros da contrariedade hierarquicamente inferior destes quadrados semióticos são definidos.

7.5.4. O percurso sintagmático sobre o quadrado semiótico principal

Estes quadrados semióticos refletem a perspetiva paradigmática, o sistema estável ou cristalizado, sobre o qual toda a ação se construiu, no sentido da Mudança.

No entanto, todo o percurso se deu como um processo dinâmico tal como é considerado por Greimas: "Se a significação, na medida em que procuramos encontrá-la no objeto, aparece como uma articulação de relações fundamentais estáveis, ela é ao mesmo tempo suscetível de uma representação dinâmica, desde que seja considerada como uma apreensão ou como a produção de sentido pelo sujeito" (1970, p.164, citado em Courtés, 1979, p. 74) pretende deixar de estar disjunto para se tornar conjunto com o Objeto, pelo que, nos seus fazeres transformadores (operativos), obriga a narrativa/ação empresarial a uma direção.

Seguindo o modelo de Greimas, abandonamos desta forma o domínio das relações estáticas fundamentais entre termos do quadrado, para entrarmos num mundo de operações – enquanto na perspetiva paradigmática as relações são recíprocas, o nível da operação é orientado e segue um caminho. No caso deste projeto, um caminho intencional.

Como já vimos no capítulo 4 sobre Semiótica Narrativa, os caminhos apresentam-se como transitivos ou reflexivos. Neste caso da Mudança organizacional da Bosch pretendia-se claramente a opção transitiva – a narrativa/ação da Bosch vinha negar o conteúdo semântico de S1 já que, à medida que as equipas de trabalho conduziam os trabalhos para obter a conjunção das chefias com o *empowerment* - assumindo

a organização um sema contextual contraditório ao primeiro - se potenciou a transição (se implicou portanto), a transformação, para uma expressão da organização mais forte no seu mercado.

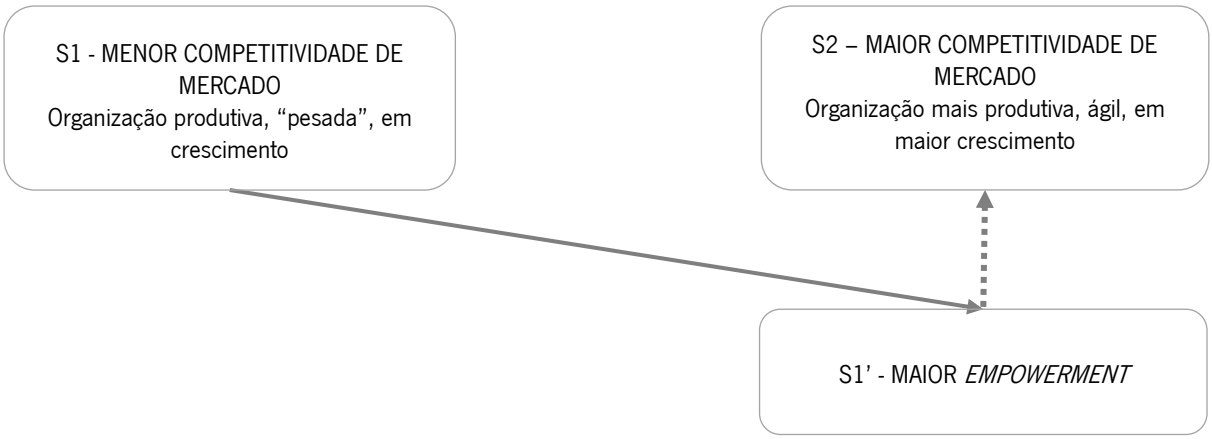


Figura 37: Quadrado semiótico final após a decisão sobre o valor transformador, na perspetiva sintagmática, baseado no quadrado semiótico de Greimas

Foi defendido pela equipa que o valor transformador, que contradiz a situação inicial e implica a situação final, ou seja, o *empowerment*:

1. É um pré-requisito para uma empresa ágil, conforme advogado pelo próprio Grupo Bosch;
2. O tópico foi bem recebido pela Equipa de Gestão ("*Management Team Meeting*" de 11 de novembro de 2015 e contributos do grupo de trabalho que desenvolveu o tópico);
3. O crescimento intencionado para a Bosch em Braga (BrgP) irá implicar uma responsabilidade mais ampla por parte dos chefes de secção (SM), uma vez que durante esse crescimento não está previsto o alargamento da estrutura de gestão;
4. Observações específicas dos inquéritos revelam que um maior *empowerment* da gestão intermédia e colaboradores podem ter um efeito positivo nas operações e nos resultados da empresa;
5. Existe uma perceção da existência de um fosso entre HoD e SM em termos de tomada de decisão e responsabilidades;
6. Resultados do Inquérito de Satisfação dos Colaboradores de 2015 (AS+15) mostram um decréscimo face ao AS+13:
    1. Q: Têm o poder de decisão necessário - HoD: -8%; SM: -7%;
    2. Q: Conseguem pôr totalmente em prática as suas competências - HoD: -8%; SM: -10%:
7. O crescimento do *empowerment* também irá suportar a motivação e dedicação das chefias.

Ficou assim fechado a decisão quanto ao foco das equipas de trabalho, com a aceitação por parte da administração e chefias que o valor transformador sobre o qual incidiria a ação da investigação seria o *empowerment*.

7.6. O guião para a Mudança Organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo Greimasiano; segunda etapa: desenho da componente narrativa e dos Programas Narrativos/ Ação

A segunda parte do planeamento da investigação centrou-se na estrutura da narrativa canónica de Greimas e em como dar vida à mesma no contexto da organização e desta investigação-ação, de uma forma prática e que trouxesse os resultados pretendidos, ou seja, as transformações já apresentadas nos quadrados semióticos atrás.

Ao longo das sessões de apresentação e discussão dos eixos de contrariedade e contradição do quadrado semiótico foi sendo igualmente introduzido, preliminarmente, o modelo que se pretendia que determinasse o percurso a fazer durante a investigação. Uma vez mais o recurso a Greimas serviu como pano de fundo para as etapas definidas.

Recordem-se aqui as duas estruturas base da componente narrativa já sobejamente explicadas no capítulo sobre Greimas e a Semiótica narrativa:

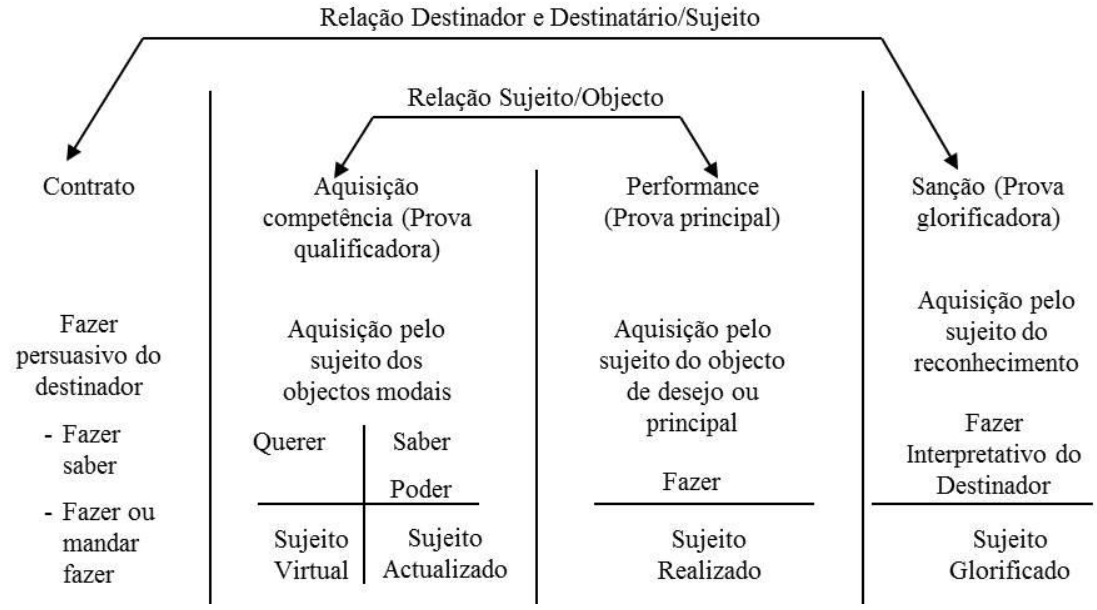


Figura 38: Unidades sintagmáticas da narrativa "canónica". Fonte: Everaert-Desmedt (1984, p. 48)

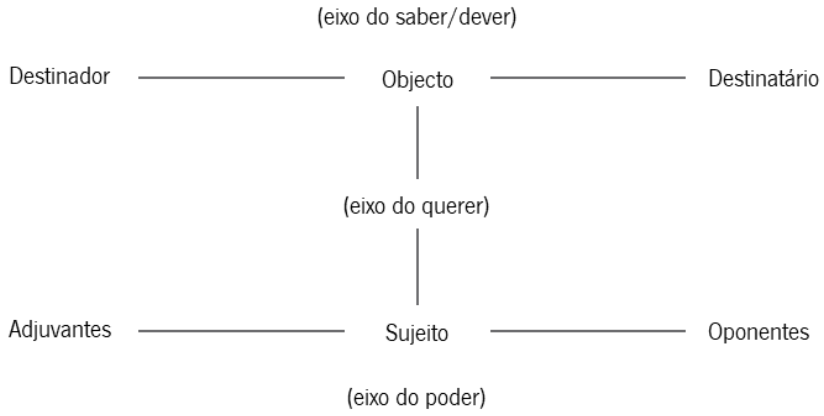


Figura 39: Modelo actancial greimasiano. Fonte: Greimas (Courtés, 1979; Everaert-Desmedt, 1984; Greimas, 1976b)

Nesta estrutura põem-se em relação os actantes da narrativa a introduzir na Bosch, Personagens P com Funções F, organizados em três eixos de relação, o do Querer (eixo do desejo), o do Saber (eixo da comunicação) e o do Poder (eixo do Poder), o que também apresentámos no capítulo sobre a Semiótica narrativa.

O modelo narrativo para a Bosch, que foi inicialmente debatido e proposto para dar substância ao modelo teórico de Greimas nesta investigação-ação, independentemente das mudanças que foram acontecendo ao nível dos semas dos vários quadrados semióticos apresentados, não sofreu grandes transformações entre o seu início e o seu fim. Na generalidade, e de facto, quer a administração, quer as chefias de departamento, que tiveram contacto com os ingredientes do modelo narrativo, concordaram genericamente com a realidade que propunha (se bem que explicados numa linguagem empresarial):

- Que para haver uma transformação, é preciso haver um momento (ou vários momentos) para definição de um contrato entre as partes, em que uns assumem um papel destinador e outros o papel de destinatários; que o Fazer Persuasivo do que destina, no contrato, deve suportar-se em condições (de produção de sentido e de criação de perceção) que sejam as mais adequadas possíveis, para motivar e mobilizar os destinatários já que só dessa forma eles se podem transformar em sujeitos de um Querer, neste caso a mudança.
- Que a aceitação do contrato é seguida por uma aquisição de competências, o Querer, o Saber e o Poder, pelos sujeitos dos programas narrativos a virem a ser desenvolvidos na Bosch em Braga e que:

- Alguns dos agentes (Sujeitos em Greimas) da mudança, querem a mudança, mas não sabem como mudar e/ou não têm o poder de mudar;
- Outros, sabem como mudar, mas não têm o poder e/ou não o querem fazer;
- Outros têm o poder para mudar, mas não sabem como e/ou, por isso, não querem.

Isto, apenas para referir algumas combinações possíveis do Querer, Saber e Poder para a mudança.

- Que durante o percurso para o atingir do Objeto (o *empowerment* como fim, mas também como meio da mudança maior), o papel dos oponentes à mudança terá de ser identificado e moderado, a atividade dos adjuvantes deverá ser potenciada e fortalecida e os sujeitos terão que ser continuamente mobilizados para manterem o Querer.

Vamos então ver, como chegámos à definição destas estruturas no caso específico da empresa Bosch.

7.6.1. Iterações para cristalização do modelo narrativo/de ação e da estrutura actancial Bosch Braga

Iniciando-se o debate sobre o modelo narrativo que serve de guião à investigação, apenas algum tempo depois do processo de definição dos quadrados semióticos subjacentes, deparámo-nos com aquilo que na narrativa greimasiana apelidaríamos de Programas Narrativos (PN) e que chamaremos aqui de Programas de Ação (PA):

- um principal ou de base, para concretização da conjunção com a Maior Competitividade;
- um secundário, do qual depende o primeiro para se efetivar, para conjunção com o *empowerment*;
- Nesta iteração ainda não se vislumbrava a necessidade de desdobrar o secundário em mais do que um Programa, mas isso acabou por acontecer com a criação das duas equipas de trabalho, cada uma com um Dever Fazer específico para conjunção com o *empowerment* e com percursos distintos para lá chegar.

Depois de várias reuniões preliminares de explicação do processo, ficou decidido, com a administração tutelar desta investigação, que o guião da ação manter-se-ia então decalcado sobre o modelo narrativo de Greimas, sem sofrer grandes alterações. Contudo, seria o programa de ação secundário, aquele a ser central na investigação, uma vez de dele depender o principal ou de base.

7.6.1.1. Iteração 6 – Concretizar o contrato para a mudança com definição dos actantes do eixo de comunicação da estrutura actancial

Antes de explicar como se desenrolou o trabalho de campo, iniciado com as entrevistas para aferir qual o ponto de partida S2', há que recordar e desenvolver o *Contrato principal*, tópico já abordado no título deste capítulo "Razões de um percurso de mudança" (ponto 7.4), ainda como que mera referência introdutória.

Apresenta-se nessa parte da introdução a este capítulo porque, sendo as razões subjacentes ao contrato, são anteriores ao início da investigação e uma das razões pelas quais ela se concretiza.

O *Contrato* constitui-se no eixo da comunicação da estrutura actancial, no momento em que destinadores e destinatários estabelecem uma relação de mútua afirmação do seu actante pela partilha de um Saber ou de um Dever. Apesar de que o modelo narrativo se desenrola dependente da relação entre actantes Sujeito e Objeto, e na procura de conjunção do primeiro com o segundo, todo o percurso da ação se inicia com o destinador a comunicar ao destinatário o Objeto desta ação.

Para o efeito, neste caso em concreto da Bosch, os instrumentos de comunicação que sustentaram este eixo, multiplicaram-se, entre o uso de meios digitais (intranet e vídeos) e físicos como as publicações locais, a revista Bosch+, a Newsletter Infor+, a revista da Bosch em Portugal (Bosch Nova), publicações da Divisão CM e publicações do Grupo. Somaram-se a estas, ainda, as comunicações feitas pela administração, as Brochuras e Workshops de explicação, secundadas por vídeos formativos que sintetizavam as metas para os próximos anos... apenas para mencionar alguns instrumentos.

No âmbito desta investigação, essas comunicações foram apenas alvo de uma análise flutuante e sem pretensões de sistematização, dada a indicação interna (pela secção de DBE e administração PC) de que as mesmas mais não eram que redundância ou insistência, extensões ou reafirmações, quanto aos conteúdos das Brochuras institucionais com as orientações estratégicas ("Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 1," 2015; "Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 2," 2015) e do *Balanced Scorecard* (BSC) 2016 da Bosch em Braga. Davam corpo aos objetivos, determinados em 2015, pela Visão e Missão da Divisão Car Multimédia (CM) da Bosch no mundo:

- CM ser número um em 2021.
- CM ser um *benchmark* (marca referência) no sector automóvel.

Os objetivos concretos da Divisão em 2015, que são públicos, referiram-se já no ponto 7.4. deste capítulo e corporizam o ato de partida de um Destinador institucional que impele, numa abordagem macro, à

transição da organização de S1 para S2. Pretende-se a mudança de Menor competitividade (S1) para Maior competitividade (S2) e, com mais produtividade (em valor de rentabilidade e quantidade/qualidade de produção) e agilidade do que anteriormente, cujas razões brilhantemente se resumem ainda do "Be One, CM / Be One CM", partes I e II:

- O mundo é, crescentemente, VUCA;
- Suscitados por esse novo e mais exigente mundo, são colocados novos desafios de produtividade e crescimento à Bosch Car Multimédia e, extensivamente, à Bosch em Braga, que será obrigada a mudar para ser mais competitiva e ágil;
- As pessoas que a constituem precisam de estar munidas de mais *empowerment* para poderem fazer essa mudança e a Liderança da organização (chefias) precisa de incorporar novas formas de atuar.

São estes macro-objetivos que influenciam e dão origem ao *Balanced Scorecard* (BSC) para 2016 da Divisão Car Multimédia da Bosch em Braga. Este, já muito específico (e não sendo passível de reprodução neste documento nem seus apêndices ou anexos por questões de confidencialidade empresarial), tangibiliza os objetivos da empresa em Braga no que respeita aos vetores eficiência e eficácia, crescimento, produtividade (em produção efetiva e valor), participação para o equilíbrio da distribuição de vendas da Divisão CM no mundo, objetivos de inovação e de cooperação da liderança. Corporiza-se assim, através destes vetores do BSC, a forma do contrato estabelecido a nível local (Braga), veiculado pelos meios atrás referidos.

E desta forma se define como um *contrato de tipo injuntivo.*

É injuntivo porque "o destinador transmite um dever, confia uma missão" (Everaert-Desmedt, 1984, p. 26) à Bosch em Braga, confirmando o seu papel preponderante na ação, no sentido de que incute o objeto da Competitividade ao destinatário, uma direção e uma ideia de urgência de adequação ao mercado VUCA, o que a organização tem que enfrentar de forma capaz para poder ter sucesso nos próximos anos.

O actante *Destinador* é aqui definido como sendo a Bosh Car Multimedia, uma Divisão do Grupo Bosch centrada no mercado automóvel e detendo várias localizações no mundo (recapitular no capítulo 1, sobre a Bosch). Por um lado, este destinador dá voz às exigências do mercado para a sobrevivência no meio transacional, enquanto energiza para cumprimento dos interesses de rentabilidade que são a razão da existência da organização aos olhos dos acionistas (e secundariamente de outros *stakeholders*).

Note-se que esta entidade Destinador é coletiva e dela fazem parte não somente as estruturas centrais da Divisão, como também a *administração local*, que se constitui como braço local das mesmas e que a elas responde funcional e hierarquicamente de forma direta, PC e PT.

Note-se ainda, e sem enveredar por eventuais noções pejorativas associadas ao termo "manipular" plausíveis no âmbito da narrativa e dos papéis do destinador, que a Divisão Bosch Car Multimédia é um Destinador-manipulador no sentido de que mandata, promete, encoraja, lisonjeia ou seduz ao comunicar a necessidade de fazer algo. O Destinador Faz Saber, através de um destes artifícios de enunciação alternativos, para que seja concretizado um Fazer Fazer pelo Destinatário.

No sentido tradicional do modelo actancial de Greimas, já explorado no capítulo sobre a Semiótica narrativa (capítulo 4), essa comunicação do objeto chamar-se-ia Enunciado Narrativo. Contudo, ao termos dado o salto quântico para o mundo natural, em geral, e para a ação humana em particular, já prevista por Greimas (Greimas, 1968) numa fase bastante anterior a René Thom ou Petitot, abandonamos a expressão Enunciado Narrativo para abraçar uma nova formulação. Uma vez que, como já explicado, não se trata da representação da ação, ou seja, do relato das realizações e do desenrolar dos eventos no tempo e descrições associadas, espaciais e de personagens (uma narração, portanto), mas da Ação, ela mesma, assumimos esta designação como Enunciado para a Ação, por substituição da expressão Enunciado Narrativo. Igualmente, pelas mesmas razões, o conceito de Programa Narrativo passa a Programa da Ação.

Num primeiro nível, o alvo do fazer persuasivo do *Destinador* é a organização Bosch Car Multimédia em Braga, ou seja, todos os colaboradores que fazem parte do ser coletivo que se constitui como Divisão Car Multimédia Bosch em Braga; em segundo nível, a administração, chefes de departamento (HoD) e chefes de secção (SM) que serão quem condicionará de forma direta a ação dos primeiros para a obtenção do seu objeto. Dessa forma, estas chefias tornam-se os Destinatários da missão de obter mais *empowerment* para poder concretizar a ação da mudança tal como defendido no capítulo sobre o *empowerment* (capítulo 6).

Resume-se assim a parte do Eixo da Comunicação deste modelo actancial ligado ao Programa de Ação principal:

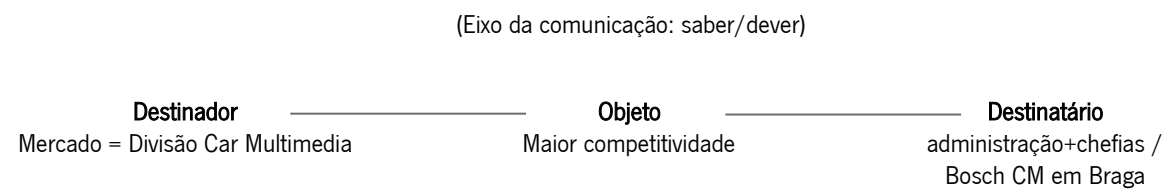


Figura 40: Eixo da comunicação do modelo actancial do Programa de Ação base, tal como desenhado no caso Bosch. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984)

Explicados à frente estarão os Eixos de Comunicação relativos ao Programa de Ação secundário para a conjunção com o *empowerment* e o seu desdobramento em dois.

7.6.1.2. Iteração 7 – A aceitação do Contrato e o assumir do Querer pelo destinatário-sujeito original.

Em fase anterior à entrada da investigadora na organização - e demonstrando, o contrato, a sua natureza injuntiva - ficou claro aos Destinatários a obrigatoriedade de aceitar o mandato para a Maior Competitividade e a desejabilidade do *empowerment* para concretizar a mudança organizacional (abraçados ambos os temas por DBE e HRL no seu *Balanced Scorecard*), decorrentes do AS+15 o que já foi referido no ponto 7.5.4. "O percurso sintagmático sobre o quadrado semiótico principal". Isto ficou patente no trabalho a ele dedicado por uma das equipas do *Management Team Meeting* 2015 (estava a investigadora a iniciar o seu trajeto e não tendo, nessa altura, tido ainda acesso a esta jornada de trabalho), trabalho esse sintetizado na Figura 42, à frente apresentado.

A equipa dedicada ao *empowerment* nos trabalhos deste evento, constituída por chefes de departamento e de secção, identificou o principal objetivo para o seu tópico como sendo aumentar o *empowerment* das equipas, tendo este ponto sido atribuído ao *Balanced Scorecard* da secção de DBE e departamento de HRL para que fosse avaliado e implementadas ações para a sua concretização. DBE e HRL à data já envolvidos no trabalho em curso com a investigadora e com o modelo que orientava a sua investigação, definiram provisoriamente, numa da Reuniões de chefias (de departamento) subsequentes ao *Management Team Meeting*, uma ideia esboçada das atividades a implementar:

1. Atividades

- Medir o estado atual/inicial A (ou S1) do *empowerment;*
- Definir como medir e com que equipas;

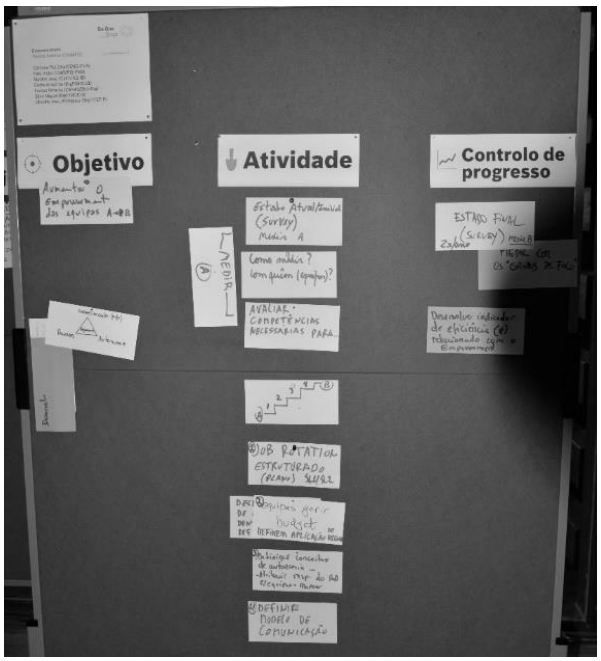


Figura 41: Quadro "Projeto *Empowerment*" do *Management Team Meeting* de novembro 2015. Fonte:DBE

•Medir e avaliar competências necessárias para o obter.

•Quais os degraus/etapas para lá chegar de um a quatro em que:

○Primeiro, seria desenhar um plano estruturado *para job rotation*; segundo, seria as equipas gerirem o seu budget e definirem a aplicação de recursos; terceiro seria a definição de conceitos de autonomia, atribuir responsabilidades dos HoD às equipas, mapeando essa responsabilidade; quarto seria definir o modelo de comunicação para o atingir.

2.Controlo de progresso

•Medir a situação B (ou S2 tal como a designámos) ou estado final através de inquérito

- Medir ainda através de grupos de foco
- Desenvolver indicador de eficiência (€) relacionado com o *empowerment*

Com este esboço de atividades, o impasse inicial deste projeto de investigação foi ultrapassado, dando-se a aprovação final do início deste projeto de doutoramento, colocado em determinado momento em dúvida, na transição entre administrações. Ficou desta forma decidido que, para a concretização deste ponto do *Balanced Scorecard* de DBE e HRL - o *empowerment* - estes teriam a colaboração da Universidade do Minho através deste projeto de investigação e que este teria de incluir:

- a avaliação da situação quanto ao *empowerment*, para a Mudança Organizacional;
- a definição de um plano de ação e sua implementação para a melhoria da situação quanto ao tópico.

Numa das reuniões de chefias (de departamento) subsequentes, as chefias com PC e PT demonstraram a sua aceitação do Contrato, ao aprovarem a parceria com a Universidade do Minho – Instituto de Ciências Sociais, transformando-se assim em destinadores de um novo Dever, na origem do percurso narrativo secundário.

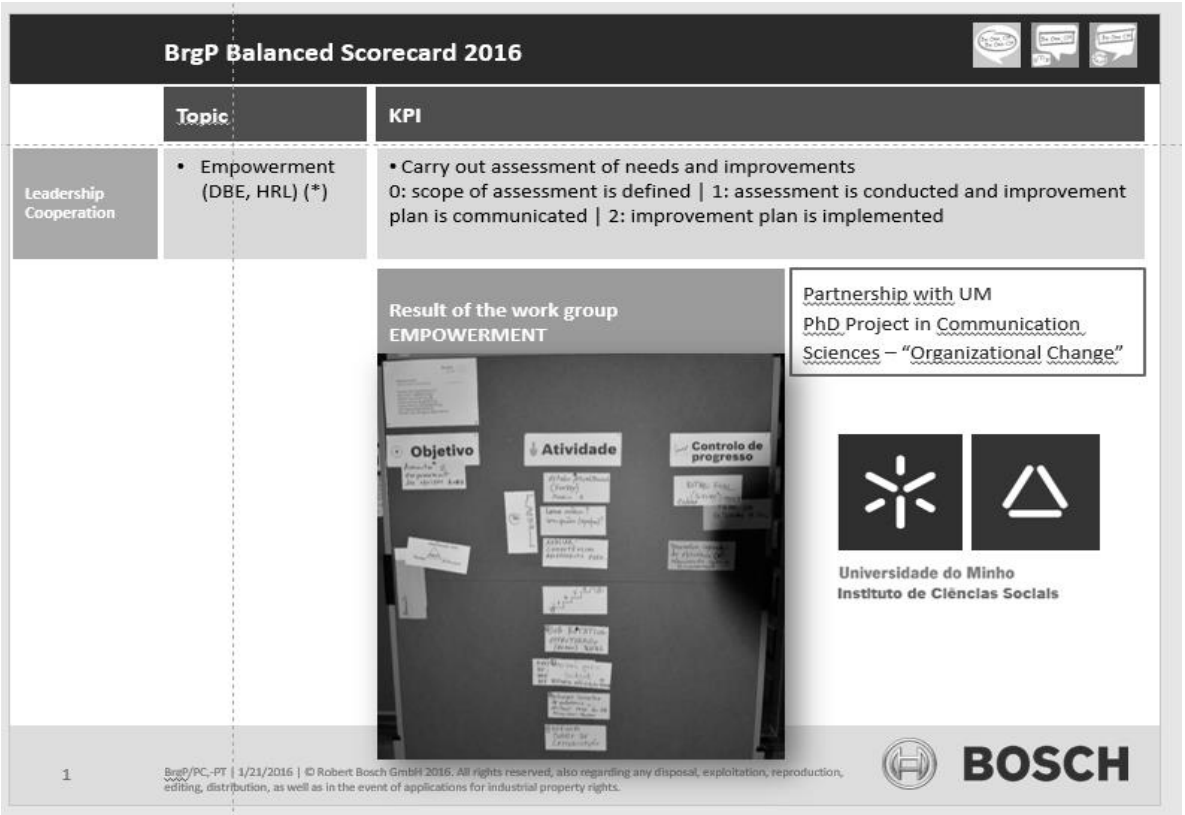


Figura 42: Integração do "Projecto e*mpowerment*" no *Balanced Scorecard* de DBE e HRL e aceitação da parceria com a Universidade do Minho. Fonte: DBE

Mandatados de forma injuntiva, DBE e HRL, com a colaboração da investigadora (representando a parceria com a Universidade do Minho) e, mais tarde as equipas do projeto *empowerment*, tornam-se todos destinatários do Dever (e, mais tarde, Sujeitos) na execução da missão secundária que irá condicionar o sucesso da primeira.

(Eixo da comunicação: saber/dever)

Destinador	**Objeto**	**Destinatário**
administração+chefias / Bosch CM em Braga	Maior *empowerment*	Equipas "Empowerment + DBE e HRL + investigadora

Figura 43: modelo actancial do Programa de Ação secundário do caso Bosch. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984)

O programa de ação secundário é posteriormente dividido em dois, ao constituírem-se duas equipas, por definição conjunta do Administrador PC e da equipa central de investigação (DBE, HRL e investigadora).

A constituição das equipas de trabalho não foi definitiva, considerando a dinâmica da empresa, tendo havido ajustes por razões várias de que daremos conta à frente.

Uma das equipas de trabalho foi denominada para efeitos da investigação, Equipa do Saber e centrou-se em trabalhos relacionados com a Aquisição de Competência Saber para o *empowerment*, por parte da Liderança, tendo aceitado, igualmente por injunção, o contrato.

(Eixo da comunicação: saber/dever)

Destinador	**Objeto**	**Destinatário**
Chefias de departamento e de secção	Saber para Maior *empowerment*	DBE e HRL + investigadora + Equipa do Saber/Liderança

Figura 44: Eixo da comunicação do modelo actancial do Programa de Ação secundário do caso Bosch - Desdobramento para a equipa do Saber/Liderança. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984)

A outra das equipas foi designada, nesta investigação, Equipa do Poder, tendo-se focado na Aquisição de Competência Poder para o *empowerment*, centrada no domínio de Sistemas e Processos Organizativos.

(Eixo da comunicação: saber/dever)

Destinador	**Objeto**	**Destinatário**
Chefias de departamento e de secção	Poder para Maior *empowerment*	DBE e HRL + investigadora + Equipa do Poder/Processos e Sistemas

Figura 45: Eixo da comunicação do modelo actancial do Programa de Ação secundário do caso Bosch - Desdobramento para a equipa do Poder/Sistemas Organizativos. Fonte própria, desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984)

Ao longo desse capítulo, à medida que desenvolvemos a explicação da aplicação do projeto, sintetizaremos os outros eixos da estrutura actancial deste projeto, quando elas finalmente se forem constituindo pela ação em decurso.

7.6.1.3. Iteração 8 – Desenho do Guião da investigação com definição das primeiras etapas

A partir do *Management Team Meeting* de 2015, o avanço na investigação teve início com a apresentação à administração PC de um percurso da investigação que, seus nos termos, fosse entendível e objetivo,

considerando, contudo, o seu prévio entendimento de que a mudança fazia um percurso semelhante à narrativa de Greimas.

Assim, fazendo consciencializar que os modelos semântico e narrativo iriam suportar a caminhada para a conjunção com o *empowerment*, enquanto o valor transformador que sustentaria a mudança pretendida para a Bosch em Braga, apresentaram-se os dois esquemas numa única imagem para indicar e explicar o percurso da ação de investigação para aprovação do Administrador PC.

Na Figura 47, pode ver-se a integração do eixo semântico hierarquicamente inferior do quadrado semiótico principal, S2' a S1' (eixo esse, hierarquicamente superior dos quadrados semióticos secundários, à altura ainda não instituídos).

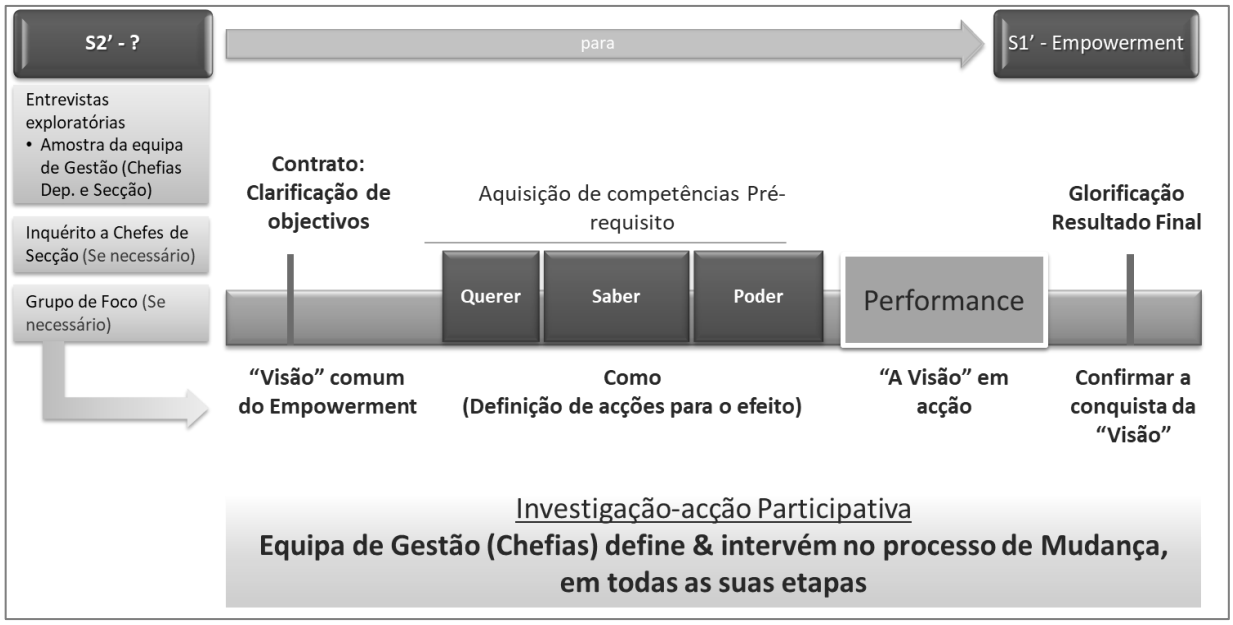


Figura 46: Metodologia e resultados no percurso de mudança, tal como apresentado e discutido com a administração PC da Bosch em Braga. Fonte: própria, adaptado do Modelo Narrativo de Greimas.

Sob ele, organizando-se planificado como numa linha temporal sequencial, o modelo narrativo, com os seus principais momentos, contrato (já aceite), aquisição de competências, performance e glorificação, representando, semântica e narrativamente, o percurso para a conjunção com o valor transformador e também objeto de desejo do Programa de Ação secundário (na altura apenas ainda vislumbrado como um único).

O que é de salientar na Figura 47, ao canto superior esquerdo, é o ponto de interrogação em S2' e que constitui uma perplexidade de partida: a pergunta que se colocava, no momento, era de qual seria a

situação de onde partia a equipa constituída pelas chefias de secção, em termos de Querer, Saber e Poder quanto ao *empowerment*.

Foi por isso defendido, corroborando o mandato inicial, pela investigadora e orientadora empresarial, que todo o trabalho de campo deveria iniciar-se com a avaliação do *empowerment*, ou seja, pesquisar, analisar e concluir, de forma inequívoca, qual o estado das chefias de secção quanto à sua conjunção ou disjunção com o objeto de desejo *empowerment* e como o viam enquanto valor transformador que viria propiciar a mudança. Note-se que, à altura, o Fazer Persuasivo do Destinador, e a passagem de um Fazer "Fazer" dos destinadores aos destinatários, mudar para Maior Competitividade, já tinha ocorrido em 2 ou 3 momentos de ações e comunicações, que informaram de forma lata, mas não marcaram, qual era o Contrato para a ação. O culminar, no *Management Team Meeting* de novembro de 2015, do momento do Contrato confirmou aceitação e Querer de um grupo de trabalho restrito, faltando perceber se essa aceitação teria sido extensiva a toda a organização de forma a torná-la Sujeito de um Querer.

Note-se ainda que, à altura, a ideia geral da investigação estava centrada nas necessidades de maior *empowerment* das chefias de secção, não tendo ainda sido concluído que as chefias de departamento poderiam ter as mesmas necessidades para a execução da mudança.

E tudo começou com a pesquisa sobre qual o ponto de partida S2', contrário de S1', Maior *empowerment*.

7.7. O guião para a mudança organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo greimasiano; terceira etapa: aferir as competências Querer, Saber e Poder das chefias da organização e passos para a sua conjunção

Seguindo o modelo narrativo de Greimas, para que se dê a Performance pelos Sujeitos e esta seja bem sucedida, é necessário que aqueles sejam conjuntos com os Objetos Modais Querer, Saber e Poder (Everaert-Desmedt, 1984), ou que façam a aquisição dessas competências durante a ação, dessa forma deixando de ser Sujeitos Virtuais e passando ao novo estado de Sujeitos Atualizados.

Sendo o contrato principal um contrato injuntivo – as chefias da organização concretizarem uma Performance bem-sucedida para conjunção com o objeto de desejo, a Maior Competitividade no mercado, neste caso igualmente o sema de chegada do quadrado semiótico principal - a conjunção com os objetos modais é inquestionável e uma missão/dever de toda a Bosch Braga. A sua não existência levaria ao risco de perda de competitividade e, em última instância, a extinguir-se a organização no seu

mercado e, com ela, a existência do actante Sujeito (coletivo) e seus papéis actanciais nesta narrativa/ação.

Neste contexto em estudo, concluímos, porém, que o percurso narrativo principal, agora percurso de ação, implica e depende da concretização do percurso narrativo secundário, ou seja, da conjunção com o objeto de desejo secundário *empowerment*, definido como o valor transformador, potenciador e contraditório da situação original Menor Competitividade. Para este percurso, é necessário, portanto, que exista ou se dê a Aquisição de Competências, ou seja, que os sujeitos deste percurso secundário (as chefias) se tornem conjuntas com os objetos modais do Querer, Saber e Poder, para então partirem para a ação. Ora acontece que, num Sujeito coletivo como são as chefias da organização Bosch Car Multimédia em Braga é possível que haja elementos que tenham o Querer, o Saber e o Poder, como haja quem não os tenha, em múltiplas combinações possíveis, não invalidando o percurso, mas fazendo com que ele seja mais difícil e menos eficaz para o atingimento dos objetos (o principal e o secundário).

É assim que o foco do diagnóstico de partida se centra em aferir em que estado se encontram os Sujeitos (ainda virtuais) em relação ao Querer, Saber e Poder para o *empowerment*.

A proposta para início do trabalho de campo foi, conforme a Figura 47, levar a cabo um conjunto de entrevistas exploratórias abertas, cujo alvo seriam um máximo de quatro chefias de departamento (HoD), com o mero intuito de recolher pistas para a elaboração de um inquérito às chefias de secção, o verdadeiro alvo da investigação. Posteriormente, ponderar-se-ia, em caso de necessidade, proceder a reuniões de foco com esta última população para aprofundar o conhecimento da situação de partida.

A dinâmica de uma investigação-ação, permeada pela ação participativa das populações em análise, veio alterar a maior parte destas intenções:

- As entrevistas aos chefes de departamento iniciaram-se, como previsto, com uma amostra de indivíduos limitada a quatro elementos, mas os resultados preliminares obtidos levaram a administração PC a preferir alargar a investigação a toda a população de chefias de departamento da Divisão Car Multimédia (de recordar, como explicado no capítulo 1 de apresentação da Bosch em Braga que nem todos os HoD são da Divisão CM e por isso não foram considerados no estudo)
- Ao contrário da intenção inicial, que previa uma amostra de 11 chefes de secção da área de PC e 18 da área de PT, o inquérito acabou por cobrir todas as chefias de secção disponíveis no momento da implementação do inquérito e não somente as de Car Multimédia, por se ter concluído que o nível de *empowerment* dos elementos que não CM, dependente de chefias de

departamento igualmente não de CM, tinha impactos laterais e, potencialmente, de entropia na operacionalidade da organização (ex.: áreas informáticas)

- Não foram executados grupos de foco por, em determinada altura do processo, se ter concluído haver informação suficiente para prosseguir com a investigação e por se ter optado por vias alternativas de trabalho participativo, que garantiam um maior envolvimento das pessoas no processo.

7.7.1. Iterações para o diagnóstico de situação face ao *empowerment*

Ficou decidido, e assim foi apresentado à administração, que o diagnóstico quanto à situação no momento de partida seria concretizada seguindo o faseamento a seguir sintetizado. A revisão feita no capítulo 2, dedicado à metodologia de investigação, detalha a razão do uso da mesma, ainda que não o detalhe da sua aplicação empírica.

Fase 1 | Avaliar a situação no momento no que respeita ao *empowerment*:

1. Auscultação à população em estudo:
   - Entrevistas semidiretivas a HoD + PC/PT
   - Inquérito a SM, na forma de um questionário online
2. População: Os chefes de departamento (HoD) da Divisão Car Multimédia com chefias de secção na sua dependência e PC+PT num total de 13 Entrevistas; chefes de secção disponíveis no momento de implementação do inquérito, que se concretizaram num total de 51.
3. Inclusões e exclusões: PC e PT foram incluídos uma vez que também eles se encontram dependentes quanto ao seu *empowerment* de chefias da Divisão Car Multimédia fora da Bosch em Braga. Excluíram-se as chefias de departamento não Car Multimédia, uma vez que era sobre essa Divisão o estudo em curso, e as que se apresentavam sem chefias de secção na sua dependência sobre as quais motivar ou inibir o exercício do *empowerment*. Incluíram-se todos os chefes de secção disponíveis, sem exclusões, dadas as dependências matriciais e funcionais, em todas as frentes, que inibem ou potenciam o *empowerment*.
4. Nenhum dos resultados assim obtido seria analisado parcelado em grupos ou segmentos, uma vez que o tratamento de dados segmentados iria implicar perda de confidencialidade nas respostas. Apesar desta decisão, conseguiu-se apresentar dados com alguma segmentação estatística que garantiam a confidencialidade dos respondentes.
5. Recolha de dados:

- HoD e PC+PT: Entrevistas semidiretivas individuais, em profundidade, a partir de um guião previamente aprovado. Presentes apenas o entrevistado e a investigadora, em gabinetes ou salas de reunião do departamento respetivo.
- SM: Questionário de respostas fechadas e semifechadas, online, respondido em computador pessoal por cada chefe de secção. O processo, sendo online, foi simultâneo e secreto, em espaço designado para o efeito, após explicação da investigadora dos propósitos do mesmo.

6. Tratamento de dados:

Entrevistas semidiretivas:

- Análise quantitativa, com a codificação de cada asserção em ideias singulares; categorização das unidades e quantificação percentual das mesmas
- Análise qualitativa das asserções com proposta de soluções para as questões levantadas nas mesmas

Inquéritos:

- Análise quantitativa dos dados obtidos
- Levantamento integral das sugestões para problemas existentes

Fase 2 | A *Management Team* reflete e propõe soluções para as questões levantadas pelas duas avaliações anteriores (MTM - *Management Team Meeting* de 20 junho 2016)

Fase 3 | equipas de trabalho a serem formadas para definirem e implementarem o percurso a fazer para atingir o *empowerment*, suportadas nas principais ideias recolhidas nas entrevistas, inquéritos e nas ideias aventadas como soluções no MTM de 20 junho de 2016.

7.7.1.1. Iteração 9 – As entrevistas aos chefes de departamento (HoD)

A aplicação do guião das entrevistas junto à população de chefes de departamento foi um processo sujeito a avanços e recuos, nomeadamente quanto ao número de HoD a entrevistar, mas não foi complicado na medida em que o conjunto de perguntas reuniu facilmente o consenso entre a investigadora, com a sua orientadora empresarial, e o patrono PC.

Recorde-se que a intenção inicial era de que as entrevistas fossem apenas de uma pequena amostra de HoD (três a quatro entrevistados) com o intuito exclusivo de obter uma perceção quanto à noção e vivência do *empowerment*, em concreto na CM Bosch em Braga, permitindo dessa forma definir o conjunto de perguntas a inserir no inquérito aos chefes de secção, o alvo inicial da investigação.

Eram objetivos das duas auscultações, entrevistas e inquéritos, aferir as seguintes dimensões:

- Se haveria ou não um entendimento comum das chefias da organização quanto ao conceito de *empowerment*;
- Até que me medida se tinha tornado compreensível e clarificada a importância do seu incremento na organização;
- E até que ponto os esforços de comunicação teriam sido considerados suficientes e eficazes para o destinar desta missão.

Por parte da investigadora, no contexto de relação com a Semiótica narrativa greimasiana, era também essencial perceber:

- Qual o nível da Aquisição de Competências existente (na perspetiva greimasiana), ou seja, em que ponto se encontravam quanto à conjunção com os objetos modais Querer, Saber e Poder para o *empowerment* das chefias da divisão CM da Bosch em Braga;
- Quais os principais obstáculos ao seu atingimento (Oponentes);
- E quais principais fatores que o potenciavam (Adjuvantes).

Não tendo, o guião das entrevistas, dado lugar a grandes dúvidas à equipa central do projeto, este ficou definido tal como se pode consultar no Apêndice 1.

A execução das entrevistas foi feita sem ordem específica, apenas dependente das disponibilidades de agenda dos entrevistados, tendo decorrido entre 12 de março e 15 de abril de 2016. Condicionados igualmente pelas suas disponibilidades, PC e PT foram entrevistados precisamente a meio tempo destas sessões, a 30 de março.

Havia urgência na obtenção de resultados das entrevistas que permitissem, por um lado, elaborar o guião de perguntas do inquérito aos chefes de secção e, por outro e em conjunto com os resultados deste, serem motivo de reflexão na *Management Team Meeting* de 20 de junho de 2016.

Não sendo, a urgência, consentânea com as exigências de rigor da investigação, foram avançados a PC, a título orientativo, dados numéricos preliminares obtidos até ao momento, mas cujas linhas de tendência vieram, maioritariamente, a ser corroboradas pelos dados quantitativos finais. Foram esses dados preliminares que foram apresentados na reunião de 20 de junho de 2016, como base de trabalho das equipas mistas reunidas no local (chefias de departamento e secção) constituídas para efeitos de reflexão e trabalho quanto ao *momentum* da organização (o que relataremos em maior pormenor à frente).

O guião das entrevistas, sendo intencionalmente flexível, permitiu obter algumas respostas cujas perguntas não constituíam parte da bateria inicialmente prevista.

Uma vez terminado o tratamento das entrevistas (ver Apêndice 2) efetuadas aos chefes de departamento (descrito no capítulo 2 sobre a Metodologia de Investigação), os resultados obtidos foram os seguintes:

P1: O que significa o *empowerment* para si?

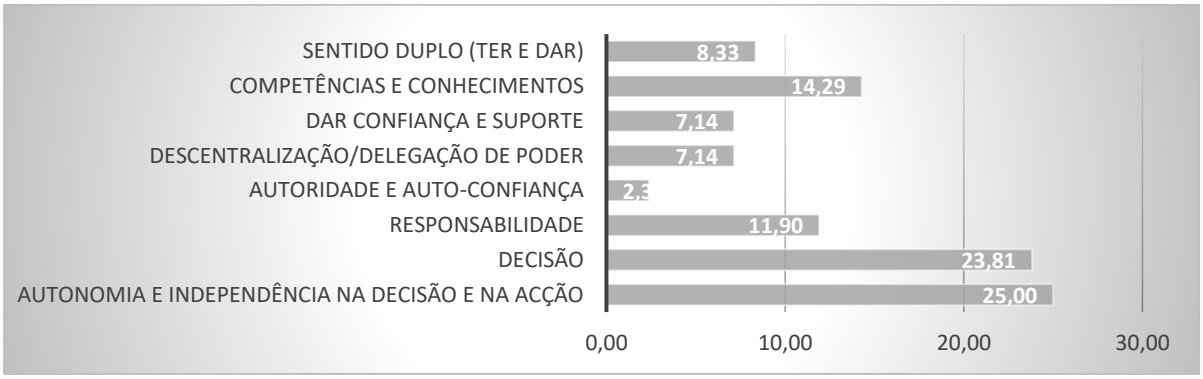


Gráfico 1: Significado de *empowerment* para HoD

Conclui-se dos dados obtidos que, ao *empowerment*, os HoD fazem associar as ideias de Autonomia e Independência, bem como a ideia de Tomada de Decisão, com 25% e 23,81% respetivamente. Surgem em quarto e quinto lugares as ideias de ter Competências e Conhecimento para o efeito e a Responsabilidade na função. À frente, poderemos perceber que o entendimento quanto ao conceito é similar ao dos chefes de secção.

P2: A Bosch em Braga necessita de *empowerment*?

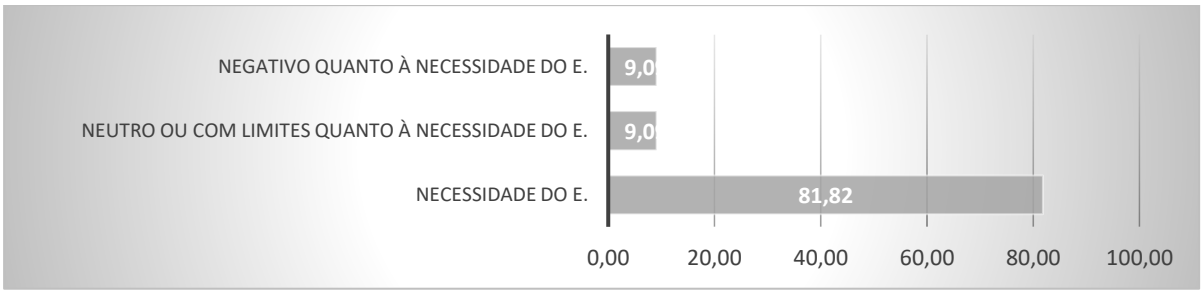


Gráfico 2: Necessidade de *empowerment* para HoD

É uma resposta clara: a grande maioria dos chefes de departamento (quase 82%) considerou que, face às exigências do futuro pretendido e já em execução, o *empowerment* era necessário à organização, aos seus mais variados níveis. Não deixa de ser curioso que alguma da população, 18%, tenha uma ideia neutra ou negativa quanto à sua necessidade. Analisadas algumas razões apontadas, as posições devem-se ao facto de os entrevistados considerarem que já existe *empowerment* ou que este deve ser dado condicionado dentro de limites bem claros.

P3: Como surgiu esta ideia do *empowerment* na Bosch Braga? Ou seja, como soube dele?

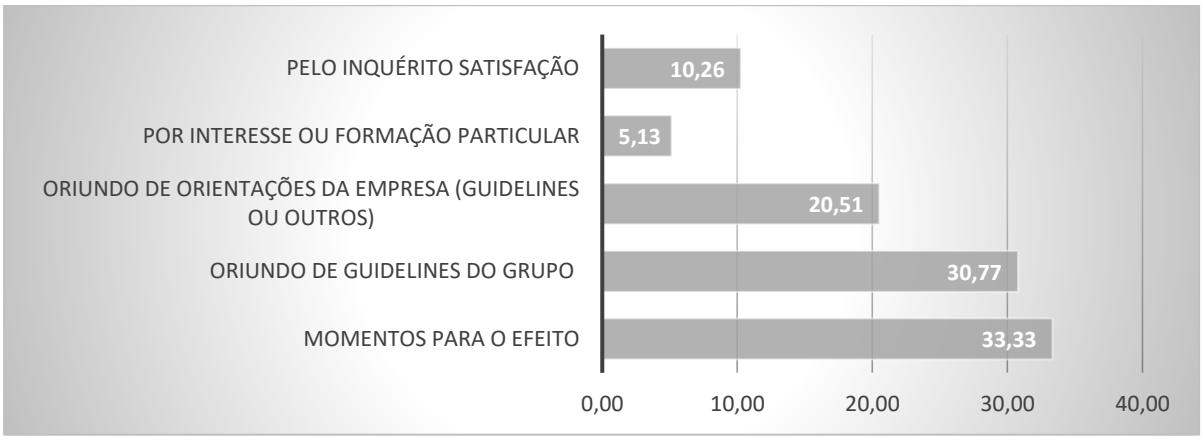


Gráfico 3: Origens da informação sobre o *empowerment* para HoD

A maioria dos respondentes soube acerca da necessidade de *empowerment* através de momentos especiais criados pela organização, em que o tópico foi discutido (nomeadamente nos *Management Team Meeting*s de 2014 e 2015) e através das comunicações para o efeito, mais especificamente os relacionados com o programa Be One, CM / Be One CM.

O ter sabido do tópico pelas orientações da empresa, em terceiro lugar, pode na realidade vir juntar-se ao valor que revela que o conceito tem origem nas orientações do Grupo Bosch, origem que não é

verdadeiramente diferenciada na cabeça e linguagem de grande parte dos entrevistados. O uso da expressão anglo-saxónica "guidelines" nas perguntas deve-se ao seu uso generalizado pelos entrevistados.

P4: O que pensa da forma como soube acerca do *empowerment* no contexto da Bosch?

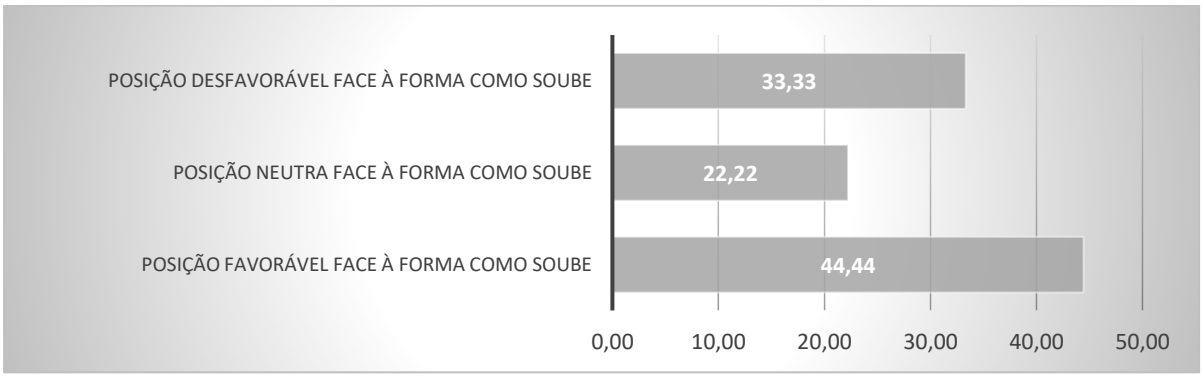


Gráfico 4: Opinião sobre a forma como soube do *empowerment* para HoD

Predomina a atitude positiva ou neutra face à forma como os entrevistados souberam da importância do *empowerment* para a organização, havendo um terço de pessoas que consideraram pouco enfática a maneira como chegou às pessoas, não lhe tendo sido dada a devida importância na sua opinião.

P5: O que existe neste momento na Bosch em Braga que potencia o *empowerment* e o motiva nas pessoas (adjuvantes)?

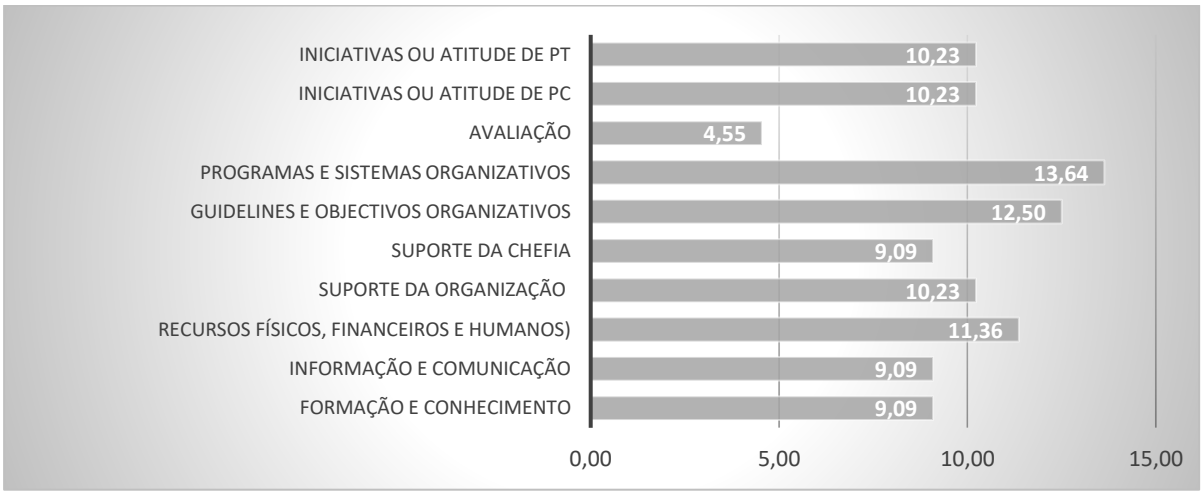


Gráfico 5: Adjuvantes do *empowerment* para HoD

Vários fatores são vistos como potenciadores de *empowerment* na organização, havendo ligeiro predomínio dos relacionados com os programas e sistemas organizativos, com as linhas orientadoras da própria organização e com os recursos postos à disposição das chefias. O suporte da organização e as iniciativas de PC e PT para o efeito seguem-se a estes, o que não deixa de ser curioso quando confrontado este dado com os números da resposta seguinte.

P6: Que obstáculos existem na Bosch que se opõem ao *empowerment* das chefias e o refreiam (Oponentes)?

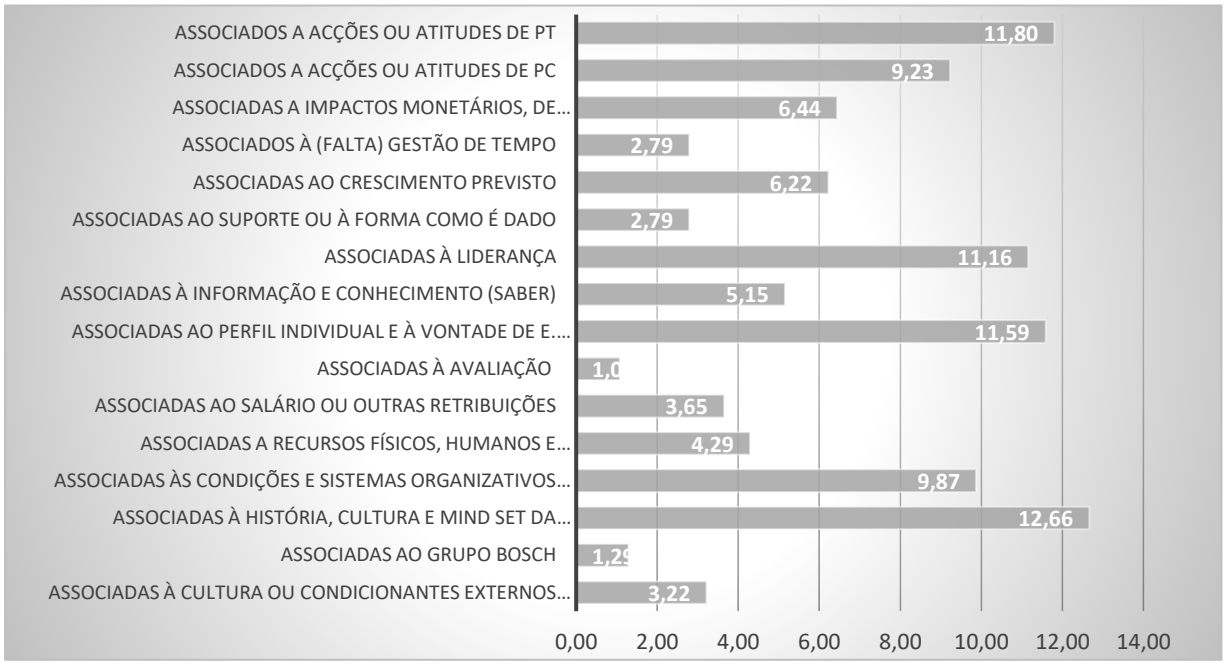


Gráfico 6: Oponentes do *empowerment* para HoD

Assim como no Gráfico 5 podemos observar que as iniciativas de PC e PT são vistas como propiciadoras do *empowerment*, outras suas iniciativas são vistas como inibidoras de *empowerment* , tal como se pode observar no Gráfico 6. Este facto pode falar por alguma ambivalência na orientação da empresa quanto ao desenvolvimento do *empowerment*. Se aos valores de PC e PT, somarmos os relacionados com questões da liderança então concluímos que mais de 30% dos obstáculos ao *empowerment* são resultado das ações dos líderes da empresa, PC e PT e chefias de departamento.

Não é de menosprezar a importância dada à cultura e história da organização enquanto entraves ao *empowerment*, fatores que poderão ter impacto no perfil individual para o *empowerment* e na vontade para o mesmo (com 11,59%).

P7: O que é necessário que suceda para que o *empowerment* aconteça? Para que as pessoas (chefias) queiram, saibam como e possam ter *empowerment*?

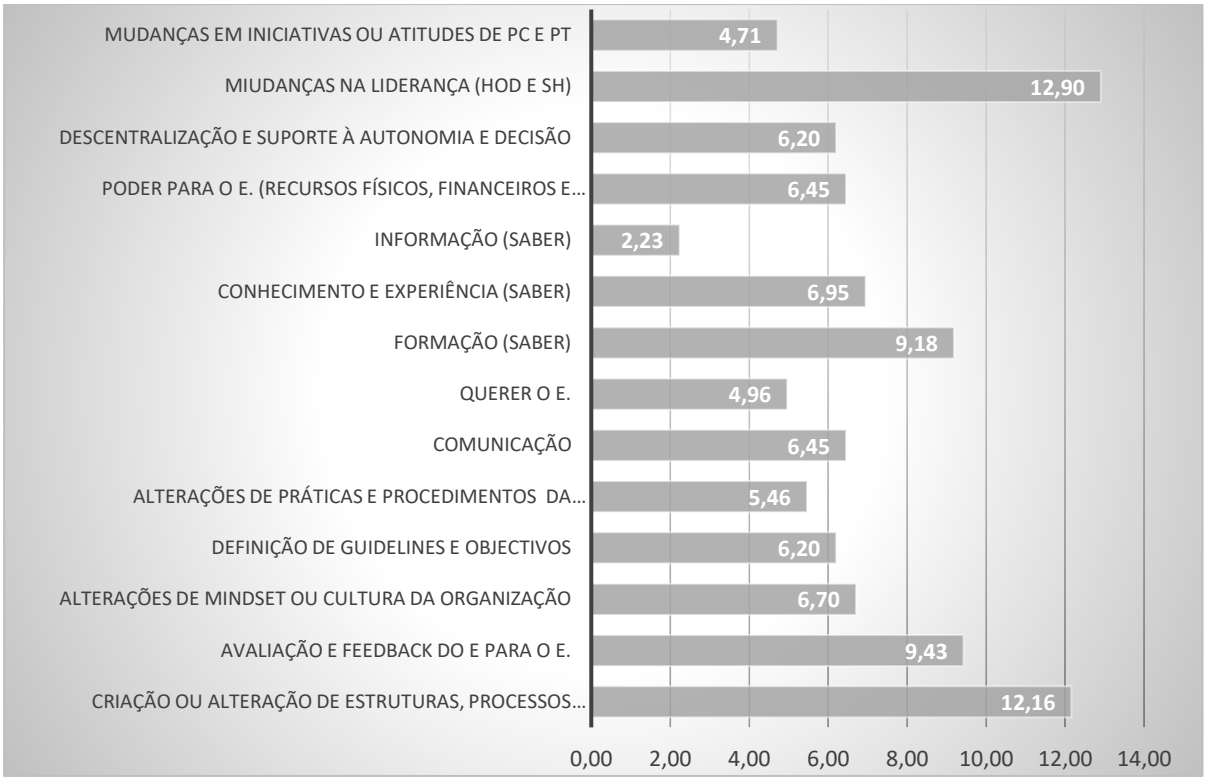


Gráfico 7: Soluções para o *empowerment* para HoD

São sugeridas, como adjuvantes ao *empowerment*, várias alterações, desde tópicos relacionados com a liderança, a decisão autónoma, a mudança em programas e práticas da organização. É de sublinhar que as mudanças na liderança e em ações de PC e PT vêm corroborar o já mencionado anteriormente, de que estes fatores seriam dos principais obstáculos ao *empowerment*. São também apontados como soluções, as alterações ao nível de estruturas, processos e programas da organização o que, a somar às sugestões de alteração em práticas e procedimentos, sugere que os sistemas organizativos estarão entre os vetores de ação a ter em conta para o aumento de *empowerment*.

Note-se que, as equipas à frente formadas e que implementaram as medidas para o *empowerment*, se debruçaram precisamente sobre estes dois aspetos, os saberes da e para a liderança e a eficiência dos sistemas organizativos.

P8: Como vê a ideia do reconhecimento quanto ao esforço das pessoas para o *empowerment*? Ou seja, enquanto forma de motivação?

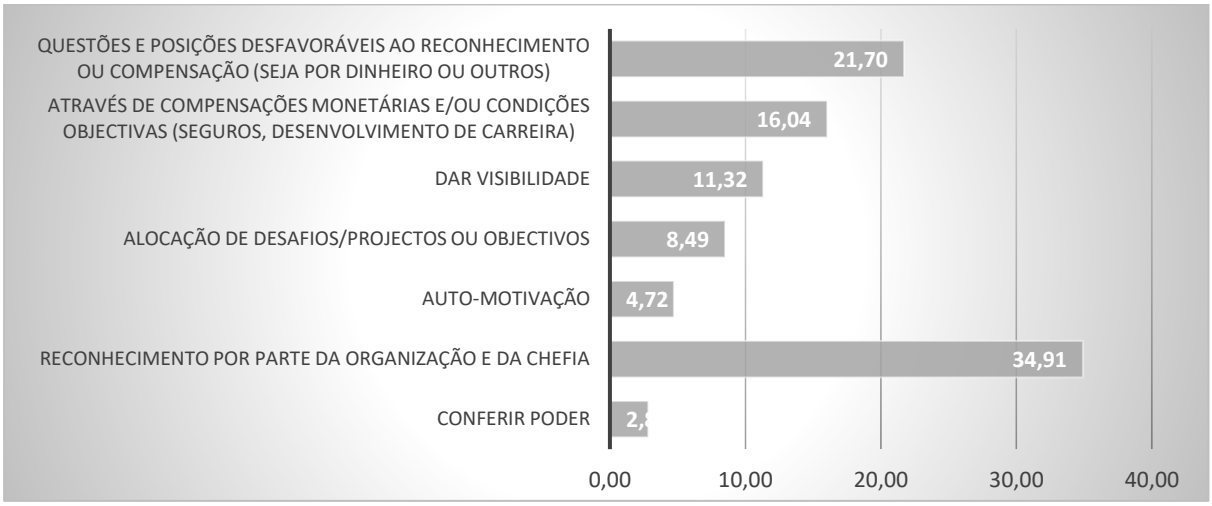


Gráfico 8: Posições quanto ao reconhecimento para motivação do *empowerment* para HoD

As asserções de uma parte importante dos entrevistados, chefes de departamento, são negativas quanto a um formato de reconhecimento do esforço para o *empowerment* através de dinheiro ou outros prémios, sugerindo uma motivação para o mesmo através do reconhecimento por parte da organização e da chefia, em outras formas que não aquelas. 21,70% emitem opinião claramente desfavorável, 34,91% referem formas de reconhecimento que não as monetárias ou em valores. Apenas 16,04% das referências considera que a motivação para o *empowerment* deve ser incentivada via compensações monetárias ou similares.

P9: Propostas para pôr em prática o *empowerment*? Por si? Pelos seus superiores? Pelos seus colaboradores (chefias e não chefias)? Pelos seus pares? Pela organização CM Bosch em Braga?

Os resultados sobre esta pergunta serão deixados para uma análise detalhada posterior, uma vez que são um dos pilares do trabalho das equipas do *Team Meeting* de junho 2016 e das equipas posteriores que integram o projeto de investigação-ação.

P10: Sente-se ou não *empowered* na sua função?

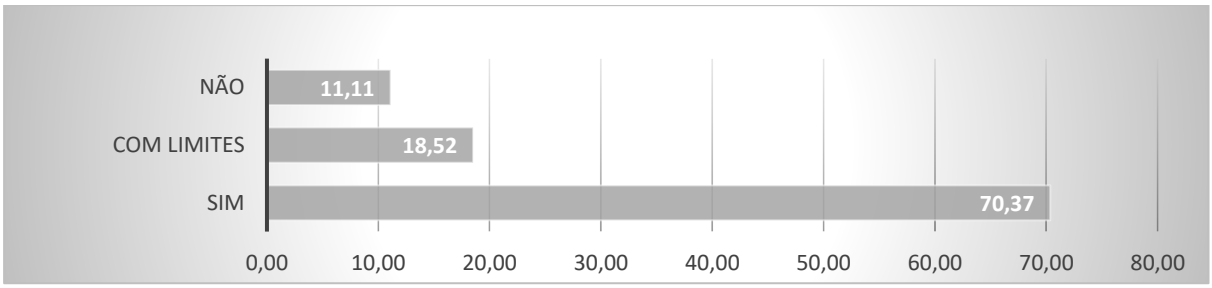


Gráfico 9: Como se veem os HoD, quanto a Ter *empowerment*

O Gráfico 9 é elucidativo e não há dúvidas que os chefes de departamento se sentem *empowered* maioritariamente, embora quase 19% refiram limites ao seu exercício e um pouco mais que 10% diga que não.

P11: Considera, sim ou não, que dá *empowerment* aos seus colaboradores?

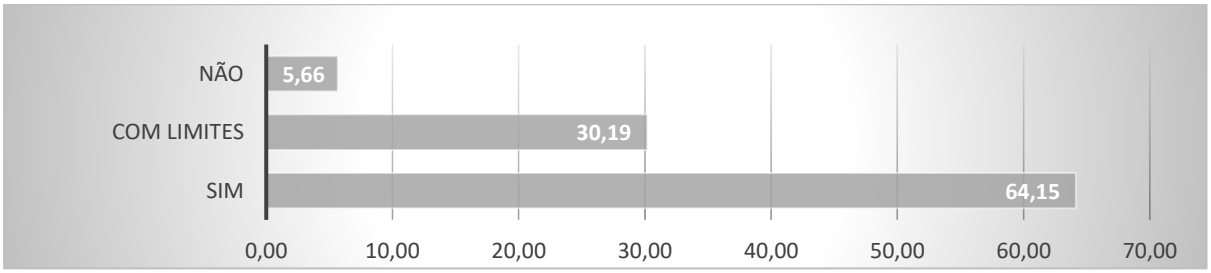


Gráfico 10: Como se veem os HoD, quanto a Dar *empowerment*

Neste Gráfico 10, vemos que o propiciar de *empowerment* aos colaboradores abaixo na hierarquia, entre os quais os chefes de secção, desce um pouco face ao anterior, abaixo dos 65%; 30% refere conceder *empowerment*, mas com limites.

A pergunta seguinte, não fazendo parte do guião original de perguntas, acabou por se tornar incontornável nas entrevistas, considerando que houve muitas opiniões quanto às questões a que aludem; ou seja, não tendo sido uma pergunta feita, foi uma resposta dada. Considerando as perceções a que referem, ou seja, de que "o *empowerment* do outro/dos outros é menor que o meu/que o do meu departamento" é no mínimo curioso se compararmos com os dados das duas perguntas anteriores, maioritariamente referindo a existência do *empowerment* ou a sua concessão a outros. Veja-se porquê.

P.: Como vê o nível de *empowerment* em outras áreas da empresa, departamentos e secções?

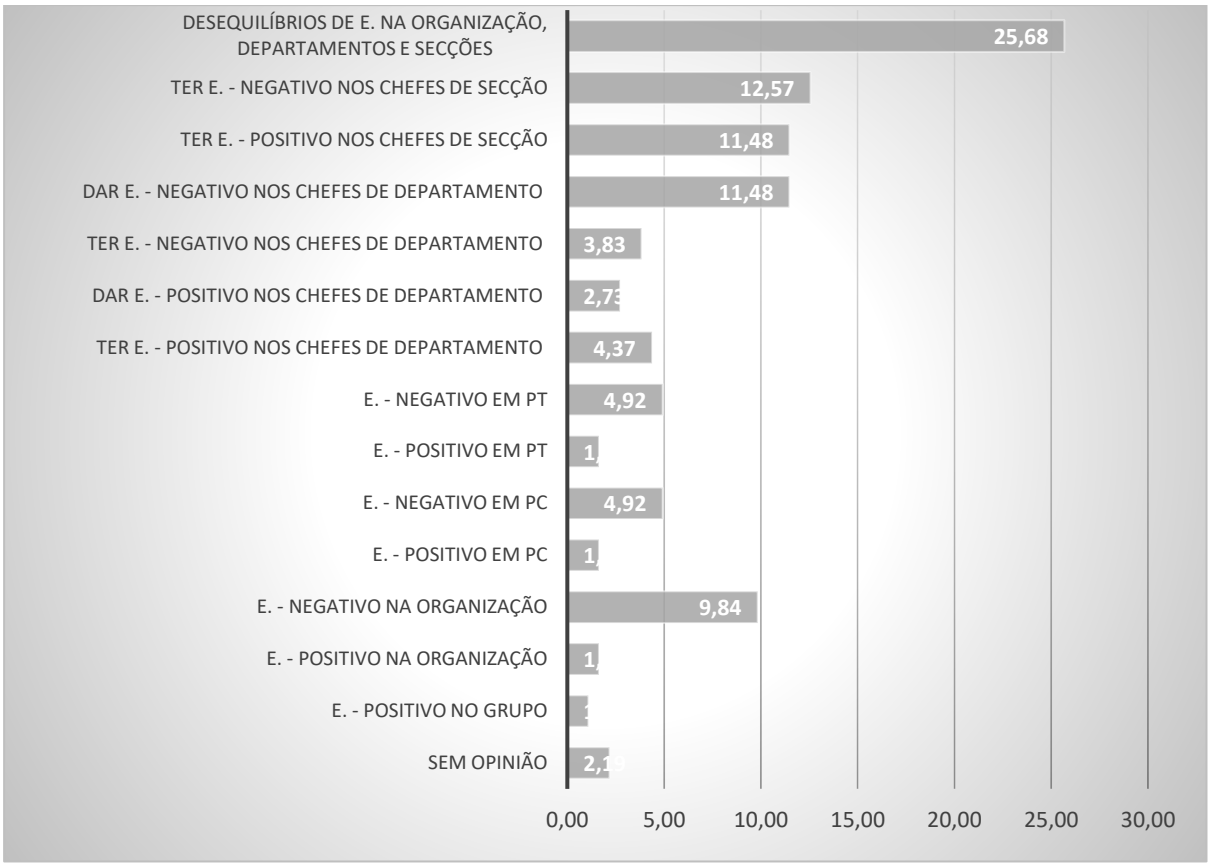


Gráfico 11:Nível de *empowerment* dos outros para os HoD

No Gráfico 11, numa categorização um pouco atípica na coerência positiva/negativa das asserções resultantes da pergunta, destaca-se uma ideia principal: entre o Ter e Não Ter, Dar e Não Dar, a perceção generalizada é a de que existem desequilíbrios de *empowerment*, ao nível da organização, dos departamentos e das secções.

As alegações de sinal positivo ou negativo de Ter e Dar *empowerment*, em PC e PT e chefes de departamento e de Ter *empowerment* ao nível de chefes de secção vem corroborar a ideia de desequilíbrio, uma vez apresentarem valores razoavelmente equilibrados. Salientam-se a seguir, como dados mais relevantes, que o Dar *empowerment* é visto como estando numa situação negativa, logo seguido da ideia que o *empowerment* na organização como um todo também.

Confrontando com as ideias que cada entrevistado tem, quanto a Ter *empowerment* e o Dar *empowerment*, mais facilmente se percebe a perceção de desequilíbrio, provavelmente causada pelas diferentes calibrações de escala do que é muito ou pouco *empowerment*.

Este valor levou a que uma das atividades de investigação-ação fosse precisamente a construção de uma matriz que permitisse o nivelamento de *empowerment* entre departamentos, o que à frente explicaremos.

Os textos transcritos das entrevistas não são passíveis de apresentação, considerando questões de confidencialidade da realidade empresarial da Bosch, mas o seu tratamento, seguindo a metodologia explicada no capítulo 2 (A metodologia de investigação e sua fundamentação), pode ser encontrado no Apêndice 2.

7.7.1.2. Iteração 10 - Os inquéritos aos chefes de secção

Foi decidido inicialmente que o inquérito seria recolhido online, junto aos chefes de secção, num momento criado para o efeito e num local que permitisse a simultaneidade das respostas, o que acabou por acontecer no dia 22 de abril de 2016 na cantina da Bosch em Braga.

Inicialmente pretendeu-se levar a cabo este diagnóstico sobre o *empowerment* junto a uma amostra representativa da distribuição de chefes de secção dos departamentos dependentes de PC e dos dependentes de PT. Seria assim constituída por 11 chefes de secção da hierarquia PC e 18 da hierarquia PT, todos de Car Multimédia.

Considerando as sucessivas reuniões para discussão do guião de perguntas e o debate das vantagens e desvantagens colocadas por esta opção de inquérito, por amostra versus auscultação a toda a população de chefias de secção, a decisão tomada pelo patrono da investigação foi de alargamento do estudo à população de todos os chefes de secção disponíveis no momento de aplicação do inquérito.

A razão principal dessa opção deveu-se à conclusão de que, ao contrário dos chefes de departamento cujo *empowerment* é razoavelmente independente da sua rede de relações laterais ao mesmo nível hierárquico, o mesmo não acontece ao nível dos chefes de secção, cujas funções e relações são constituídas por um emaranhado funcional e matricial de dependências laterais, ascendentes e descendentes, na hierarquia, que é independente de se ser de uma determinada Divisão da Bosch (no capítulo 1, que fala precisamente sobre a estrutura da empresa). De facto, um chefe de departamento não pertencente a Car Mutimédia não interfere em termos de *empowerment*, enquanto conceito partilhado de autonomia, capacidade de decisão e responsabilidade na função do seu colega, seja da sua Divisão CM ou de outra. Já o dia de trabalho de um chefe de secção Car Multimédia tem diariamente um número alargado de interações em dependência ou entrelaçadas com chefes de secção da sua Divisão CM e de outras não Car Multimédia, potencialmente com interferência mútua quanto ao *empowerment*. Dê-se, como exemplo hipotético, as chefias de secção de Tecnologias de Informação ou de *Automative Aftermarket* (não Multimédia): ao serem limitadas no seu nível de decisão, na relação de trabalho diário, com os chefes de secção CM, por uma chefia de departamento pouco *empowering*,

levam a impasses na ação dos de CM: aguardar por uma determinada facilidade tecnológica ou pela disponibilização de uma determinada informação pode constituir-se como um impedimento ao regular procedimento de trabalho, obrigando a esperas ou processos burocráticos lentos (ex.: desbloquear num nível acima o acesso à informação ou a aprovação pretendida).

Ao contrário do número de entrevistados, a decisão pela população final de inquiridos não sofreu muitos avanços e recuos e a decisão pela totalidade de chefes de secção, com base nas razões acima apontadas, foi rápida e unânime. O único fator limitativo poderia ser apenas a disponibilidade das pessoas inquiridas, pelo que se concretizaram 51 inquéritos, todos eles úteis.

As dimensões a aferir foram as já indicadas anteriormente e as perguntas foram sujeitas a escrutínio da coorientadora académica, da orientadora empresarial e do patrono PC da Bosch em Braga. Foi do resultado desta avaliação que resultou o questionário final.

De salientar que o inquérito se debruça sobre o *empowerment* recebido pelos chefes de secção (enquanto ser *empowered*), bem como ao nível do *empowerment* dado aos seus Colaboradores (enquanto ser *empowering*). Contudo, apesar de se ter espelhado as perguntas de Ter e Dar *empowerment*, as respostas sobre o Dar *empowerment*, exercido pelos chefes de secção junto aos seus colaboradores, por não serem o foco desta investigação, não foram alvo de análise neste estudo, podendo, contudo, ser encontradas no Apêndice 4, nos dados recolhidos nos inquéritos.

Recorde-se, a esse propósito, o capítulo sobre o *empowerment* (capítulo 6) e a opinião de alguns autores sobre o papel do *empowerment* dos colaboradores no contexto das indústrias, bem ainda como os objetivos iniciais, definidos com o patrono da investigação.

Sendo o questionário do inquérito aos chefes de secção relativamente extenso, não tanto em termos de número de perguntas, mas em termos de alternativas de resposta, encontra-se integrado no Apêndice 3 desta investigação, apresentando-se aqui os seus resultados descritos e comentados. Foi realizado o inquérito com recurso ao Survey Monkey, uma plataforma de SaaS (*Software as a Service*, ou software como serviço), de pesquisas online e baseada na nuvem (*cloud*). As perguntas foram sendo colocadas à disposição do respondente uma a uma, sem poder ter acesso à seguinte.

Note-se que o recurso ao termo *empowerment* em inglês foi tacitamente aceite por todos, uma vez que as referências a ele feitas, na organização, são todas em inglês (e considerando que esta é uma língua de uso diário ao nível das chefias).

O inquérito integrou a identificação da população em análise da seguinte forma e distribuição:

População do Inquérito	%
Integro-me na Área Comercial (PC)	19,1%
Integro-me na Área Técnica (PT)	80,9%
Função Local (BrgP)	80,4%
Função Divisional (CM, CP, CI)	19,6%
Só trabalhei na Bosch em Braga	82,6%
Trabalhei na Bosch, noutras localizações	17,4%
Nunca trabalhei fora da Bosch	41,3%
Trabalhei noutra empresa em Portugal	54,3%
Trabalhei noutra empresa fora de Portugal	6,5%
Até 5 anos	2,1%
De 6 a 15 anos	38,3%
Mais de 15 anos	59,6%

Tabela 18: Distribuição da população de inquiridos, chefes de secção

Apesar desta identificação geral aferida pelo inquérito, o tratamento de dados pela investigadora não foi feito por forma a concluir quanto aos diferentes resultados nos vários grupos estatísticos, por várias razões: afunilamento estatístico que permitiria identificar os respondentes; ao mesmo tempo que perderia relevância estatística; ainda porque a equipa central e o patrono não sentiam necessidade de obter dados de grupos tão específicos. As exceções a esta opção, foram relativas aos grupos Função Local/Função Divisional e aos grupos Integração Área Comercial (PC)/Área Técnica (PT), já que estes eram os únicos grupos de estudo com indivíduos suficientes para garantir o anonimato de resultados.

O tratamento estatístico das respostas obtidas no inquérito pode ser encontrado no Apêndice 4 informático.

Os resultados do inquérito foram os seguintes:

Medindo o *conhecimento do conceito* e opinião quanto às formas como dele se soube:

P1: Já ouviu falar do termo *empowerment* na Bosch?

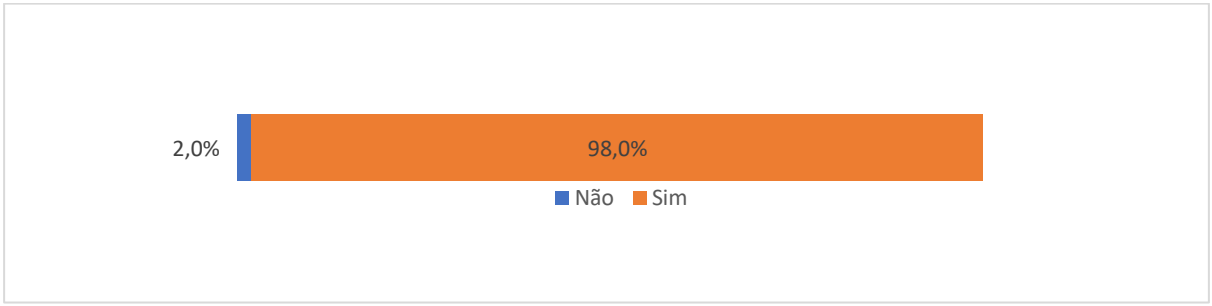


Gráfico 12: Ouviu falar do *empowerment* (SM)

P2: De que forma teve acesso a este termo *empowerment* na Bosch Braga? Pode selecionar mais que uma opção.

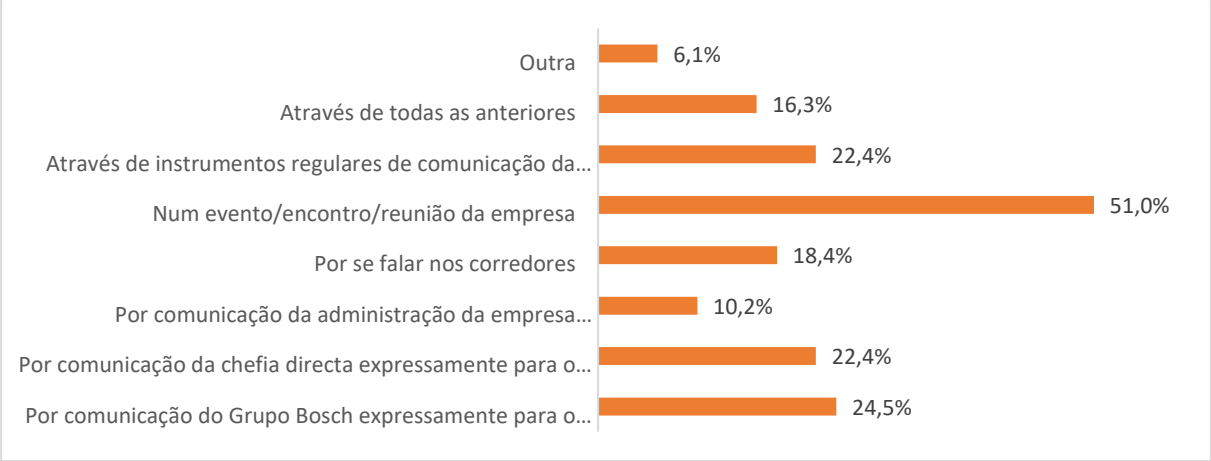


Gráfico 13: Fontes a partir das quais teve acesso à ideia de *empowerment* (SM)

P3: Na sua perspetiva, a forma como soube acerca deste termo *empowerment* foi:

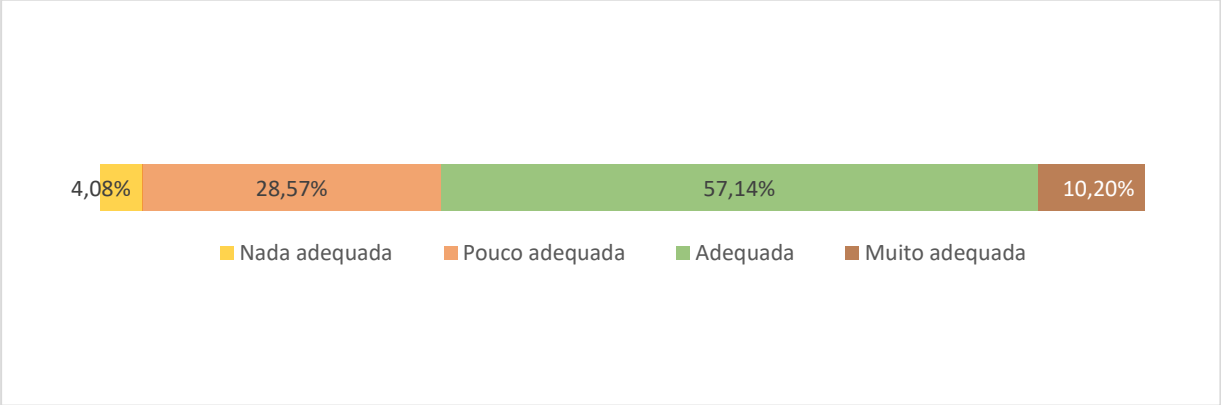


Gráfico 14: Opinião sobre a forma como ouviu falar do *empowerment* (SM)

Medindo o *conhecimento do conceito,* as respostas às três perguntas anteriores não deixam lugar a dúvidas:

- 98% diz saber o que é o *empowerment;*
- Nas formas como as pessoas tiveram acesso ao conceito, sobrepuseram-se, claramente, as fontes de comunicação oficiais face às não oficiais, destacando-se como mais relevantes as comunicações feitas através de eventos ou momentos de encontro da empresa com 51%;

- 67,34% apreciaram como adequada ou muito adequada, a forma como souberam do conceito, mas ainda assim com quase 33% a considerar pouco ou nada adequada.

P5: Escolha até cinco palavras, que para si signifiquem o mesmo que TER *empowerment* na sua função:

Categoria	1ª resp	%	2ª resp	%	3ª resp	%	Total	%	
Autonomia	14	29,17	6	12,50	4	8,33	24	16,67	46%
Decisão	12	25,00	7	14,58	2	4,17	21	14,58	
Responsabilidade	7	14,58	7	14,58	7	14,58	21	14,58	
Confiança	2	4,17	5	10,42	3	6,25	10	6,94	
Delegar	1	2,08	2	4,17	2	4,17	5	3,47	
Proatividade	2	4,17	1	2,08	2	4,17	5	3,47	
Apoio/ Suporte	1	2,08	1	2,08	1	2,08	3	2,08	
Compromisso	0	0,00	2	4,17	1	2,08	3	2,08	
Conhecimento	1	2,08	2	4,17	0	0,00	3	2,08	
Outros	8	16,67	11	22,92	15	31,25	34	23,61	
Ausência	0	0,00	4	8,33	11	22,92	15	10,42	
	48	100,00	48	100,00	48	100,00	144	100,00	

Tabela 19: Sinónimos para o *empowerment* (SM)

Perante esta pergunta de resposta aberta, que procurava testar o entendimento das pessoas quanto ao conceito e o seu nível de alinhamento, verificámos que quase 46% dos respondentes indicaram como sinónimos de *empowerment* o termo Autonomia, Poder de Decisão e Responsabilidade. Como primeira opção, cerca de 70% dos respondentes colocaram estes três substantivos nos primeiros lugares das suas referências, logo seguido pelo conceito de Confiança.

P6: Considerando os termos que refere acima como significando o mesmo que TER *empowerment*, diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

P6.1: Tenho *empowerment* adequado na minha chefia de secção em relação aos meus colaboradores.

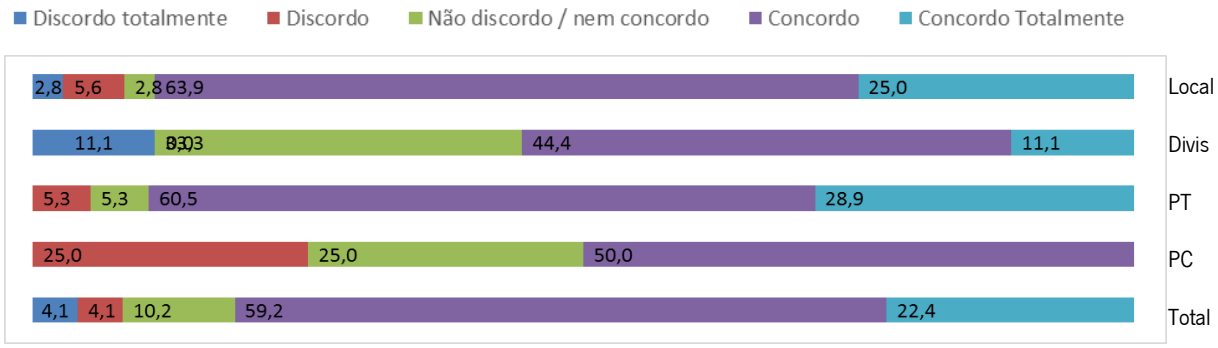


Gráfico 15: *Empowerment* em relação aos colaboradores (SM)

P6.2: Tenho *empowerment* adequado na minha chefia de secção em relação aos chefes de secção do meu departamento.

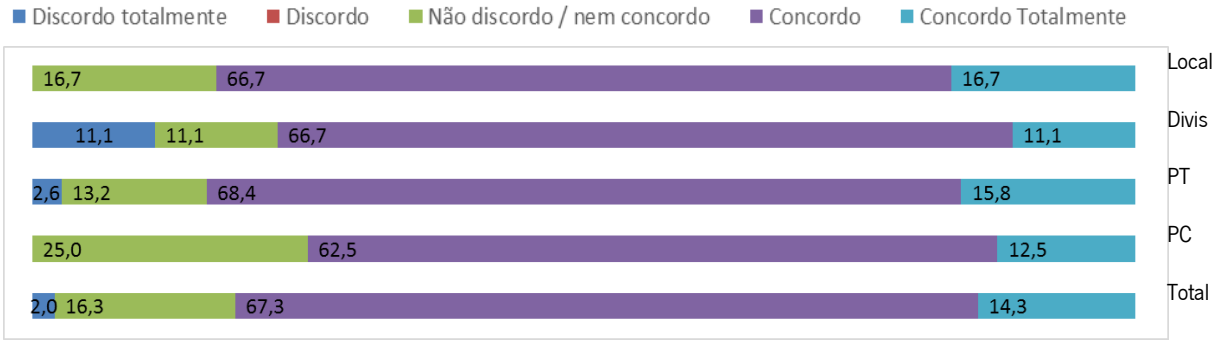


Gráfico 16: *Empowerment* em relação aos outros chefes de secção do departamento (SM)

P6.3: Tenho *empowerment* adequado na minha chefia de secção em relação aos chefes de secção de outros departamentos.

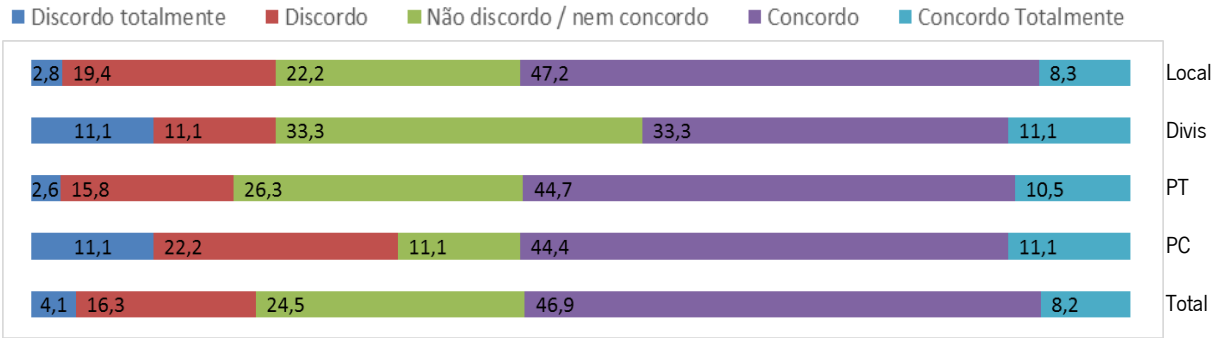


Gráfico 17: *Empowerment* em relação aos outros chefes de secção de outros departamentos (SM)

A perceção da totalidade dos inquiridos é a de que, enquanto sinónimos de Autonomia, Responsabilidade e Poder de decisão, maioritariamente, têm o *empowerment* adequado no que refere aos seus

colaboradores (mais de 80%), sendo os dependentes de PC os que revelam maior dispersão de opiniões e o maior nível de desacordo ou posição neutra (25% cada). Os dependentes de PT são os que revelam este valor mais elevado, o que será natural, considerando que é nesta área que se concentram as linhas de produção industriais.

Quando se comparam com outros chefes de secção nos seus departamentos, tanto a totalidade dos inquiridos como os grupos (dependentes PC e PT e dependentes Locais e Divisionais) todos acreditam ter o nível de *empowerment* adequado, revelando 85% a 80% de concordância.

Quando se trata de níveis de *empowerment* na comparação com outros chefes de secção de outros departamentos as posições estão mais equilibradas, com uma maior dispersão de opiniões, com ligeiro predomínio das posições positivas: no total dos inquiridos, cerca de 50% sentem que têm o *empowerment* necessário quando comparados com os de outros departamentos. Apesar disso, os respondentes de dependência Divisional apresentam posições mais neutras ou mesmo negativas, alcançando estas um valor de 55% dos inquiridos, o que pode dever-se à sua relativa distância de outros departamentos e eventual desconhecimento das suas realidades. Os dependentes de PC revelam a maior posição negativa com 33% de discordância.

Como forma de confirmar os dados independentemente dos sinónimos aventados por cada um dos respondentes, pretendeu-se saber em que medida consideravam os chefes de secção haver *empowerment* em relação a várias perspetivas sinónimas a que a literatura alude (ver o capítulo 6, sobre o *empowerment*)

Agrupam-se em análise, por proximidade de conceitos, a Autonomia, a Responsabilidade, o Poder de Decisão e a Cooperação com os pares (como consequência das anteriores), enquanto *Consciência de empowerment* (ser *empowered*).

De seguida, agrupam-se as análises feitas à perceção de *empowerment* relação com os superiores e a organização, nomeadamente as questões relacionadas com a interferência por parte da chefia na decisão (pergunta que serve simultaneamente de ponto de controlo relativo ao primeiro grupo em análise) e as questões relacionadas com o apoio, a motivação e o reconhecimento, enquanto *Condições empowering* na relação com a hierarquia e a organização.

Perceção quanto ao seu próprio *empowerment*.

P7: Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

P7.1: Sou autónomo no exercício minha chefia de secção.

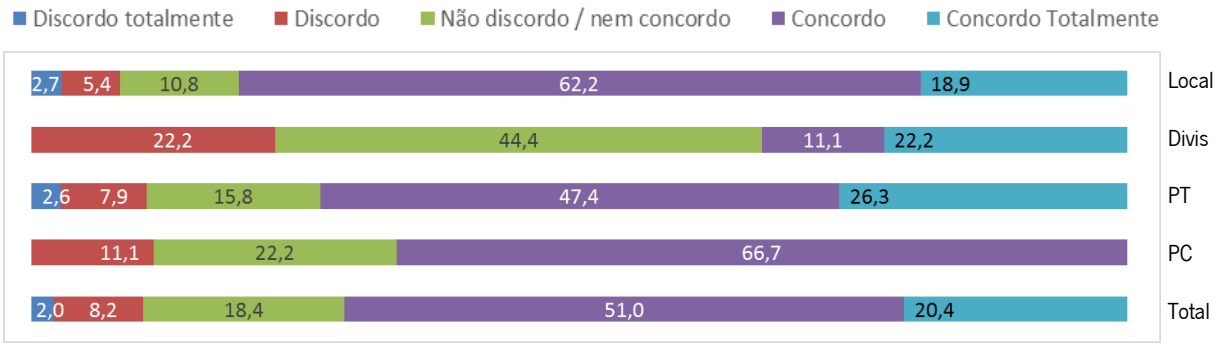


Gráfico 18: Autonomia como chefe de secção (SM)

P7.2: Sou responsável pelos resultados da minha secção.

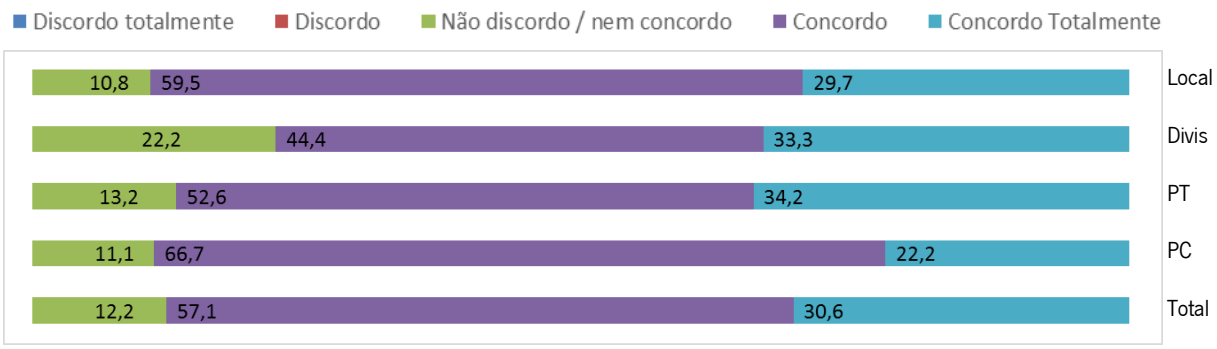


Gráfico 19: Responsabilidade como chefe de secção (SM)

P7.3: Tenho a capacidade de decisão que necessito para a minha função de chefia de secção.

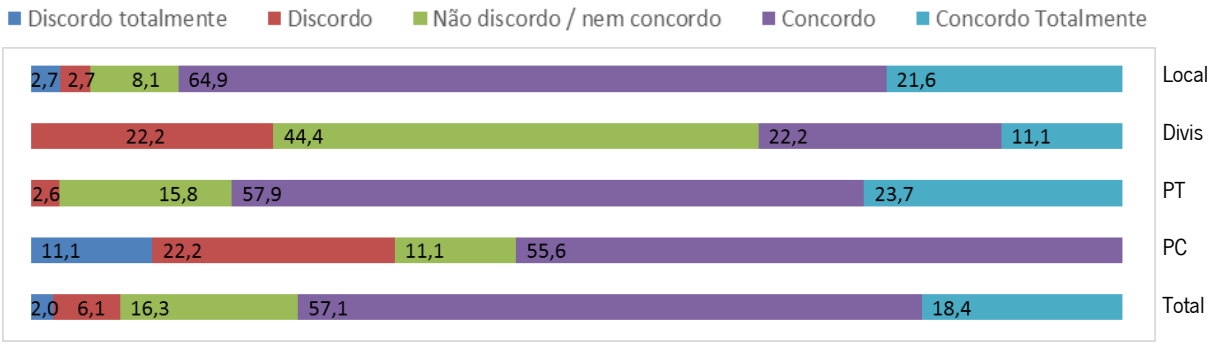


Gráfico 20: Capacidade de decisão como chefe de secção (SM)

P7.4: Coopero regularmente com outras chefias de secção no exercício da minha chefia (de secção).

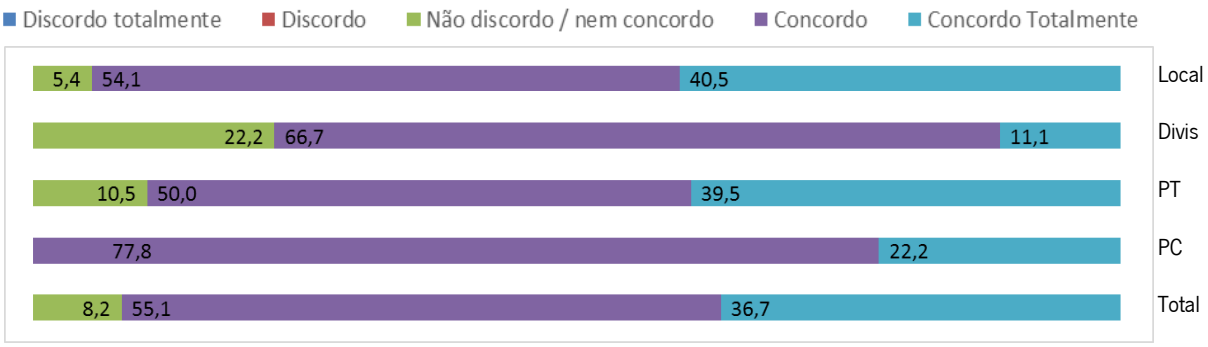


Gráfico 21: Cooperação com outras chefias de secção (SM)

A perceção sobre a Autonomia, apesar de apresentar níveis positivos em todos os grupos de análise, é o tópico em que os inquiridos mostram maior dispersão de opiniões, não totalmente em linha com outros dados sobre ser *empowered*. Os grupos Locais e dependentes de PT apresentam valores de acordo mais elevados com cerca de 80% e 73%, respetivamente. O grupo Divisional é o que revela maior nível de posições neutras acima das posições de concordo e concordo totalmente (33%), por sua vez um pouco mais altas que as de desacordo (22%), o que é compreensível considerando o seu distanciamento físico dos seus centros de decisão.

O tópico Responsabilidade revela em geral perceções positivas na totalidade dos respondentes e nos diferentes segmentos, com posições de acordo e acordo total nunca inferior a 67%.

A capacidade de Decisão no total dos respondentes é, em geral, positiva, mas revelando no grupo de dependentes de PC um valor negativo que atinge os 33% e os valores positivos em cerca de 57%, considerados os valores neutros de pouco mais que 11%. Os valores de concordância do grupo Divisional destacam-se por serem inferiores a 50%.

A Cooperação entre chefes de secção é, em geral, vista como positiva, com os inquiridos do grupo PC com os valores mais altos de concordância e os do grupo Divisional com os mais altos valores de neutralidade, o que se pode considerar natural no seu enquadramento organizacional.

Condições *empowering*

P8: Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

P8.1: A minha chefia de departamento é responsável pela maioria das decisões da minha secção, no trabalho do dia-a-dia.

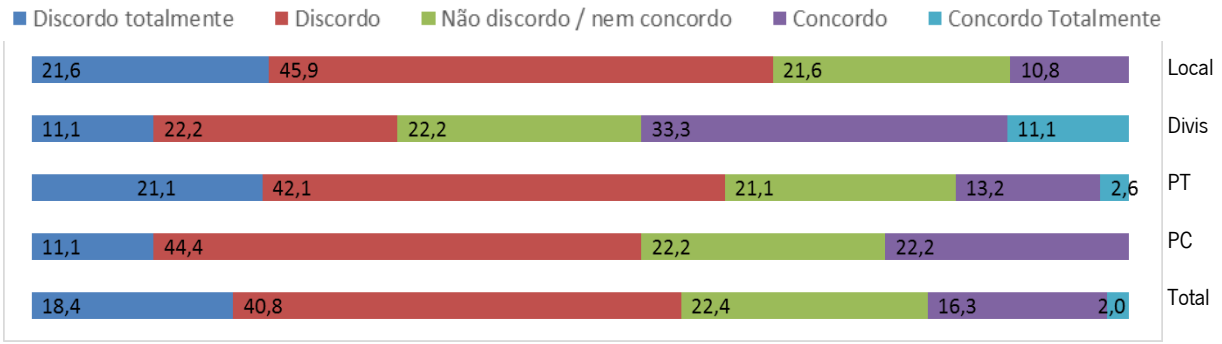


Gráfico 22: Interferência da chefia de departamento nas decisões da secção (SM)

P8.2: A minha chefia de departamento apoia e defende as minhas decisões enquanto chefia de secção, mesmo quando erro.

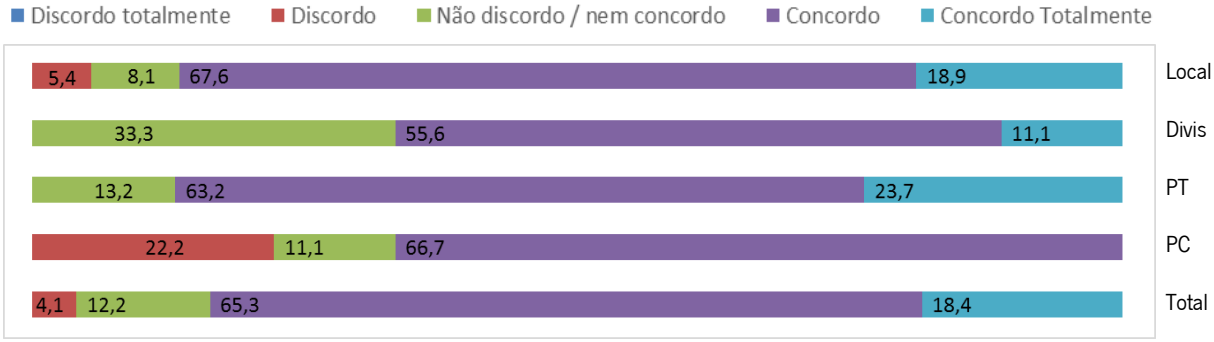


Gráfico 23: Apoio da chefia de departamento às decisões da chefia de secção (SM)

P8.3: Sou motivado pela minha chefia de departamento na atividade de chefe de secção.

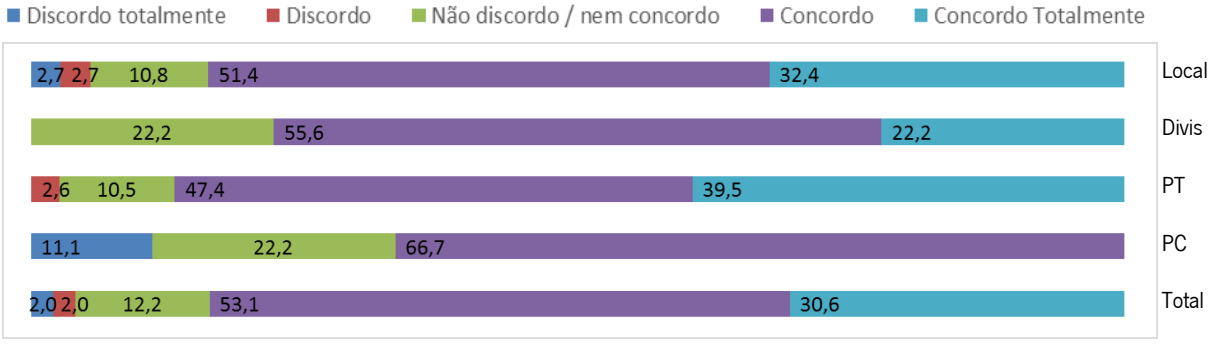


Gráfico 24 – Motivação dada pela chefia de departamento à chefia de secção (SM)

P8.4: Sou reconhecido pela chefia de departamento pelos bons desempenhos obtidos enquanto chefia de secção.

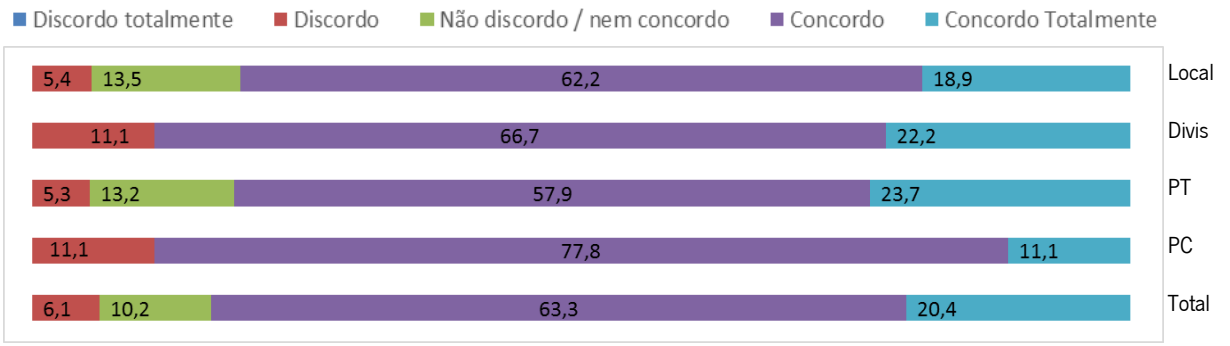


Gráfico 25: Reconhecimento da chefia de departamento ao desempenho da chefia de secção (SM)

P8.5: Sou reconhecido pelas pessoas da organização Bosch BgrP pelos bons desempenhos obtidos enquanto chefia de secção.

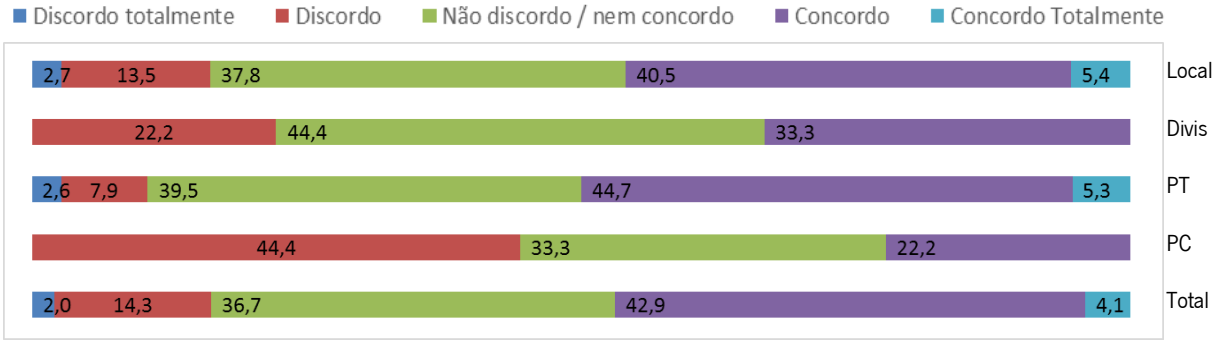


Gráfico 26: Reconhecimento da organização sobre o desempenho da chefia de secção (SM)

A questão 8.1 obtém resposta quanto à eventual interferência dos chefes de departamento na gestão dos chefes de secção no dia-a-dia. É suposto, para corroborar as do grupo anterior, apresentar por isso valores essencialmente negativos, discordando quanto a essa interferência. No total as respostas revelam um equilíbrio de opiniões atingindo valores próximos dos 50%. Em todos os grupos, as posições neutras revelam-se acima dos 20%, sendo o grupo Divisional quem demonstra ter a maior dispersão de opiniões. Os grupos de inquiridos de PC e PT apresentam resultados de discordância de mais de 50%, ainda assim algo distantes de ser um espelho das perceções sobre Autonomia e Poder de Decisão do grupo de questões 7.

No que respeita ao suporte sentido pelos chefes de secção, os resultados mostram ser muito positivos no total, com os dependentes de PT e o grupo Local com as perceções mais positivas em relação ao

tema. Destacam-se os respondentes de PC com 22% de desacordo face à questão, ainda que em geral seja uma questão com resultados positivos moderados.

Na motivação, apresentam-se valores positivos superiores a 83% no total de inquiridos, destacando-se o grupo de respondentes dependentes de PT como os que têm melhor impressão quanto à motivação da sua área. Juntamente com o grupo Local, apresentam-se também com alguns casos de discordância. O grupo PC revela o maior valor de discordância total.

O reconhecimento dos chefes de departamento aos chefes de secção aparece com perceções positivas em todos os grupos, apesar de alguns valores de discordância que atingem os 11% como valor mais elevado no caso Divisional.

A perceção quanto ao reconhecimento da organização, no conjunto de inquiridos, apresenta-se abaixo dos 50% de acordo, revelando que os chefes de secção o veem como sendo baixo ou neutro, isto é, como não sendo algo que se faça presente na sua realidade. As posições mais negativas sobre o reconhecimento da organização aos seus chefes de secção revelam-se no grupo de dependentes PC, acima dos 44% negativas.

Aquisição de Competências – Querer, Saber e Poder quanto ao *empowerment*

Considerando a necessidade de perceber até que ponto estava feita a Aquisição de Competências, ao nível do Querer, Saber e Poder quanto ao *empowerment*, aprofundaram-se as questões em termos de Autonomia, Responsabilidade, Poder de Decisão, entre outros aspetos que a literatura aponta como conceitos próximos.

Os resultados foram os que se apresentam:

Competência *Querer* - Tentou-se aqui aferir a concordância ou discordância da população em análise face a querer ter ou não *empowerment*, considerando que, nas entrevistas dos HoD foram algumas vezes referidas questões quanto à incerteza dessa competência, havendo mesmo quem tenha referido que alguns chefes de secção revelavam não desejar o *empowerment* pela responsabilidade associada.

P9: Diga qual o seu grau de concordância com as frases apresentadas:

P9.1: Quero ser mais autónomo no exercício da minha função face à minha chefia de departamento.

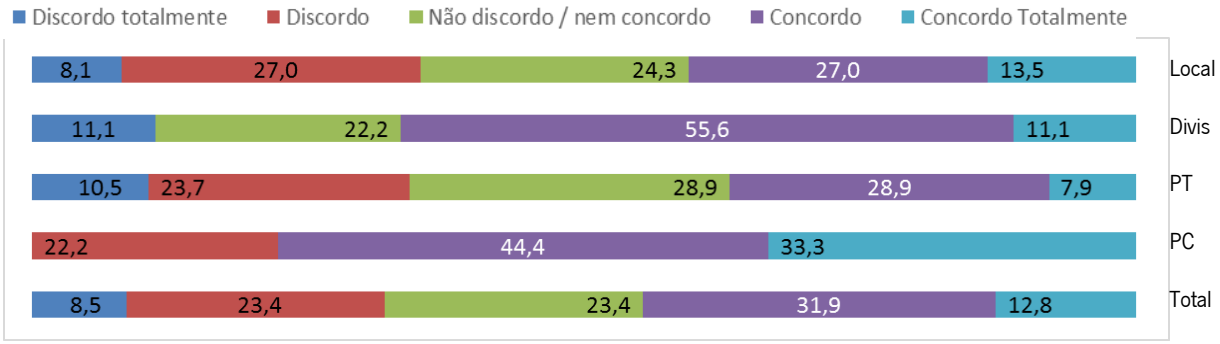


Gráfico 27: Competência Querer mais autonomia (SM)

P9.2: Quero ter mais responsabilidades no exercício da minha chefia de secção.

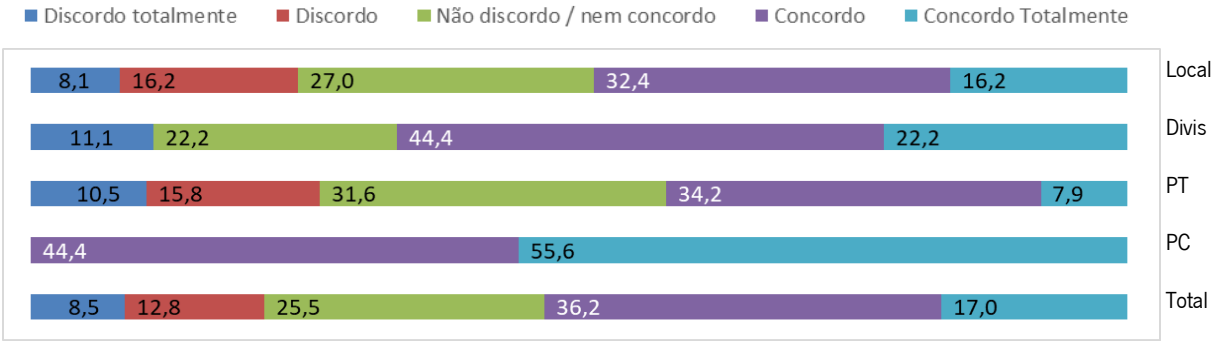


Gráfico 28: Competência Querer mais responsabilidade (SM)

P9.3: Quero ter mais poderes de decisão para cumprir eficazmente a minha função de chefia de secção.

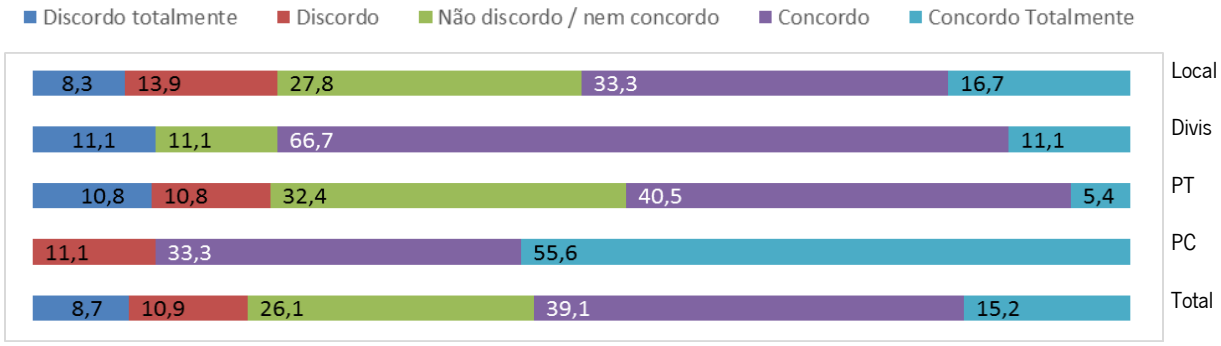


Gráfico 29: Competência Querer mais poderes de decisão (SM)

P9.4: Quero ser mais reconhecido no exercício da minha atividade de chefia de secção.

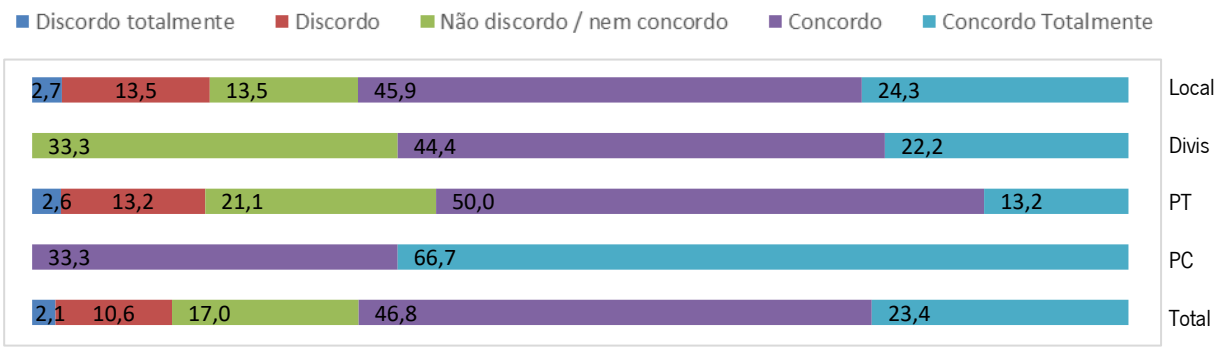


Gráfico 30: Competência Querer mais reconhecimento (SM)

No que respeita aos valores da totalidade dos respondentes, verificamos que mais de 44% quer aumentar a sua Autonomia, mais de 53% quer mais Responsabilidade e mais de 54% pretende mais Poder de decisão. Mais de 70% revela pretender mais Reconhecimento. Nos resultados, é de salientar que 78% dos dependentes de PC desejam mais Autonomia e 100% mais Responsabilidade. Também o grupo Divisional apresenta valores mais elevados que o grupo Local, com 66% a pretender aumentar os níveis em Autonomia e Responsabilidade.

Em destaque, uma vez mais, no Poder de decisão a vontade de o aumentar em 88% nos dependentes de PC e no grupo Divisional com 77%.

Em qualquer dos grupos, existe o Querer de maior reconhecimento, destacando.se uma vez mais os respondentes do grupo de dependentes de PC com 100%.

O Querer é, portanto, e de forma geral uma das Competências com melhores resultados, o que vem a justificar a ausência de um grupo de trabalho para efeitos do seu aumento.

Podendo aparentar alguma incoerência com outras respostas onde se revela maioritariamente uma tendência de resposta de que existe o *empowerment* adequado no momento do inquérito, é preciso, contudo, entender que os inquiridos aceitaram um contrato de mudança para maior competitividade, com isso crescendo a perceção de que precisam ter mais competências para o fazer.

Competência *Saber* - Sendo o Saber uma das Competências a adquirir antes da execução da Performance ou Ação (neste caso, a ação da mudança organizacional), tentou-se nesta parte do questionário entender até que ponto os respondentes se sentiam na posse do conhecimento e/ou da informação necessária para uma ação *empowered*. Os âmbitos cobertos nesta sequência de perguntas prendem-se com o acesso à informação, o conhecimento técnico e conhecimento ao nível da gestão,

motivação e reconhecimento de pessoas. Note-se que as chefias de departamento, nas suas entrevistas, declararam em geral e perentoriamente que, para uma chefia de secção chegar a esse nível hierárquico, um dos seus atributos mais fortemente medidos era precisamente o conhecimento técnico, pelo que este é apenas aqui sumariamente abordado. Pelo contrário, os HoD também mencionaram, ainda que indelevelmente, que as competências de Saber relativas à gestão de pessoas eram, em geral, esquecidas.

P10: Diga qual o seu grau de concordância com as frases apresentadas:

P10.1: A minha chefia disponibiliza-me a informação que necessito para exercer a minha chefia de secção.

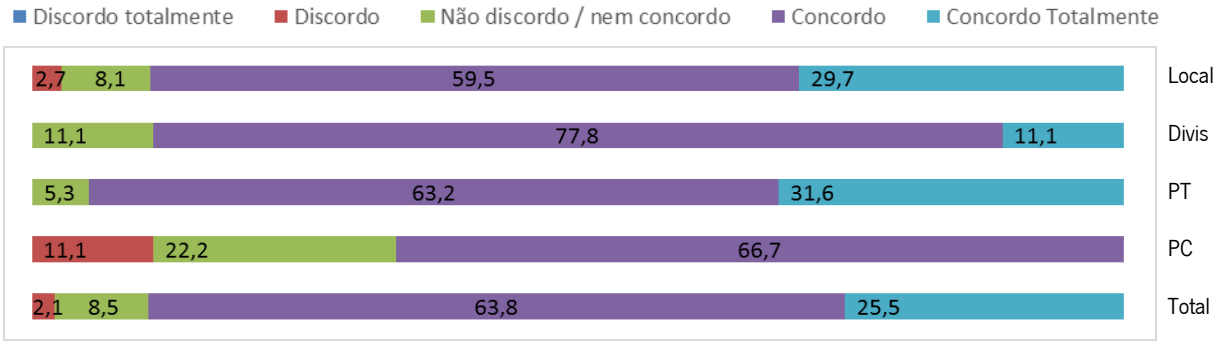


Gráfico 31: Competência Saber, vertente disponibilização da informação por HoD (SM)

P10.2: Sempre que necessário, peço a informação que necessito para exercer a minha chefia de secção.

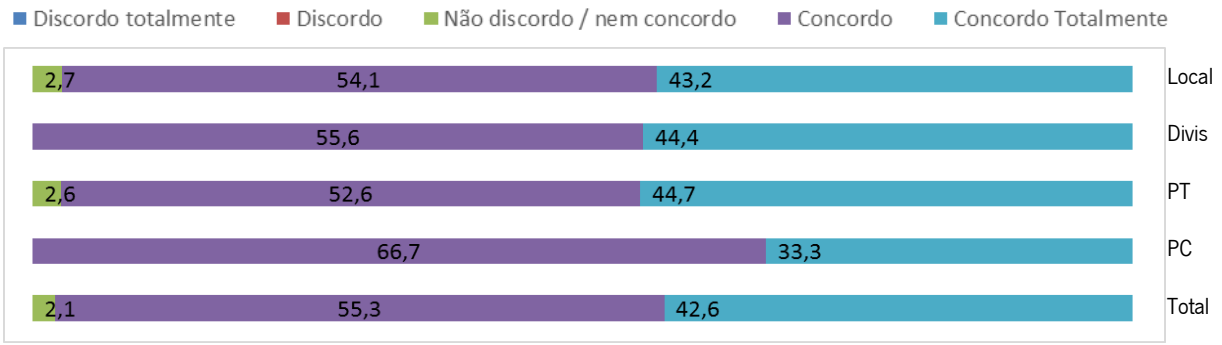


Gráfico 32: Competência Saber, vertente iniciativa para obter informação (SM)

P10.3: Outras áreas do departamento a que pertenço disponibilizam-me a informação que necessito para exercer a minha chefia de secção.

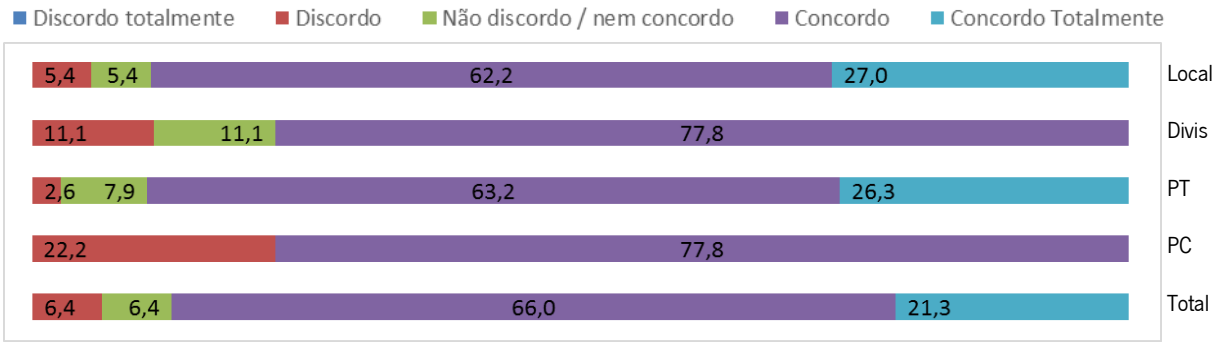


Gráfico 33: Competência Saber, vertente disponibilização da informação por outros do departamento (SM)

P10.4: Outras áreas da organização (departamentos e/ou secções) disponibilizam-me a informação que necessito para exercer a minha chefia de secção.

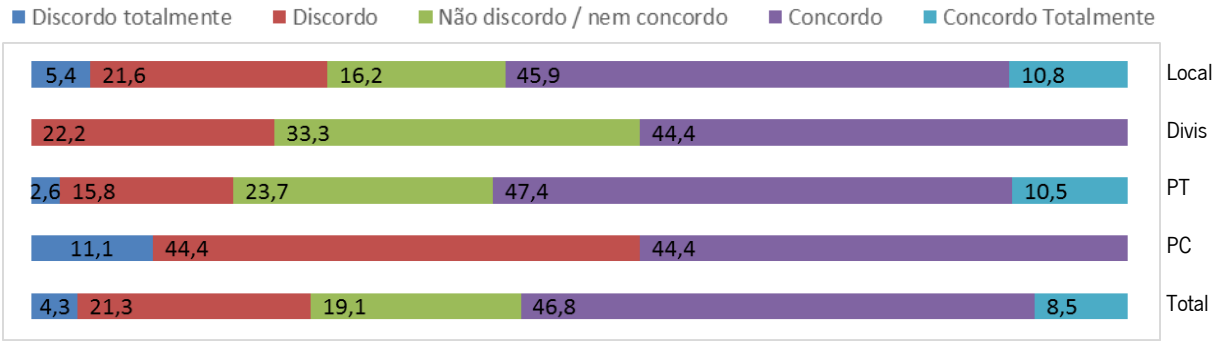


Gráfico 34: Competência Saber, vertente disponibilização da informação pela organização (SM)

P10.5: Tenho o conhecimento técnico necessário para exercer a minha chefia.

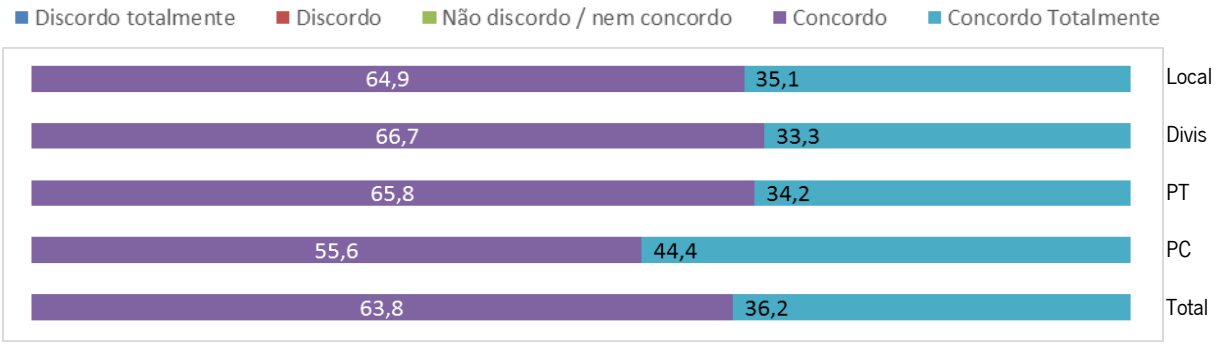


Gráfico 35: Competência Saber, vertente conhecimento técnico na função chefia (SM)

P10.6: Sei motivar as pessoas que trabalham sob a minha chefia de secção.

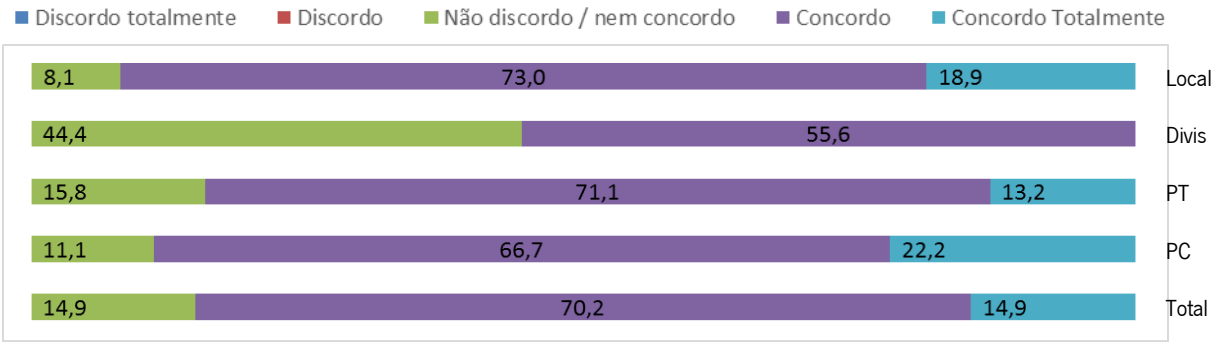


Gráfico 36: Competência Saber, vertente capacidade de motivação na função chefia (SM)

P10.7: Sei reconhecer o bom desempenho das pessoas que trabalham para mim na minha secção.

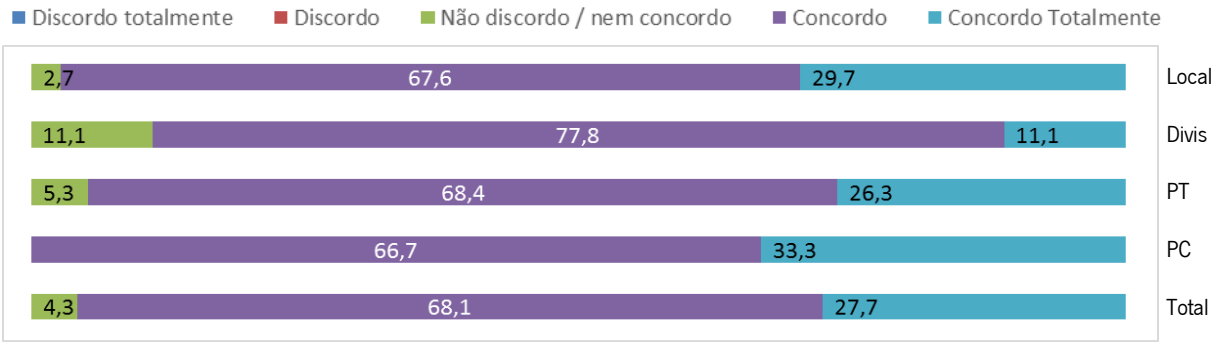


Gráfico 37: Competência Saber, vertente saber reconhecer os dependentes na função chefia (SM)

P10.8: Sei gerir pessoas do ponto de vista humano e pessoal.

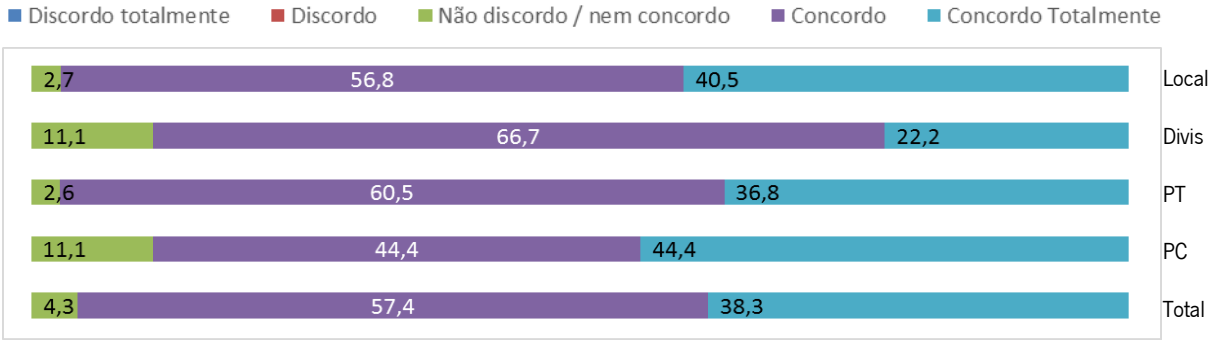


Gráfico 38: Competência Saber, vertente conhecimento de gestão humana na função chefia (SM)

P10.9: Sei gerir as pessoas nas suas tarefas e funções profissionais.

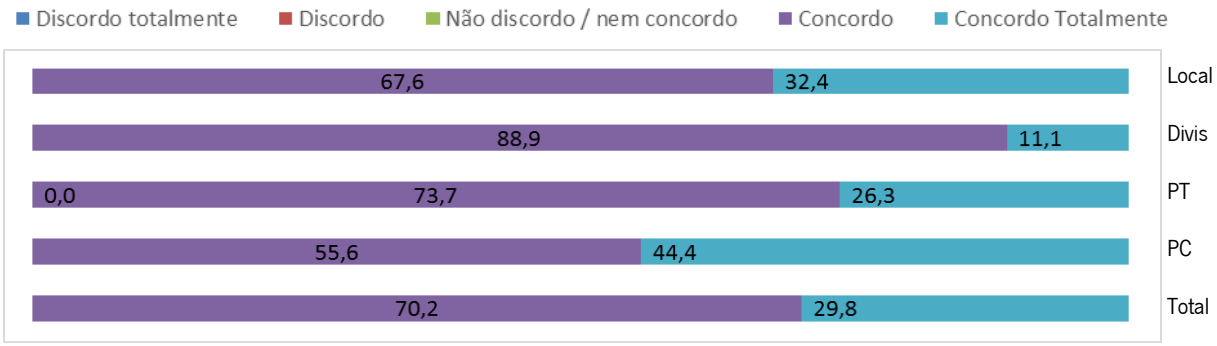


Gráfico 39: Competência Saber, vertente conhecimento de gestão operacional na função chefia (SM)

Conclui-se. das respostas atrás, que o Saber para o *empowerment* é visto como o mais positivo, apresentando-se os valores de concordância entre os 80% e os 90%. O grupo de dependência da área comercial são os que apresentam valores de discordância mais elevados no tópico de acesso à informação via chefia direta com mais de 22%. De destacar ainda que o acesso e troca de informação dentro dos departamentos é extremamente positiva, não acontecendo o mesmo, no entanto, na troca de informações com outros departamentos que, em geral, se apresenta no limite dos 50%. As relações relacionadas com a troca de informação entre chefes de secção entre departamentos apresentam de facto tanto posições neutrais como negativas em equilíbrio. O caso Divisional de valoração neutra elevada pode dever-se ao facto de a interação com outros departamentos ser menor e, portanto, haver maior desconhecimento sobre o facto. Os dependentes de PC são os que revelam posições negativas mais fortes (maior que 50%) no que respeita à troca de informação com outros departamentos – considerando que a sua área é uma área essencialmente de serviços, em que o recurso à informação vinda de outros departamentos é mais elevado que na dos técnicos parece ser justificável esta sensação.

Conclui-se daqui, no entanto, que na questão de troca de informação entre departamentos há lugar para melhoria já que é precisamente nessa interface que se sente a disparidade de níveis de *empowerment* entre departamentos que inibe o seu fluxo entre pares.

O conhecimento técnico, que os respondentes percecionam, corrobora a informação obtida a partir das entrevistas com os HoD – os chefes de secção consideram ter conhecimento técnico à altura da sua função. Igualmente parece ser opinião comum existir um saber elevado nos temas da gestão de pessoas, onde não se apresentam valores negativos de discordância.

Competência *Poder* - Foi considerado Competência Poder o acesso e/ou posse de recursos, humanos e físicos, acesso a sistemas organizativos (como processos e procedimentos claros), sistemas de facilitação

na troca dos mesmos (cooperação) e localização na hierarquia que proporcionem *empowerment* e que tragam Poder de ação aos chefes de secção.

Também esta Competência é um objeto modal a possuir antes de haver Performance ou Ação e condição para concretizar a mudança pretendida com sucesso. O questionário debruça-se por isso, nesta fase, em auscultar os respondentes quanto ao Poder sentido na sua atuação face à hierarquia direta, face aos outros departamentos e organização. Note-se que as chefias de departamento, nas suas entrevistas, afirmaram que sabiam haver desequilíbrios entre departamentos na autonomia dos chefes de secção, na obtenção de acesso a recursos vários, que os condicionavam de forma diferente no seu *empowerment* e daí a necessidade de confirmar a veracidade de algumas dessas observações.

P11: Diga qual o seu grau de concordância com as frases apresentadas:

P11.1: Em geral, as outras chefias de secção que integram o departamento cooperam comigo, com a autonomia e capacidade de decisão necessárias face à nossa chefia de departamento.

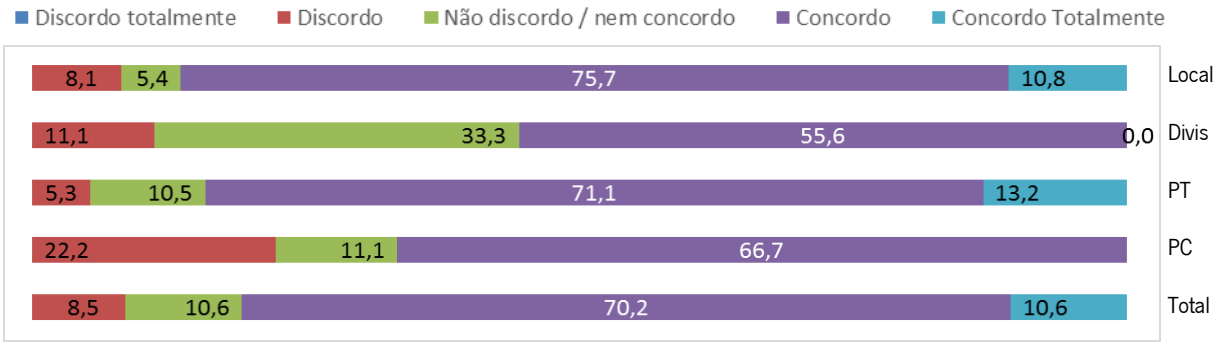


Gráfico 40: Competência Poder, recursos de cooperação com outros SM do departamento (SM)

P11.2: As chefias de secção de outros departamentos cooperam comigo, com a autonomia e capacidade de decisão necessárias face à chefia deles.

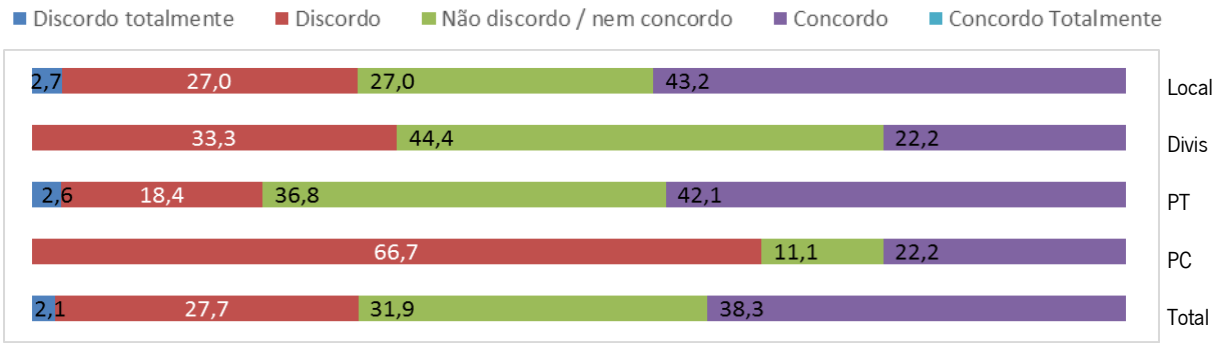


Gráfico 41: Competência Poder, recursos de cooperação com outros SM de outros departamentos (SM)

P11.3: Tenho os recursos (ferramentas, aparelhos, PC / software, etc.) necessários para exercer a minha função de chefia de secção.

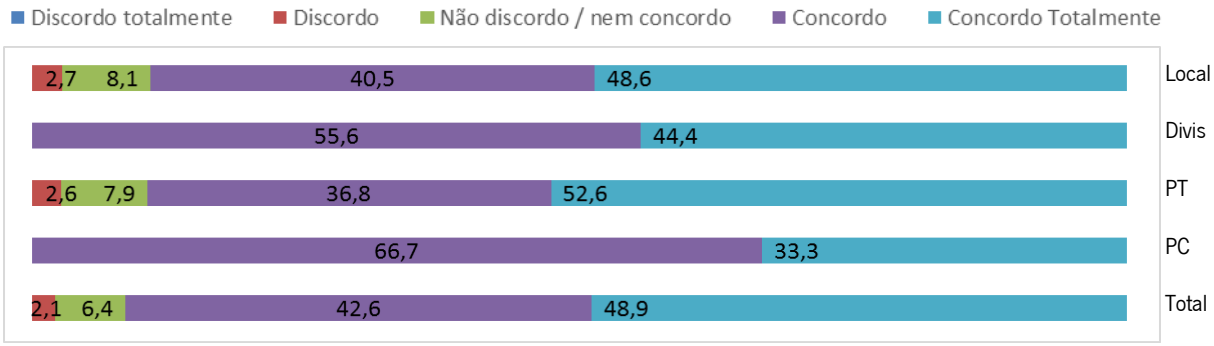


Gráfico 42: Competência Poder, recursos físicos para a função (SM)

P11.4: Tenho na minha secção o número de pessoas necessárias para o bom exercício da minha função de chefia.

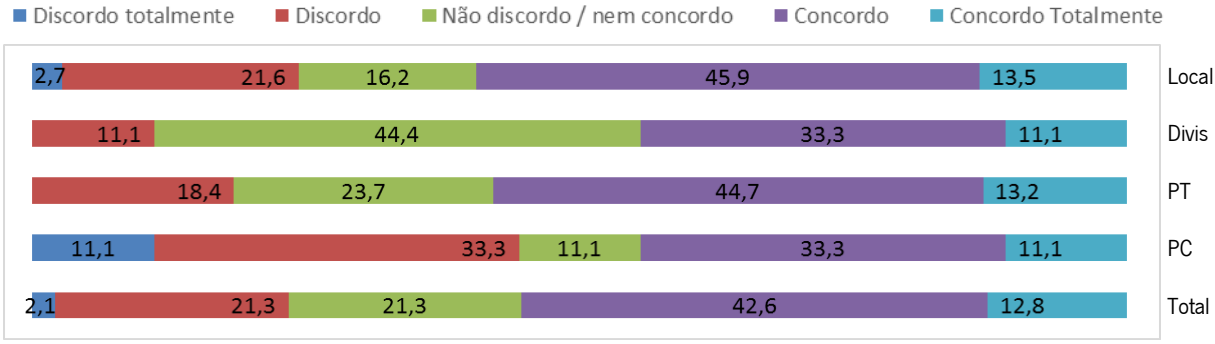


Gráfico 43: Competência Poder, quantidade de recursos humanos para a função (SM)

P11.5: Tenho na minha secção as pessoas com as competências técnicas necessárias para o bom exercício da minha função de chefia.

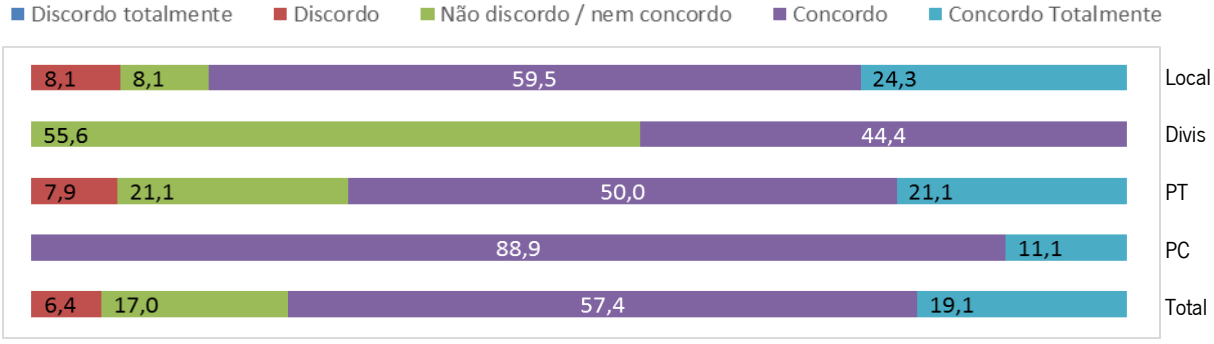


Gráfico 44: Competência Poder, qualidade de recursos humanos para a função (SM)

P11.6: A localização da minha secção em termos de dependência hierárquica permite-me exercer a minha chefia de secção da melhor forma.

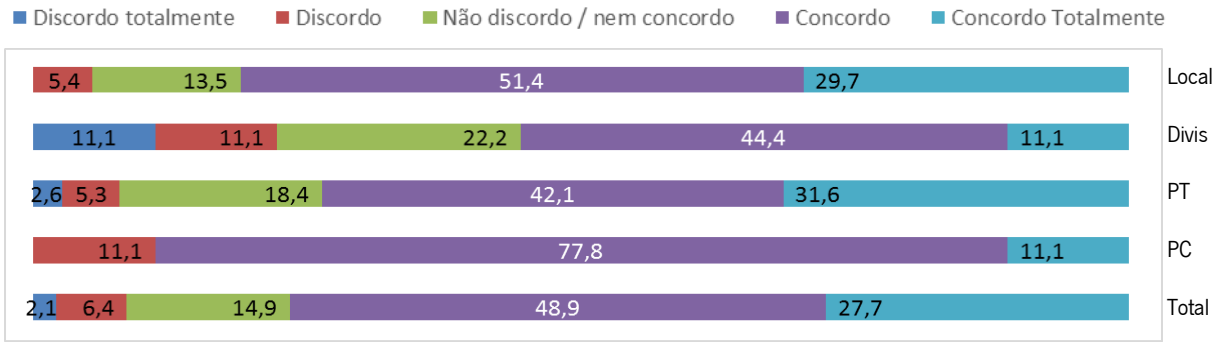


Gráfico 45: Competência Poder, adequação da localização da secção na dependência hierárquica (SM)

P11.7: A localização da minha secção em termos de dependência funcional permite-me exercer a minha chefia de secção da melhor forma.

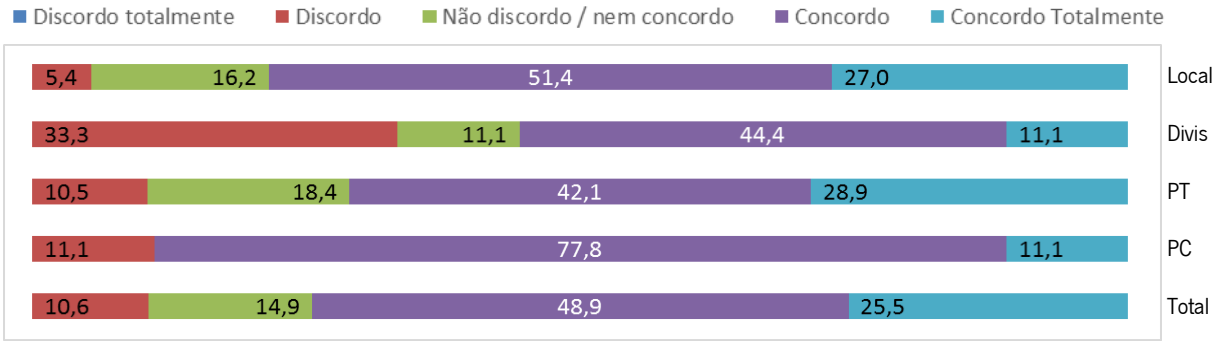


Gráfico 46: Competência Poder, adequação da localização da secção na dependência funcional (SM)

P11.8: A forma de organização da empresa é a adequada para o melhor exercício da minha função de chefia.

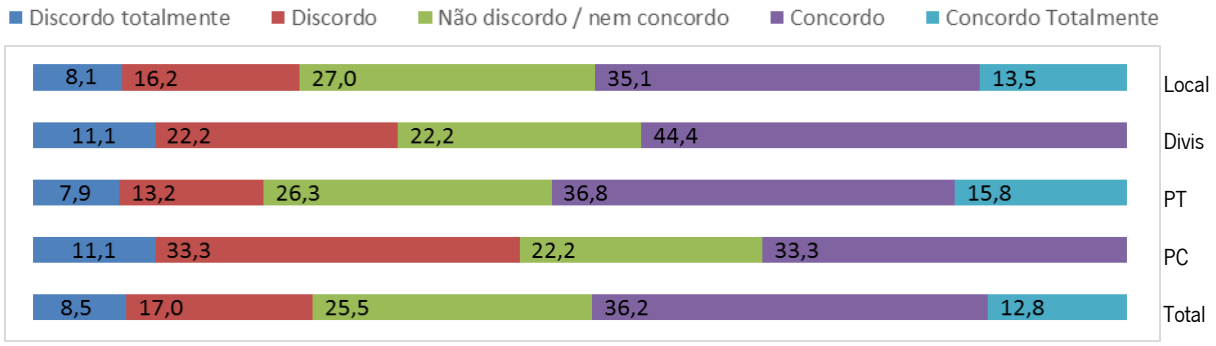


Gráfico 47: Competência Poder, adequação da estrutura da organização para o melhor exercício da função (SM)

P11.9: Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados para o exercício da minha função de chefia.

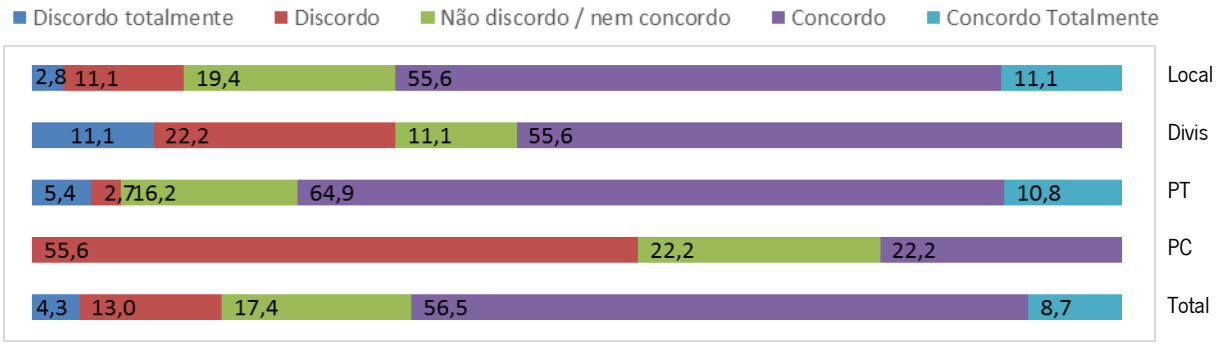


Gráfico 48: Competência Poder, adequação de processos e procedimentos para o melhor exercício da função (SM)

O Poder para o *empowerment* é o dado que apresenta maior dispersão de posições entre o Discordo totalmente e o Concordo totalmente, dependendo da pergunta.

Os resultados relativos ao poder de Cooperação facilitador do exercício da função revelam maioritariamente valores positivos no que respeita ao interno dos departamentos.

Os resultados mais baixos são os relativos à cooperação com os chefes de secção de outros departamentos, cuja tendência negativa varia entre quase 67% no grupo da área comercial (PC) e 20% nos dependentes da área técnica (PT). Os valores neutros são também elevados entre 27% e 44%. Assim, destaca-se o grupo da área comercial cujas respostas de discordância afirmam a reduzida cooperação, mas uma vez mais não se pode escamotear o facto de que, os departamentos da área comercial (ex: recursos humanos), dependem, na sua atividade, da resposta dos restantes, enquanto que a área técnica, para funcionar nas suas funções habituais depende maioritariamente de si própria. Também é de destacar a posição neutra dos respondentes Divisionais, valores que se explicarão pela fraca relação com outros departamentos de formas que possam impedi-los de funcionar.

Os resultados mais positivos têm que ver com os recursos físicos, com níveis de acordo entre os 90 e os 100%. A Bosch Braga proporciona, reconhecidamente, a maior parte dos recursos técnicos, programas e condições físicas de trabalho que as pessoas necessitam (o que também se corrobora no AS+).

Perguntas relacionadas com as Pessoas dependentes da chefia de secção apresentam em geral e nos grupos de análise tendência positiva no que respeita às suas qualificações para a função, mas não quanto

à sua quantidade, apresentando-se aqui situações de equilíbrio (grupo PC apresenta 44% de discordância e de concordância) ou de uma tendência positiva relativamente baixa e neutralidade alta.

A localização da chefia de secção na hierarquia apresenta tendência positiva geral (dependência que é local e, quando divisional, limitando-se a questões práticas), havendo dois destaques de discordância a atingir 11% no grupo Divisional e no grupo de PC que consideram a sua dependência hierárquica pouco favorável. Na dependência funcional (a função dependente de outro que não o superior hierárquico) a posição é maioritariamente positiva, destacando-se o grupo Divisional com 11% de discordância provavelmente gerada pela sua estrutura funcional se encontrar no exterior da Bosch em Braga.

As questões relacionadas com a estrutura da organização, tal como se apresenta em termos de estrutura hierárquica e funcional, bem como as relacionadas com sistemas organizativos como os procedimentos, apresentam a maior dispersão de opiniões entre negativas, neutras e positivas, sendo as positivas com valores mais baixos. Desta forma se conclui que são vistas como bloqueando ou opondo-se ao *empowerment*. Os respondentes da área comercial são as que revelam posição mais negativas nestes tópicos.

Achou-se importante reconfirmar as intenções dos respondentes quanto ao futuro pretendido sobre este tema, com a intenção de perceber se o *Querer* futuro existia na população em análise:

P12: No futuro, no que respeita ao *empowerment* que recebo da minha chefia de departamento, pretendo:

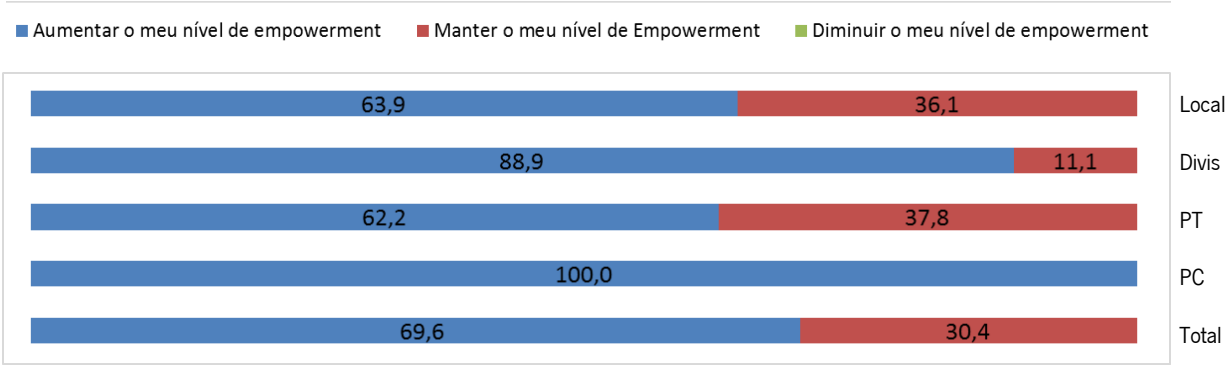


Gráfico 49: Reafirmação final da Competência Querer mais *empowerment* no futuro (SM)

Não se encontra, entre os respondentes, quem afirme querer diminuir o seu *empowerment* , podendo concluir-se que a motivação - o Querer - para o *empowerment* é muito positiva.

De salientar a assertividade demonstrada pelos valores do grupo Divisional com quase 89% de desejo de aumentar o seu *empowerment*, o que pode ser justificado pela dependência de decisões tomadas fora da Bosch em Braga. Igualmente os pertencentes ao grupo integrados na área Comercial, que expressam de forma clara e a 100%, o desejo em aumentar o seu nível de *empowerment* face ao atual. Isto poderá indiciar que o seu nível de *empowerment* à altura do inquérito seria baixo. Considere-se ainda, a este propósito, que, à época, o responsável PC se encontrava em fase de entrada na organização e em processo de familiarização com os processos de trabalho na dependência da área comercial, intervindo muito frequentemente na atuação das chefias.

Os resultados gerais apontam para a existência da Competência *Querer o empowerment,* revelando assim não ser necessárias medidas específicas para a motivação para o mesmo, pelo que nenhuma equipa de trabalho foi constituída para a melhoria desta Competência.

Foi solicitado aos chefes de secção, no final do inquérito, que indicassem o que consideravam ser os três maiores obstáculos ao *empowerment* (Oponentes) e os três fatores facilitadores do *empowerment* (Adjuvantes), do que resultaram as categorias de resultados que a seguir se apresentam, que agrupam todas as asserções, num total de 128 úteis para os obstáculos e 93 úteis para os facilitadores. O detalhe desses dados encontra-se num dos ficheiros informáticos referentes ao Apêndice 4.

Recorde-se que apenas constam as respostas sobre Obstáculos e Facilitadores a Ter *empowerment*, sendo os tópicos relativos ao Dar *empowerment* apresentados apenas nesses ficheiros, pelas razões previamente apresentadas.

P13: Identifique três obstáculos a que lhe seja dado mais *empowerment* por parte das suas chefias (Oponentes):

Oponentes do *empowerment*	%
Hierarquia	22,00
Mindset (mentalidade da organização)	10,00
Sistemas Organizativos (desajuste)	10,00
Processos de comunicação e informação	9,00
Nível de desenvolvimento / maturidade	8,00
Quantidade de trabalho	5,00
Processo de decisão	5,00
Gestão de custos	3,00
Falta de gestão de carreiras	2,00
Outros	26,00

Tabela 20: Categorias dos principais obstáculos ao *empowerment* (SM)

Pode verificar-se no quadro de resumo das respostas que mais de 50% dos fatores de oposição se centram nos quatro lugares de topo, a saber, questões relacionadas com os comportamentos das hierarquias (neste caso, os chefes de departamento), com a mentalidade da organização (*Mindset*), com o que consideram ser desajuste dos sistemas organizativos em relação a uma necessária fluidez do trabalho (burocracia, procedimentos pouco transparentes ou com definições variáveis em função de pessoas e departamentos), bem ainda como os processos de comunicação e informação, estes não relacionados com as atividades de comunicação do departamento responsável, mas com as questões de comunicação entre pessoas, chefias e departamentos.

P14: Identifique três fatores que possam ajudar a que lhe seja dado mais *empowerment* por parte das suas chefias (Adjuvantes):

Adjuvantes do *empowerment*	%
Melhoria da liderança - delegação, suporte, formação em contexto, *mentoring*	15,60
Sistemas de organização e cooperação interdepartamental	11,00
Autonomia em gestão de equipas	8,26
Formação adequada	8,26
Prémios / recompensas / reconhecimento	6,42
Transparência e acesso a informação	6,42
Aumento do poder de decisão	5,50
Desburocratização	5,50
Desenho de processos, carreiras e funções	5,50
Descentralização	4,59
Gestão de tempo	4,59
Job rotation (rotação de funções) adequada	3,67
Facilities (infraestruturas) - melhoria	2,75
Planeamento RH - quadros referenciados, gestão de carga de trabalho, oportunidades para internos, gestão de crise	2,75
equipas auto-organizadas	0,92
Secções mais pequenas	0,92
Outros	7,34

Tabela 21: Categorias dos principais obstáculos ao *empowerment* (SM)

Perante a solicitação de soluções, as chefias de secção avançaram com propostas de princípio (ex.: aumento do poder de decisão) ou mais concretas (ex.: rotação de funções) em mais de 96 asserções úteis. Essas foram agrupadas nas categorias acima referidas, aglomerando-se nas seis primeiras posições mais de 55% das propostas. De destacar que, se os principais obstáculos referidos foram os relacionadas com o exercício da liderança, foram à mesma medida avançadas sugestões para a melhoria

do mesmo. Igualmente, como resposta a um dos 3 principais oponentes, deficiências nos sistemas organizativos, foram sugeridas melhorias nos sistemas de organização e cooperação interdepartamental.

Sendo respostas abertas, nas perguntas acima, os inquiridos apresentaram ainda iniciativa e avançaram com observações, queixas ou soluções, algumas das quais transcrevemos por reafirmarem o que já as entrevistas indiciaram e as respostas fechadas anteriores não permitiram adivinhar:

- Todos os departamentos trabalharem em conjunto (menos "quintais").
- Mais cooperação entre departamentos, realçar os objetivos comuns.
- Potenciar partilha de informação.
- Melhorar a cooperação entre diferentes áreas de responsabilidade na organização.
- Considero ser necessário fomentar a cooperação entre os diferentes departamentos, por forma que todos consigam exercer o seu trabalho da melhor forma possível...
- (...) desburocratizar as tomadas de decisão essencialmente quando estão em causa recursos financeiros.
- Para comprar um bem, tenho uma cadeia enorme de aprovação. Se não fizer gestão de *stakeholders* esse período aumenta.
- Processos menos centrais.
- Processos menos burocráticos.
- Gestão por processo.
- Gap chefias de secção para chefias de departamento é muito alto. Reduzir dando mais competências.
- Tempo para gerir (menos "apagar fogos").
- Troca de experiências entre pessoas/áreas.
- Maior autonomia nos setores funcionais.
- Chefia de departamento delegar e apoiar em vez de chamar a si todas a decisões.
- Responsabilizar mais a chefia de secção.
- As chefias devem ser avaliadas, não só pelos resultados diretos da área, mas também pelo desenvolvimento e compromisso dos seus colaboradores.
- Aumentar a transparência e disponibilização de informações em alguns departamentos ajudarão na tomada de decisões noutros departamentos.
- Mais disponibilização de informação entre departamentos.

Todos os dados dos inquéritos, (cujo tratamento é explicado no capítulo 2 da Metodologia de Investigação-ação) podem ser encontrados no Apêndice 4., como já referido.

7.7.1.3. Iteração 11 – Management Team Meeting de junho 2016, preparativos

Esta iteração é constituída pela análise e reflexão sobre os dados obtidos e atrás apresentados, pela sua segmentação e integração compactada, para facilmente ser alvo de reflexão e decisão por parte das equipas de chefias num contexto de sessão de trabalho - resumiram-se os dados, associaram-se tópicos relevantes de conteúdo e submeteram-se às equipas de decisores, as chefias, para novos e futuros desenvolvimentos.

Eis como se desenrolou esta iteração.

Os dados resultando das entrevistas e inquéritos, foram apresentados ao patrono da investigação PC juntamente com a consolidação, num só slide, dos principais tópicos a serem alvo de trabalho das equipas mistas de chefias a serem presentes no evento *Management Team Meeting* de 20 de junho de 2016. Esta consolidação foi uma iniciativa da coordenadora empresarial, com o apoio da investigadora, para facilitação do processo de análise e trabalho das equipas, já que a referida reunião de trabalho se desenrolaria em formato acelerado, durante um único dia.

Essa consolidação foi resultado da análise dos dados quantitativos e qualitativos anteriormente apresentados, da leitura e consulta dos conteúdos das opiniões dos HoD entrevistados e SM inquiridos, bem ainda como de *brainstorming* daí resultante, primeiro entre a orientadora empresarial e a investigadora e depois entre ambas e PC. Daí decorreu a síntese num só slide, como pretendido, de alguns tópicos de preocupação da organização face ao *empowerment*.

As asserções das entrevistas e inquéritos que deram origem aos pontos presentes neste slide apresentam-se nos Apêndices 2 e 4. É este slide que apresentamos de seguida, no original em inglês e que nos abstemos de traduzir nesta fase, considerando que cada um dos seus pontos será a seguir apresentado em português e será alvo de sugestões para ação concretas, por parte das equipas presentes no *Management Team Meeting* de junho 2016.

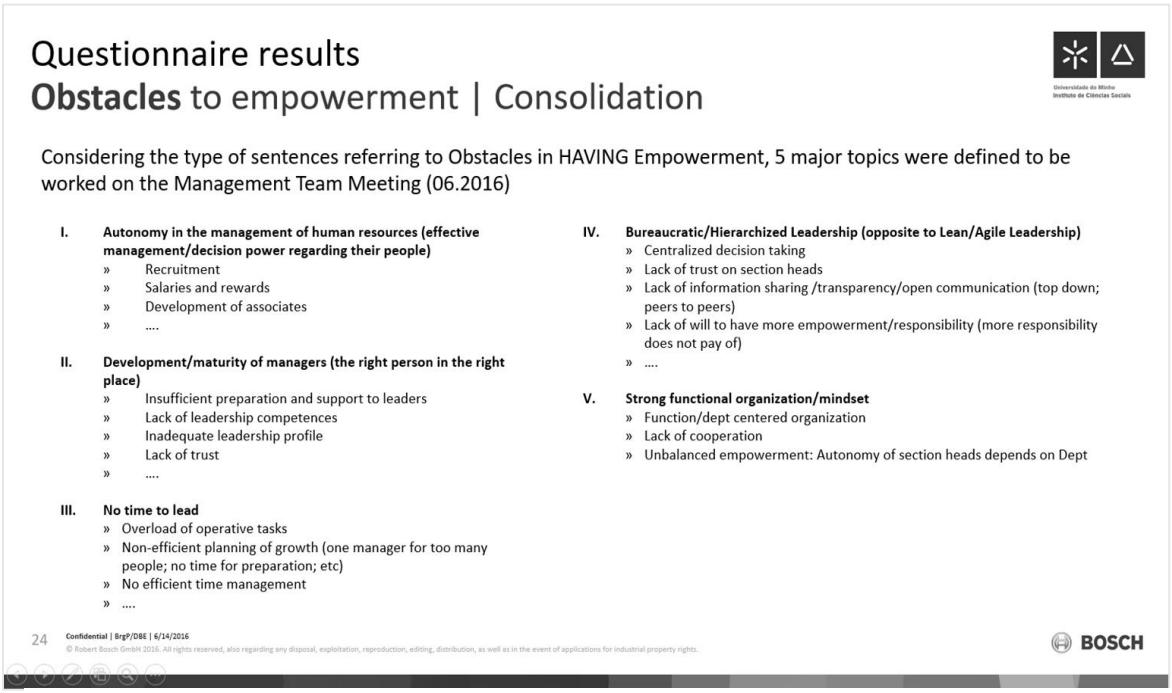


Figura 47: Slide de consolidação de obstáculos ao *empowerment*, Fonte: resultados de entrevistas e inquéritos, executados pela investigadora e consolidados neste slide em conjunto com a orientadora empresarial

Foi definido ainda que, para a sessão de trabalho a desenvolver na reunião da equipa de gestão (Management Team), no dia 20 de junho de 2016, a cada um dos pontos de resumo (de I a V na Figura 48) fossem associadas algumas das asserções sugeridas pelos entrevistados HoD e inquiridos SM que lhes deram origem (como já referido, presentes nos Apêndices 2 e 4). Destinar-se-iam a auxiliar a reflexão e soluções a desenvolver pelas equipas de trabalho.

7.7.1.4. Iteração 12 – Management Team Meeting de junho 2016, implementação e resultados

A agenda do sexto "BrgP *Management Team Meeting*", a 20 de junho de 2016 incluiu vários pontos na ordem de trabalhos, que não serão aqui discriminados por serem relacionados com outros aspetos da gestão da Bosch em Braga, e decorreu no Pavilhão Flávio Sá Leite, em Braga.

Debaixo do mote "*Winning Team*" (Equipa Vencedora), este evento contou com a participação e suporte do treinador de andebol campeão do ABC de Braga, como ação motivacional, e com as chefias da Bosch em Braga, a saber PC e PT, chefias de departamento e chefias de secção (todos os que não se encontrassem em viagem por motivo de serviço), com o apoio da equipa de DBE e, desta vez, com a presença da investigadora.

Durante esta sessão, um dos projetos em destaque, durante a tarde, foi o do *empowerment* sob o lema "*Leadership for a Winning Team* (liderança para uma equipa vencedora) – que liderança necessitamos? Apresentação do projeto *empowerment* – resultados e definição de ações futuras".

Figura 48: Foto da apresentação, pela investigadora, dos resultados das entrevistas e inquéritos às chefias de departamento e secção da Bosch em Braga, no *Management Team Meeting* de 20 de junho de 2016. Fonte: secção de DBE (*Deployment of Business Excellence*)

O trabalho das equipas sobre o projeto considerou os seguintes passos, a ser efetuado em pouco mais de duas horas:

- Apresentação dos resultados das entrevistas e inquéritos pela investigadora e do slide de consolidação;
- Criação de cinco equipas, cujos membros foram aleatoriamente agregados apenas com a preocupação de integrarem chefias de departamento e chefias de secção e sem que houvesse dependências diretas entre elas;
- Distribuição dos tópicos pelas cinco equipas de trabalho, em painéis verticais, para reunião de trabalho, em pé; distribuição de folhas em branco, post-its coloridos e marcadores para anotações;
- Sessão de trabalho das equipas, com intervenção aleatória ou a pedido da investigadora e orientadora empresarial para esclarecimentos sobre as asserções presentes nos quadros;
- Recolha dos resultados pela investigadora e DBE para trabalho futuro da investigação-ação.

Figura 49: Foto de trabalho de uma das cinco equipas, sobre os resultados das entrevistas e inquéritos às chefias de departamento e secção da Bosch em Braga, no *Management Team Meeting* de 20-06-2016. Fonte: secção de DBE (Deployment of Business Excellence)

De seguida apresentam-se os resultados desses trabalhos, desenvolvidos a partir dos cinco tópicos apresentados na Figura 48 (a apresentação efetuada pela investigadora e orientação dos trabalhos, dada a confidencialidade de parte dos trabalhos não pode ser disposta nesta tese, pelo que o essencial fica aqui resumido). De entre estes, e considerando o tempo destinado a este trabalho de equipa, cada equipa selecionou as asserções que considerou como obstáculos mais importantes, na perspetiva dos seus membros, sugerindo soluções. São estas que estão representadas em fotografia feita no momento, no local, e na sua representação escrita, nas Tabelas 22 a 31.

I - Autonomia na gestão de recursos humanos (gestão efetiva / poder de decisão em relação às suas pessoas)	
Tópicos integrados no tema:	Algumas das asserções/obstáculos que deram origem aos tópicos integrados no tema:
• Recrutamento • Salários e recompensas • Desenvolvimento dos colaboradores	• Prémios / recompensas / reconhecimento; • Gestão de carreiras; • Processos mais "lean" – ex.: processo de recrutamento; • Envolvimento da liderança em momentos definidos; • Equipas auto-organizadas; • "We are Bosch" do papel para a realidade; • Sistema de incentivo ao *empowerment.*

Tabela 22: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão da Autonomia na gestão de recursos humanos. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias

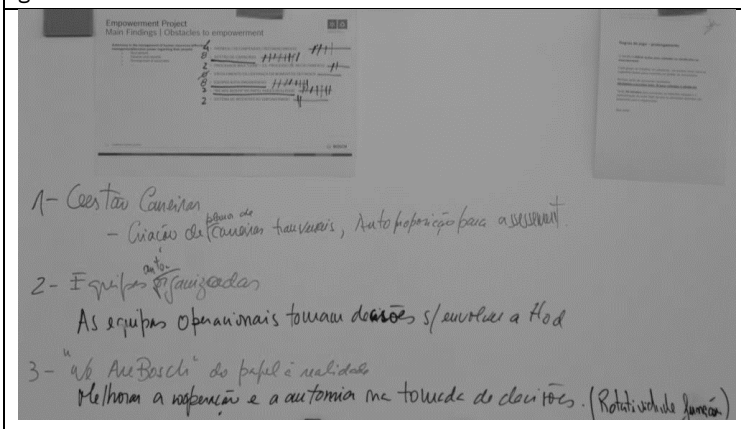
Foto demonstrativa do trabalho de equipa para o tópico I, Autonomia na gestão de recursos humanos	Sugestões para ultrapassar os obstáculos que a este tópico foram associados:
	1- Gestão de Carreiras: • Criação de plano de carreiras transversais; • Autoproposta a fazer *assessment* (avaliação); • Os RH terem *empowerment* para fazer rodar e não ser só o departamento a decidir; 2- Equipas auto-organizadas: • As equipas operacionais tomarem decisões sem envolver o HoD; 3- "We are Bosch" do papel à realidade: • Melhorar a cooperação e a autonomia na tomada de decisões – com a rotatividade de funções, permitir que passem pela "pele" dos outros, pelo lugar dos outros.

Tabela 23: Soluções para os tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão da Autonomia na gestão de recursos humanos. Fonte: Equipa I do *Management Team Meeting* de 20 de junho de 2016

II - Desenvolvimento / maturidade dos gestores (a pessoa certa no lugar certo)	
Tópicos integrados no tema:	Algumas das asserções/obstáculos que deram origem aos tópicos integrados no tema:
• Preparação insuficiente e suporte aos líderes • Falta de competências de liderança • Perfil de liderança inadequado • Falta de confiança	• *Mentoring*; • Aumentar a confiança dos chefes nos colaboradores; • *Job rotation;* • Gestão de carreiras; • Partilha de experiências e boas práticas; • Preparar chefias de secção para a tomada de decisão; • Momentos de reflexão nos departamentos sobre o tema *empowerment;* • Colaboração / *mentoring* entre chefias de departamento; • Envolvimento da liderança em momentos definidos; • Desenho de funções / definição de nível de responsabilidades; • Exposição das chefias (de departamento e de secção) a outros departamentos; • Formação adequada.

Tabela 24: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão do Desenvolvimento/Maturidade dos gestores. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias

Foto demonstrativa do trabalho de equipa para o tópico II, Desenvolvimento / maturidade dos gestores	Sugestões para ultrapassar os obstáculos que a este tópico foram associados:

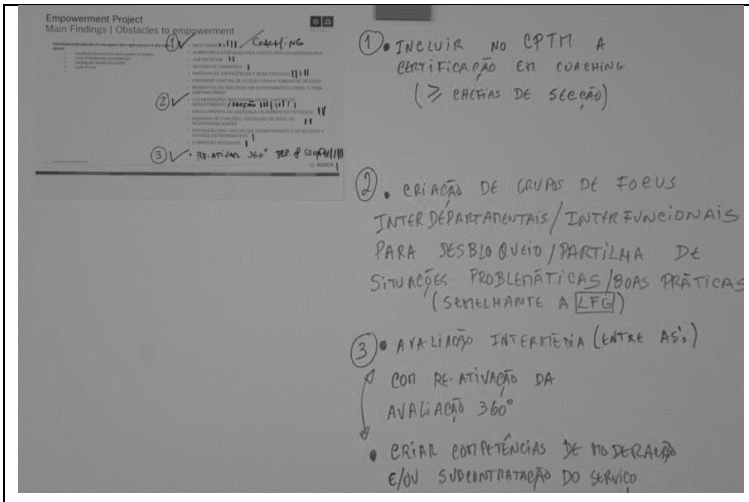
	1 - *Coaching*: Incluir no CPTM (Plano de Formações anual da organização), a Certificação de *Coaching* (para função maior ou igual a chefias de secção); 2 - Criação de grupos de foco interdepartamentais/interfuncionais - para desbloqueio/partilha de situações problemáticas (*Mentoring*) (semelhante ao *Leadership Focus Group*); 3 - Reativação da avaliação a 360° nos departamentos e secções: Avaliação Intermédia entre AS com reativação da avaliação a 360°; Criar competências de moderação e/ou subcontratação do serviço; *Survey* online pode ser uma hipótese a explorar.

Tabela 25; Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão do Desenvolvimento/Maturidade dos gestores. Fonte: Equipa II do *Management Team Meeting* de 20 de junho de 2016

III - Falta de tempo para liderar	
Tópicos integrados no tema:	Algumas das asserções/obstáculos que deram origem aos tópicos integrados no tema:
• Sobrecarga de tarefas operativas • Planeamento do crescimento não eficiente (um gestor para demasiadas pessoas, falta de tempo para preparação, etc.) • Gestão de tempo deficiente	• Sistemas de cooperação intra e interdepartamentos e chefias; • Delegação; • Carteiras de quadros externos referenciados; • Oportunidades para internos – bolsa de projetos; • Evitar a gestão de crise; • Desburocratizar; • Gestão de carga de trabalho; • secções mais pequenas; • Processos mais "*lean*" – ex.: processo de compras; • Definição de nível de responsabilidades; • Equipas auto-organizadas.

Tabela 26: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão de Falta de tempo para liderar. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias

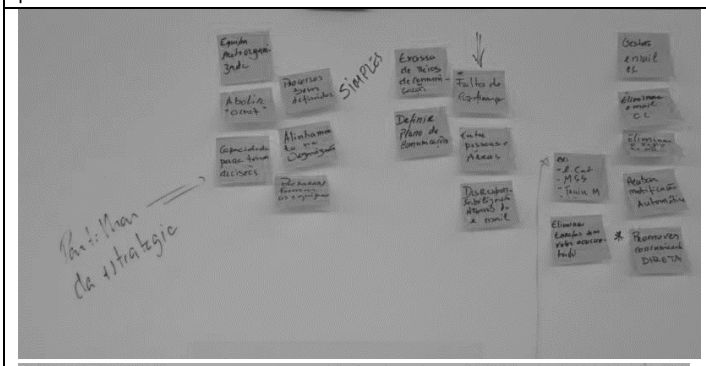
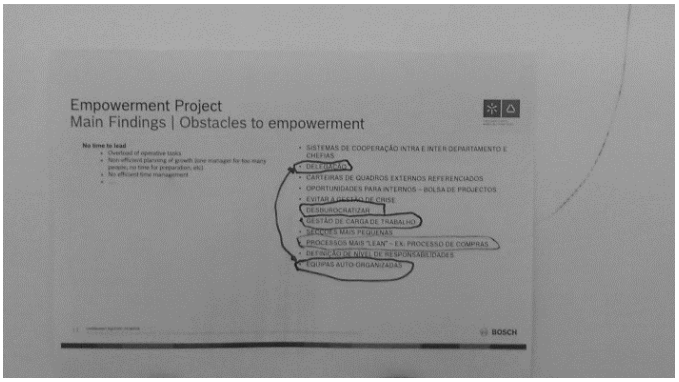
Foto demonstrativa do trabalho de equipa para o tópico III, Falta de tempo para liderar	Sugestões para ultrapassar os obstáculos que a este tópico foram associados:
  • SISTEMAS DE COOPERAÇÃO INTRA E INTER DEPARTAMENTO E CHEFIAS • DELEGAÇÃO • CARTEIRAS DE QUADROS EXTERNOS REFERENCIADOS • OPORTUNIDADES PARA INTERNOS – BOLSA DE PROJECTOS • EVITAR A GESTÃO DE CRISE • DESBUROCRATIZAR • GESTÃO DE CARGA DE TRABALHO • SECÇÕES MAIS PEQUENAS • PROCESSOS MAIS "LEAN" – EX: PROCESSO DE COMPRAS • DEFINIÇÃO DE NÍVEL DE RESPONSABILIDADES • EQUIPAS AUTO-ORGANIZADAS	1 - Excesso de informação/comunicação – Newsletters, emails, wikis... • Eventualmente, rever as ferramentas existentes para melhoria da informação; • Definir plano de comunicação; 2 - Racionalizar e melhorar dramaticamente o uso do email para eficácia e menor saturação • Cuidar quanto aos c.c.'s e ao *Reply to All;* • Momentos de consulta; • Os Replies e listas infinitas para baixo...; • Promover a comunicação direta; 3 - Equipas auto-organizadas • Melhorar a capacidade de tomar decisões sem a chefia; • Dar capacidade/poder às equipas, alocando projetos; • Serem conhecidas e integradas na organização; • Preparar as equipas; • Definir bem onde "mexer" para pôr as equipas mais ágeis; 4 - Processos mais *Lean* (eficientes) • Transversal e a ter de passar por vários níveis; • Eliminar atividade sem valor acrescentado.

Tabela 27: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão de Falta de tempo para liderar.
Fonte: Equipa III do *Management Team Meeting* de 20 de junho de 2016

IV - Liderança burocrática / hierarquizada (em oposição à liderança Lean/ágil)	
Tópicos integrados no tema:	Algumas das asserções/obstáculos que deram origem aos tópicos integrados no tema:
• Tomada de decisão centralizada • Falta de confiança nos chefes de secção • Falta de partilha de informação / de transparência / de comunicação aberta (de cima para baixo; entre pares) • Falta de vontade de ter mais *empowerment* / mais responsabilidade (mais responsabilidade não recompensa)	• *Mentoring*; • Melhorar comunicação; • Evitar a gestão de crise – planeamento; • Comunicação interdepartamento; • Preparar chefias de secção para a tomada de decisão; • Processos mais "*lean*" – ex.: definição do fluxo de aprovações; • Gestão por/desenho de processos; • Colaboração / *mentoring* entre chefias de departamento; • Exposição das chefias (de departamento e de secção) a outros departamentos; • Equipas auto-organizadas; • Sistema de incentivo ao *empowerment.*

Tabela 28: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão da Liderança burocrática / Hierarquizada. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias

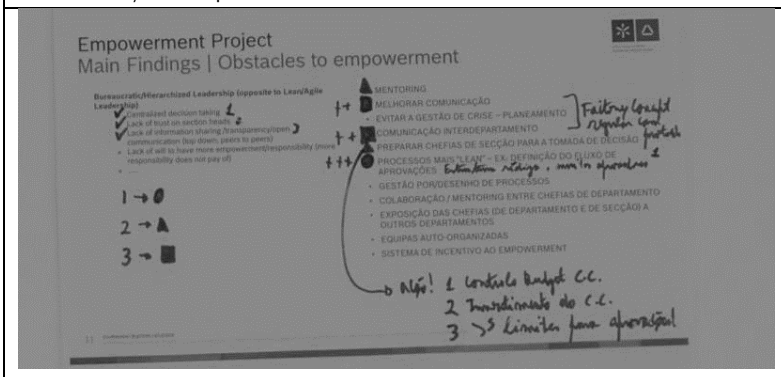
Foto demonstrativa do trabalho de equipa para o tópico IV, Liderança burocrática / hierarquizada	Sugestões para ultrapassar os obstáculos que a este tópico foram associados:
	1 - Definição do fluxo de aprovações: • Eliminar steps; • Estrutura rígida do SAB e HRL – descentralizar as aprovações; 2 - Melhorar a chefia de departamento (*mentoring* com iguais) e preparar chefia de secção para a decisão; 3 - Controlo de um budget próprio através de centros de custos • Centro de custos para viagens; • Centro de custos para investimentos • ....; 4 - Falta de informação e transparência: • Melhorar a comunicação interdepartamental; • *Factory Concept* – protocolo onde ficava definido o que era decidido para suportar posteriormente outras decisões.

Tabela 29: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com questão da Liderança burocrática / Hierarquizada. Fonte: Equipa IV do *Management Team Meeting* de 20 de junho de 2016

V - Mentalidade / Organização fortemente funcional	
Tópicos integrados no tema:	Algumas das asserções/obstáculos que deram origem aos tópicos integrados no tema:
• Organização centrada na Função / departamento • Falta de cooperação • *empowerment* / Autonomia desequilibrada dos chefes de secção, dependendo dos chefes de departamento	• Delegação + aumentar a confiança dos chefes nos colaboradores; • *Job rotation* (rotação de funções); • Partilha de experiências e boas práticas – em *mentoring* e não em formação: • Comunicação interdepartamentos; • Secções mais pequenas; • Colaboração / *mentoring* entre chefias de departamento; • Exposição das chefias de secção a outros departamentos; • Equipas auto-organizadas; • "We are Bosch" do papel para a realidade.

Tabela 30: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com a questão da Mentalidade / Organização fortemente funcional. Fonte: dados provenientes do tratamento de entrevistas e inquéritos às chefias

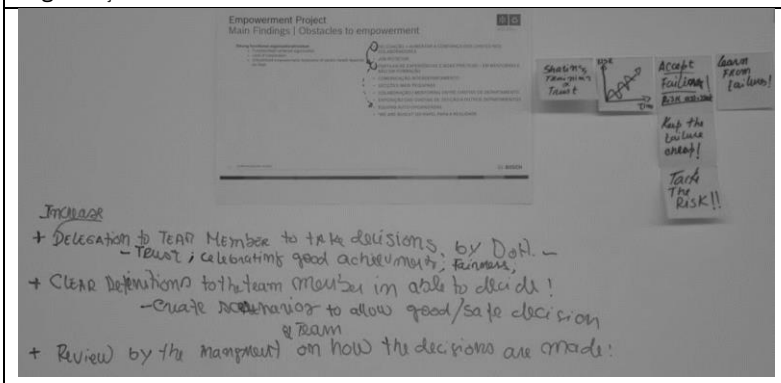
Foto demonstrativa do trabalho de equipa para o tópico V, Mentalidade / Organização fortemente funcional	Sugestões para ultrapassar os obstáculos que a este tópico foram associados:
	1 - Aumentar a delegação no que respeita à decisão pelos chefes de departamento: • Treinar os chefes de secção para conseguirem tomar decisões e evitar a sua recusa de responsabilidade; • Celebrar as boas conquistas de forma visível; 2 – Clarificar as definições para os membros das equipas poderem decidir (definir bem os objetivos e campo de decisão): • Criar cenários (para aprendizagem) para permitir uma tomada de decisão boa e segura; 3 - Servirá para posterior avaliação do Management.

Tabela 31: Tópicos e asserções de entrevistados e inquiridos associados com questão da Mentalidade / Organização fortemente funcional. Fonte: Equipa V do *Management Team Meeting* de 20 de junho de 2016

As principais ideias assim recolhidas, em conjunto com os resultados das entrevistas e dos inquéritos já comentados atrás, virão a constituir a matéria-prima das equipas de trabalho posterior, cumprindo o definido para a Fase 3 mencionada no 7.7.1.

7.8. O guião para a Mudança Organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo greimasiano; quarta etapa: a Performance das equipas destinadas a concretizar a conjunção com o *empowerment*

Considerando a dependência que o Percurso de Ação principal apresenta em relação ao Percurso secundário, podemos considerar que o sucesso da Performance do primeiro depende por isso do sucesso da Performance do segundo. Por seu lado, o êxito da Performance do segundo percurso está condicionado pela aquisição de competências Querer, Saber e Poder, neste contexto da investigação, para o *empowerment*. Quer isto dizer que, quanto ao Eixo do Desejo da estrutura actancial principal, a conjunção do Sujeito com o Objeto primário (Maior Competitividade) depende da conjunção do Sujeito com o Objeto secundário (*empowerment*) da estrutura actancial secundária e esta depende da existência ou aquisição do Querer, Saber e Poder.

De recordar, da revisão da literatura acerca da Semiótica narrativa de Greimas, que o Sujeito e Objeto se definem pela conjunção/disjunção iniciais de um em relação ao outro, sendo o percurso narrativo (neste caso da ação) a busca de um pelo outro. "A relação sujeito/objeto é uma relação juntiva que permite considerar este sujeito e este objeto como semioticamente existentes um para o outro" (Greimas, 1973, p. 19), sem que tenhamos de nos pronunciar sobre a natureza (Ontológica) de cada um destes dois termos" (Courtés, 1979, p. 82).

O Sujeito é aquele que tem ou adquire o desejo pelo objeto com o qual está disjunto. E a ação executada é tendente à conjunção, podendo obrigar a uma alteração física se o objeto é material como a Maior Competitividade do Programa de Ação (PA) principal ou a uma alteração de cariz cognitivo quando ele é um valor não material, como é o caso do *empowerment* do PA Secundário deste nosso contexto (Everaert-Desmedt, 1984).

Nesta nossa narrativa-ação, os Destinatários-Sujeitos não se encontram na posse do Objeto no ponto de partida em nenhum dos nossos PA (ver 7.6.1.1. e 7.6.1.2.), sendo esta investigação-ação parte do fazer transformador que concorrerá para a transformação, dessa disjunção, na conjunção desejada.

Ao ter sido passado um Dever pelo Contrato injuntivo, a passagem de Destinatário a Sujeito é apenas uma consequência inevitável, dando-se o percurso narrativo/de ação enquanto a atividade do sujeito na procura de atingir o objeto. É assim que a administração + chefias e a Bosch CM Braga passam a procurar obter a Maior Competitividade, sendo um dos passos dessa procura destinar, às equipas de trabalho desta investigação, o Objeto *empowerment*.

Quanto à conjunção ou disjunção em relação ao *empowerment*, concluímos dos dados anteriores, entrevistas, inquéritos, e de forma perentória, que existe o objeto modal Querer por parte dos Destinatários/Sujeitos. Descobrimos também, a partir desses dados e do trabalho da *Management Team Meeting* de junho de 2016, que existem falhas ao nível do Saber e do Poder dos alvos desta investigação, as chefias de departamento e de secção que, se encontram, por isso disjuntos desse Saber e desse Poder.

O Objeto Maior *Empowerment*, no PA secundário do qual depende o primeiro, torna-se assim Objeto de desejo das equipas a quem foi destinado. É o momento da Performance, aquele em que se assiste ao fazer do Sujeito para a conjunção com o Objeto.

Na Figura 51 apresentamos graficamente o Eixo do Desejo da estrutura actancial do PA principal em que os destinatários do contrato principal, administração + chefias + Bosch CM Braga, se transformam nos Sujeitos do Querer, disjuntos ainda do Objeto. Ao transformarem-se em Destinadores do contrato secundário (ver 7.6.1.2), transformam, pela injunção, os seus Destinatários (equipas *empowerment* + DBE e HRL + investigadora) em Sujeitos do Eixo do Desejo da estrutura actancial secundária. O Objeto é agora o Maior *empowerment*.

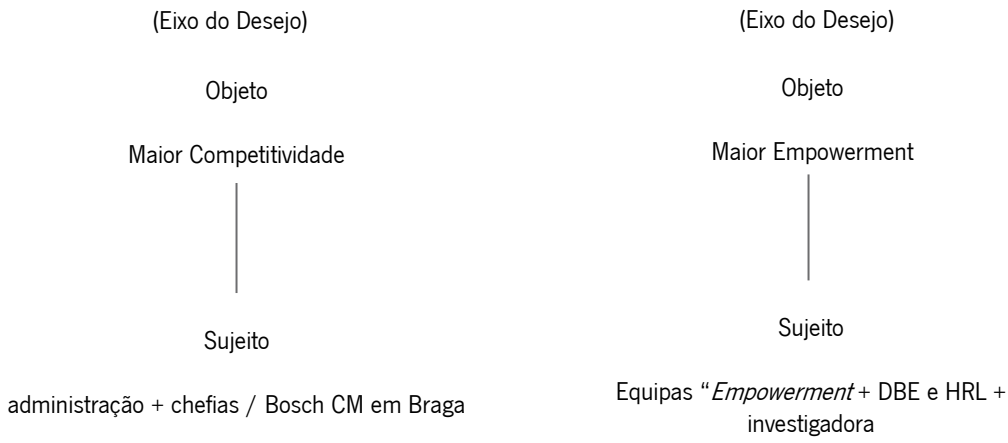


Figura 50: Eixo do Desejo do modelo actancial do Programa de Ação principal (lado esquerdo) e do secundário (lado direito) do caso Bosch. Fonte: desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984)

A Performance, ou o fazer do Sujeito, não será bem concretizada se, quem a realizar, não tiver competência para a mesma – e é assim que as modalidades Querer, Saber e Poder se tornam, consequentemente, em Objetos. Os Sujeitos do PA secundário deverão tonar-se ser conjuntos com eles para poderem avançar para a Performance (Everaert-Desmedt, 1984).

Já percebemos dos dados anteriores, inquéritos e entrevistas que existe a competência Querer das chefias. Percebemos igualmente que não existem as competências Saber e Poder, depreendidas dos mesmos dados, bem como dos resultados do trabalho da *Management Team Meeting* de junho de 2016. Ambos os acontecimentos, transformam as chefias da Bosch em Destinadores da estrutura actancial secundária revisitar Figuras 45 e 46, no ponto 7.6.1.2), que, com a sua conclusão da necessidade Maior *empowerment*, dão azo a que se criem as equipas de trabalho (Destinatários) para desenvolver e potenciar uma Performance tendente à conjunção com o *empowerment*. O trabalho das equipas de investigação, que se transformam em Sujeitos de um novo Querer, é parte constituinte da Performance. São os Sujeitos da última ação: a equipa do Saber/Liderança e Equipa Poder/Sistemas e Processos Organizativos + DBE e HRL + investigadora. É essa a Performance que a seguir iremos relatar: o percurso para fazer obter o Saber e o Poder nas chefias de departamento e de secção.

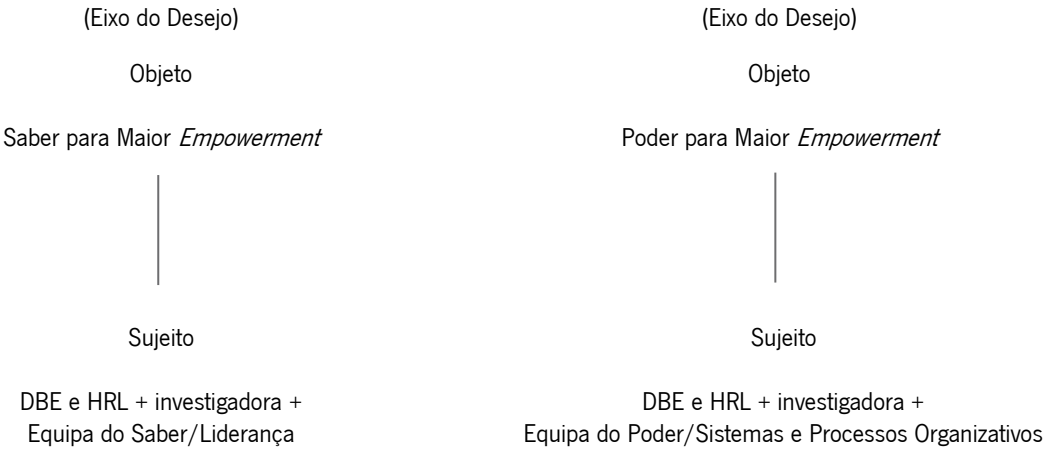


Figura 51: Eixo do Desejo do modelo actancial do Programa de Ação secundário da equipa do Saber / Liderança (lado esquerdo) e da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos (lado direito) do caso Bosch. desenhado sobre o modelo actancial de Greimas (Everaert-Desmedt, 1984)

Compreendeu-se que, para além dos dados de inquéritos e entrevistas onde se identificaram Adjuvantes e Oponentes organizacionais, que não seria institucionalmente adequado, nem necessário, incluir em destaque essa informação neste trabalho, pelo que não será concretizado em figura ou tabela o Eixo do Poder correspondente.

7.8.1. Iterações para a preparação da Performance, com definição de equipas de trabalho

Neste ponto, encontramo-nos na Fase 3 referida em 7.7.1. do agendamento da empresa para o projeto *empowerment*:

Fase 3 | equipas de trabalho a serem formadas para definirem e implementarem o percurso a fazer para atingir o *empowerment*, suportadas nas principais ideias recolhidas nas entrevistas, inquéritos e nas ideias aventadas como soluções no *Management Team Meeting* de 20 junho de 2016.

Tratou-se, portanto, nesta fase, de propor e fazer aprovar as equipas e formas de trabalho através das quais tratar e abordar a tarefa de analisar os dados recolhidos, para daí definir o plano e o percurso para concretizar a Performance dos Percursos Narrativos/de Ação.

Foi um processo sujeito a várias revisões, primeiro para definir as equipas de trabalho, limitadas que estavam à disponibilidade de chefias de departamento e de secção, todas com agendas complicadas e, em paralelo, analisar e definir alternativas de abordagem à tarefa em concretização. Finalmente, para fazer aprovar equipas e plano com o patrono da investigação. PC.

7.8.1.1. Iteração 13 – Constituição e alterações das equipas de Performance para o empowerment

A definição dos elementos a integrar as equipas de trabalho foi resultado de uma proposta da equipa de investigação - que incluiu a investigadora, a orientadora empresarial e a equipa da sua secção de DBE e o departamento de Recursos humanos (HRL) - ao patrono da investigação, Administrador PC. Essa proposta foi feita com base em critérios já apresentados no capítulo da Metodologia da investigação (capítulo 2), daí tendo resultado a seguinte equipa do *Projeto Performance para o empowerment,* aprovada pelo patrono:

Patrono do Projeto: administração PC.

Gestão do Projeto: DBE – orientadora empresarial; HRL – chefia de departamento; Universidade do Minho – a investigadora de doutoramento.

Equipa de Projeto: (nomes fictícios e departamentos não identificados intencionalmente)

Membros / departamentos de origem	Critérios de Seleção	Equipas de origem (saídos das seguintes equipas da reunião de 20 de junho de 2016)
Álvaro Peres (CM/departamento 1)	Chefe de departamento Rotatividade de funções em BrgP (MOE2; MFI2).	"1 Bosch"
Liliana Amorim (BrgP/ departamento 2)	Chefe de departamento Área produtiva/Diretos.	"2 Bosch"

Rui Alves (BrgP/departamento 3)	Chefe de secção Equipa com Diretos e Indiretos.	"1 Bosch"
Mafalda Coimbra (BrgP/ departamento 2)	Chefe de secção Rotatividade em BrgP (TEF; MOE2).	"3 Bosch"
Elias Varandas (BrgP/departamento 4)	Chefe de departamento Rotatividade de funções e experiência de liderança a nível internacional.	"4 Bosch"
Jürgen G.(BrgP/departamento 5)	Chefe de Seção Diversidade (perspetiva internacional e de novos métodos de trabalho "organização ágil")	"4 Bosch"
Mário Jorge Garrido (BrgP/departamento 6)	Chefe de secção Experiência de liderança a nível internacional.	"5 Bosch"
Manuel Ribeiro Pimenta (BrgP/departamento 6)	Chefe de secção Rotatividade de funções em BrgP (ENG; TEF).	"4 Bosch"
Rui Cabral (BrgP/departamento 5)	Chefe de secção júnior, do programa de desenvolvimento JUMP, com experiência internacional. Equipa em fase de crescimento nos próximos tempos.	"1 Bosch"
Cristiana Godinho (BrgP/departamento 7)	Chefe de secção Experiência na área de desenvolvimento de competências e recursos humanos.	"1 Bosch"

Tabela 32: Equipa para a Performance do Programa de Ação secundário, conjunção com o Objeto *empowerment*. Fonte: DBE e HRL da Bosch em Braga

A 07 dezembro de 2016 deu-se a primeira reunião de trabalhos com a equipa definida como "Equipa de Projeto" para lançamento e apresentação do projeto e primeiras discussões. Nessa reunião, tomou-se a decisão de separar a equipa em dois grupos, processo em parte autónomo e auto-organizado pelos seus elementos, que se autopropuseram aos diferentes tópicos, e em parte por decisão da equipa de gestão do projeto. Essa cisão teve como fim a alocação de alguns dos membros à responsabilidade e ação nos tópicos relacionados com o Saber da Liderança para o *empowerment* e outros membros aos tópicos relacionados com o Poder enquanto Sistemas e Processos Organizativos para o *empowerment*, de acordo com as suas áreas de especialidade.

Apesar desta decisão inicial, as duas equipas divididas como se mostra na Tabela 33 apresentada de seguida, sofreram alterações logo após o início do projeto: não houve câmbios de elementos de uma equipa para a outra, mas houve elementos que saíram e outros que entraram, aquando das primeiras reuniões de trabalho:

- Paulina Fernandes, chefe de departamentos, substituiu Rui Alves, chefe de secção, ambos do mesmo departamento, com o intuito de equilíbrio do número de chefias de departamento e secção;

- Jürgen G., por agenda complicada, acabou por tornar a sua ausência permanente, abandonando as equipas após duas reuniões;
- Álvaro Peres, numa fase um pouco mais tardia, sai por ter sido promovido a Administrador noutra localização e divisão da Bosch em Portugal e, portanto, ter-se tornado exterior ao projeto da Bosch em Braga;
- Foi integrado mais um elemento, Miguel Sousa, por se sentir necessidade de um elemento com uma visão transversal e participação alargada em vários projetos e que, tendo função hierárquica de chefe de secção e matricial de chefe de Projeto, mantinha uma atividade próxima, mas autónoma da chefia de departamento.

Nas reuniões subsequentes, e até ao final, a equipa, entretanto separada em duas, manteve-se da forma como a seguir se apresenta. O critério de autonomeação ou de atribuição de um elemento a uma equipa teve que ver com a proximidade funcional aos temas agrupados e obteve a aprovação do patrono da investigação, ele próprio tendo decidido algumas das atribuições.

Vimos assim concretizadas as estruturas actanciais da Figura 52, com a divisão da equipa de projeto original em duas:

Equipa Liderança Saber para o *empowerment*.	Equipa Sistemas e Processos Organizativos Poder para o *empowerment*
Grupo que se focou nas soluções para ultrapassar obstáculos identificados, relacionados com a Liderança e o seu Saber para o *empowerment*.	Grupo que se focou nas soluções para ultrapassar obstáculos identificados relacionados com os Sistemas e Processos Organizativos (Poder) para o *empowerment*
Equipa de Gestão de Projeto: chefia DBE; chefia HRL e investigadora Cristiana Godinho (BrgP/departamento 7) - SM Elias Varandas (BrgP/departamento 4) - HoD Liliana Amorim (BrgP/ departamento 2) - HoD Manuel Ribeiro Pimenta (BrgP/departamento 6)) - SM Mafalda Coimbra (BrgP/ departamento 2) – SM	Equipa de Gestão de Projeto: chefia DBE; chefia HRL e investigadora Paulina Fernandes (BrgP/departamento 3) - HoD Mário Jorge Garrido (BrgP/TEF) - SM Rui Cabral (BrgP/ENG-PVT) - SM Miguel Sousa (CM/departamento 8) - SM

Tabela 33: Equipas para a Performance dos Programas de Ação secundários, conjunção com os Objetos modais para o *empowerment*. Fonte: DBE e HRL da Bosch em Braga

Por necessidades específicas momentâneas, de esclarecimento sobre áreas e processos ao longo do projeto, foram convidados outros participantes e convocadas informações de outras unidades Bosch em Portugal, ocasionalmente, para contribuir com o seu conhecimento para o trabalho das equipas.

7.8.1.2. Iteração 14 – O início da Performance – processo de definição da Lista de Tarefas (*backlog*) a realizar por cada equipa de Projeto

O período pós a reunião de junho de 2016 foi de definição das equipas e da forma de abordagem ao projeto. Pelo meio, deu-se a interferência inevitável da distribuição, ao longo de três meses, das férias das chefias, (incluindo as da administração com o seu papel de decisão vital para o projeto). Apesar disso, em final de agosto 2016, a investigadora preparava já os resumos de todos os dados a apresentar à equipa de projeto, bem ainda como avançava em preparativos de possíveis abordagens à Performance.

Em setembro de 2016, a investigadora transformou-se em formadora, introduzindo o modelo de gestão de projetos Scrum, para tal dando formação às equipas de projeto e alguns outros elementos da Bosch (dentro e fora do contexto deste projeto) que se quiseram juntar à formação. O modelo de trabalho *Scrum* é explicado de forma geral no capítulo da Metodologia de Investigação (capítulo 2) e na medida do seu uso, apenas parcial, neste projeto.

Em outubro de 2016, reativavam-se os trabalhos com a definição de uma proposta inicial de calendarização e detalhe do percurso para abordagem ao projeto *empowerment* (lado esquerdo da Tabela 34, apresentada de seguida). Considerando o envolvimento das chefias, que constituíam as equipas do projeto *empowerment*, do Saber e do Poder, verificou-se ser necessário menor detalhe nos passos a efetuar ao longo da gestão do mesmo, para assim se garantir a sua maior autonomia e liberdade na implementação da Performance. Daí, a criação de uma nova calendarização com novo percurso (lado direito da Tabela 34).

Calendarização e percurso proposto inicialmente para implementação do Projeto *empowerment* (Performance da equipa de projeto) – proposto em meados de setembro 2016	Calendarização e percurso proposto retificados para implementação do Projeto *empowerment* (Performance da equipa de projeto) – proposto em final de setembro 2016
09-10-2016 (equipa do projeto/ task force *empowerment*) • Análise dos resultados do *Management Team Meeting* de junho 2016 • Definição de tópicos e ações prioritários –> Definir medidas para a Mudança • Definir os responsáveis dos subprojetos para cada medida de Mudança • Criar equipas de implementação para cada medida de mudança definida	Antes de 25-11-2016: reunião de lançamento do projeto com a equipa de projeto • Mostrar à equipa resultados detalhados e discussão • Definir as áreas de intervenção prioritária • E acordar os novos passos 25-11-2016 – *Management Team Meeting* (Reunião da equipa de gestão): Apresentação das equipas de projeto e das próximas etapas acordadas na reunião de lançamento anterior:

• Criar plano de ação e roteiro para cada medida de Mudança Momento de reflexão: *Management Team Meeting* (11-2016) 11-2016 em diante • Implementar medidas de mudança de acordo com o plano e roteiro • Comité de gestão regular para o projeto *empowerment* (equipa de projeto e sponsor) 2ª metade de 2017 - Reavaliação da situação	• Começar a implementação • Definir responsáveis pelas áreas prioritárias • Definir medidas e tópicos em linha para a ação • Iniciar os sprints de implementação Momento de reflexão: 1º *Management Team Meeting* de 2017 2ª metade de 2017: Reavaliação da situação

Tabela 34: Evolução da Calendarização e etapas para implementação do Projeto *empowerment* pela equipa de projeto. Fonte: DBE e investigadora

Apesar do calendarizado, a reunião de lançamento de trabalhos com a equipa de projeto deu-se a 07 de dezembro de 2016.

Nessa reunião, foram reapresentados, a todos os elementos das equipas de projeto, os resultados dos inquéritos e entrevistas, os resultados dos trabalhos da *Management Team Meeting* de junho 2016, bem assim como todo o conjunto de adjuvantes, condicionantes e soluções por tópico (ainda não limpos de repetições) aventado em todos estes fóruns. Seguindo a metodologia apresentada no capítulo 2, o que se entendeu como conjunto de soluções foi antecipadamente agrupado pela investigadora como preparação para este fórum em dois grandes grupos, conforme descrito:

1. Liderança – Saber para o *empowerment* – aqui agruparam-se as soluções relacionadas com o Saber da Liderança; critérios para inclusão: asserções a ter que ver com informação e sua partilha, com o conhecimento técnico, com o conhecimento e formação sobre gestão de pessoas e recursos, com a cultura partilhada da empresa, com a mentalidade instituída, entre outras questões ligadas à cognição e conhecimento relacionados com o *empowerment*.
2. Sistemas e processos Organizativos – Poder para o *empowerment* - aqui agruparam-se as soluções relacionadas com o Poder; critérios de inclusão: a terem que ver com recursos organizativos, entre estruturais, físicos e humanos ou relacionadas com processos e procedimentos que inibiriam ou limitariam o poder das pessoas no exercício da sua função de chefia e sua na autonomia face à chefia superior.

Perante estes dois conjuntos de tópicos, a Performance das equipas de projeto do *empowerment*, iniciou-se nesta iteração, sendo o seu primeiro ato a decisão sobre o *Backlog* a tratar por cada equipa. Como já apresentado no capítulo da Metodologia, este termo *Backlog* surge no contexto da metodologia *Scrum* e traduzido à letra seria acumulado de trabalhos ou atraso da carteira de pedidos; neste nosso contexto é o conjunto de tópicos a tratar e resolver durante a gestão do projeto ou Lista de Tarefas Principal. Recorreremos, a partir daqui, para simplificação, ao uso do termo anglo-saxónico, tal como é, aliás, utilizado pelos seus praticantes.

Seguiram-se estas etapas nas duas primeiras reuniões, com a participação do grupo total de gestão de projeto (as duas equipas em simultâneo):

- Foi apresentado o *Backlog* total para análise e votação numa reunião de tempo limitado; a equipa votou nos vários pontos que considerou mais importantes, usando livremente escalas distintas: alguns usando a escala de 1-10 (em que 1 é o mais importante); outros, levando mais à letra a metodologia *Scrum*, recorrendo à escala de Small/Pequeno (S) a Extra Large/Muito grande (XL); outros ainda, preferindo não usar escala e marcando com X os que considerou relevante. Esta dispersão de formatos de avaliação foi fruto do momento e do tempo limitado para a decisão, que foi de 1 hora. Apesar disso, potenciou maior eficácia à concretização do ponto seguinte;
- Foi solicitado pela equipa de projeto à equipa de gestão de projeto, que o *Backlog* fosse racionalizado, aglomerando expressões e soluções sinónimas tendo em conta igualmente a votação feita;
- Já fora da primeira reunião foi, então, posteriormente efetuado um trabalho de racionalização pela investigadora, que permitiu reduzir a 20 tópicos o *Backlog* total, 10 por cada tópico do Saber e do Poder, tendo para o efeito sido dissolvida a separação que se mantinha de origem entre os dados obtidos a partir das entrevistas das chefias de departamento e dos inquéritos da chefias de secção, eliminando duplicações por coincidência de perspetivas ou agrupando por temas;
- Na reunião seguinte de todo o grupo, cada um dos dois *Backlog*s daí resultantes, um que agregava os tópicos do objeto modal Saber, outro os tópicos respeitantes ao objeto modal Poder, foram atribuídos a cada uma das duas equipas formadas;
- Este processo, desde o *Backlog* original, à sua racionalização e conclusão com o *Backlog* de 10 tópicos de cada equipa pode ser encontrado no Apêndice 5.

Figura 52: Processo de racionalização do *backlog* das equipas de projeto. Fonte: orientadora empresarial

O resultado das reuniões com a equipa inicial de lançamento do projeto, em termos de *Backlog* final foi o seguinte:

Soluções para ultrapassar os obstáculos relativos à LIDERANÇA (Saber).		**Soluções para ultrapassar os obstáculos relativos aos SISTEMAS E PROCESSOS ORGANIZATIVOS (PODER).**	
PARCEIROS PARA O *EMPOWERMENT*: Função de Motor ou Promotor da Mudança para o *empowerment* em cada departamento (não deve ser HoD).		REFLEXÃO SOBRE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS: Sobre as estruturas funcionais/matriciais; dimensões dos departamentos (dividir alguns, juntar outros, racionalizar outros); número de camadas na hierarquia, dimensões das secções; formas de agilidade das áreas indiretas; consequente revisão do equilíbrio de trabalho e responsabilidade entre os HoD e entre os SM; definições claras de nível de responsabilidade em termos de *empowerment*.	
EMPOWERMENT – DO *BALANCED SCORECARD* À AÇÃO: Declinação do *empowerment* a partir do *Balanced Scorecard* para ação prática (orientação para); Reflexão intradepartamentos regular sobre o assunto.		SISTEMAS DE COOPERAÇÃO INTRA E INTER-DEPARTMENTOS: Definir e implementar sistemas objetivos e mensuráveis para uma melhor e mais fluida relação entre departamentos; reativar o "Factory Concept" (sistema Bosch "conceito de fábrica").	
PRÁTICA DOS SM PARA O *EMPOWERMENT*: Formação prática para o *empowerment* no local/no trabalho. Workshops: liderança, gestão de equipas, gestão de projetos, trabalho sob stress, tomada de decisão, gestão de conflitos, comunicação, dinâmica de grupo...		COMITÉS ORIENTADORES (STEERING COMMITTEES) MAIS AJUSTADOS: Rever a estrutura dos Comités de Orientação – menos pessoas, menos interventivos, com mais SM.	
SISTEMA DE PARTILHA DE EXPERIÊNCIAS ENTRE HoD: Tutoria ou sistema coletivo para intercâmbio/ partilha de boas práticas de *empowerment*, uma espécie de Comité Orientador (*Steering Committee*) para HoD ou Grupo Focal de Liderança, interdepartamental, interfuncional.		EQUIPES ÁGEIS E AUTO-ORGANIZADAS: Mais equipas, com mais *empowerment*, equipas de projeto mais equilibradas.	
TOMADA DE DECISÃO DE HoD E DE SM: Melhorar a maturidade na liderança em todos; formar os SM para a tomada de decisão (prática e não meramente teórica).		CENTROS DE CUSTO: Revisão do Sistema de "Centros de Custo" para adequar à realidade presente e futura (crescimento) e dessa forma garanta o *empowerment* dos SM.	
ALINHAMENTO DOS HoD ACERCA DO *EMPOWERMENT* (ação e não apenas discurso)		REVISÃO DE REGULAMENTOS INTERNOS QUE LIMITAM O *EMPOWERMENT*	

Soluções para ultrapassar os obstáculos relativos à LIDERANÇA (Saber).		**Soluções para ultrapassar os obstáculos relativos aos SISTEMAS E PROCESSOS ORGANIZATIVOS (PODER).**	
RECONHECIMENTO E VISIBILIDADE DO *EMPOWERMENT*: Construir e comunicar um Sistema de gestão relativo ao Reconhecimento, Visibilidade e/ou Recompensa do *empowerment* de cada um; deve incluir a visibilidade (dos feitos) e autoproposta para avaliação do *empowerment*.		SISTEMA DE ROTAÇÃO DE FUNÇÕES ADEQUADO: Aos níveis de HoD e SM, nacional e internacional, tendo em conta a especialização geral e técnica.	
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO *EMPOWERMENT*: Definição de um Sistema de avaliação do *empowerment* que inclua o esforço e dimensão das tarefas, KPIs (*Key Performance Indicators* ou Indicadores de Sucesso) e avaliação a 360°, fora do AS+ ou adicional ao AS+.		MELHORAR O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO PARA O *EMPOWERMENT* INCLUINDO: 1. Relatório, controlo e avaliação à distância que potencie o *empowerment*; 2. Sistemas de comunicação dentro dos e entre os departamentos (transparência). 3. Auditar a adequação das ferramentas e atividades de comunicação a todos os níveis, incluindo sobrecarga de comunicações e ferramentas. 4. Racionalizar e melhorar o uso de e-mail para maior eficiência. 5. Melhorar a comunicação de diretrizes no sentido descendente. 5. Criar um momento/ação para melhor compreensão do que é o *empowerment*	
COACHING: Incluir no CPTM a Certificação de *Coaching* (para iguais ou superiores a SM)		PROCESSOS "LEAN" (AJUSTADOS, EFICAZES) Gestão e desenho de processos por forma a tornarem-se mais fluidos e ajustados (*lean*) e maximizar o *empowerment* (ex.: definição e ajuste do processo de aprovações, sistema de compras, recrutamento...); rever os processos burocráticos.	
MENTALIDADE POSITIVA E CULTURA PARA O EMPWERMENT: Ação real e formação em ação, para criar uma mentalidade positiva e concretizar "*We are Bosch*" e "Be One CM" para, dessa forma, dar *empowerment* às lideranças		IMPLEMENTAR SISTEMAS RETROSPETIVOS	

Tabela 35: *Backlog* final e total a ser alvo das equipas de projeto para o *empowerment*. Fonte: Entrevistas, Inquéritos e *Management Team Meeting* de junho 2016

Para melhor entendimento deste *Backlog* foi solicitado que lhe fossem associados apenas alguns exemplos de dados coligidos nas entrevistas, inquéritos e resultados do *Management Team Meeting* de junho de 2016, o que pode ser consultado no Apêndice 5.

7.8.2. Iterações da Performance das equipas do projeto empowerment, do Saber e do Poder

Estamos agora no momento de divisão dos trabalhos entre as duas equipas. Previamente ao início dos trabalhos de cada uma sobre o seu *Backlog,* foi discutido e definido entre a equipa de gestão de projeto, e aceite pelas duas equipas, um processo que culminaria na implementação dos resultados desse trabalho, ou seja, no auge da Performance greimasiana – o valor transformador *empowerment* sai da esfera fechada das duas equipas representantes das chefias para a totalidade das chefias. O processo encontra-se espelhado na Figura 54.

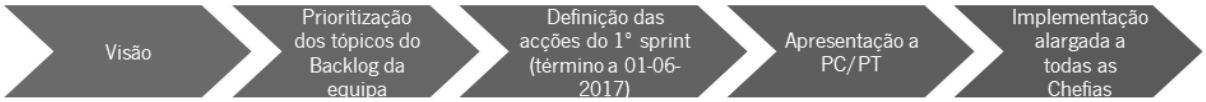


Figura 53: Percurso dos trabalhos de cada equipa até à implementação alargada a todas as chefias. Fonte: orientadora empresarial

Já separadas as equipas, o passo inicial dos trabalhos de cada uma foi o da definição da sua Visão, enquanto decorria algum brainstorming para debate de como abordar as tarefas, dentro do espírito do Scrum. Definiu-se a Visão que as orientaria ao longo da sua Performance neste percurso narrativo/de ação.

A visão da Equipa do Saber/Liderança seria que o seu trabalho conduzisse a organização ao seguinte estágio:

"A organização tem:

- Uma estrutura e critérios claros para avaliar o *empowerment;*
- Um nível de referência ideal e acordado do *empowerment* necessário para a organização garantir o seu crescimento e sucesso;
- Uma equipa de gestão que atinja o nível necessário de *empowerment."*

Igualmente, foi formulada a visão da Equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos nos seguintes termos:

"Ter uma organização capaz de adaptar continuamente a sua estrutura organizacional, fluxos de trabalho e formas de cooperação com base em atividades retrospetivas regulares e vontade de mudar, a todos os níveis."

Na primeira semana de janeiro de 2017, dava-se início às primeiras reuniões tendo como agenda discutir os tópicos do *Backlog* para:

- Melhor entender o que significaria cada um desses tópicos e o que estaria por trás de cada um deles;
- Avaliar a relação entre o valor criado pela solução de cada tópico versus o esforço a empregar na sua resolução;
- Priorizar os tópicos do *Backlog* de acordo com esta avaliação e preparar o resto do percurso até junho e decorrente desse momento até novembro de 2017.

Foi determinado, entre os elementos das equipas envolvidas, que as reuniões seriam semanais por equipa de projeto, num total de duas reuniões por semana para a equipa de gestão de projeto. Essas reuniões, como já referido no capítulo sobre a Metodologia de Investigação (capítulo 2), durariam cerca de um ano, apenas com intervalos por motivo de férias ou de urgência empresarial.

Em 2017, o trabalho com as duas equipas e as preparações e participação nos dois *Management Team Meeting*s desse ano, junho e novembro 2017 (esta, posteriormente alterada para dezembro), totalizaram 67 reuniões de trabalho.

A partir daqui, apresentaremos o percurso de trabalho de cada uma das equipas separadamente até ao momento final, apesar de terem acontecido em simultâneo. Começaremos pela apresentação da ação da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos, uma vez que teve impacto no modelo de planeamento estratégico da Bosch Car Multimédia, cuja apoteose e fecho se deu no *Management Team Meeting* de final do ano, para depois, desejavelmente, se instituir como um procedimento anual regular. De seguida, apresentaremos o trabalho da equipa do Saber/Liderança (saberes da), dando-se como concluído quanto à investigação em meados de março de 2018, tendo sido deixadas tarefas para conclusão e fecho para além do âmbito desta investigação.

7.8.3. Separação das iterações das equipas – a Equipa do Poder

7.8.3.1. Iteração 15A – a Performance da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos – delimitação do processo de Performance

Apesar de ser esta a equipa que deu como concluído o seu trabalho durante o período que durou a investigação, houve várias reuniões introdutórias, com início a 18 de janeiro (tendo-se juntado à equipa o novo elemento, Miguel no dia 20), foi a que demorou mais a encontrar a forma de arranque, sem conseguir avançar até início de março. Apesar das reuniões até esse momento, a iteração só se inicia a partir daí e foi constituída por uma série de passos:

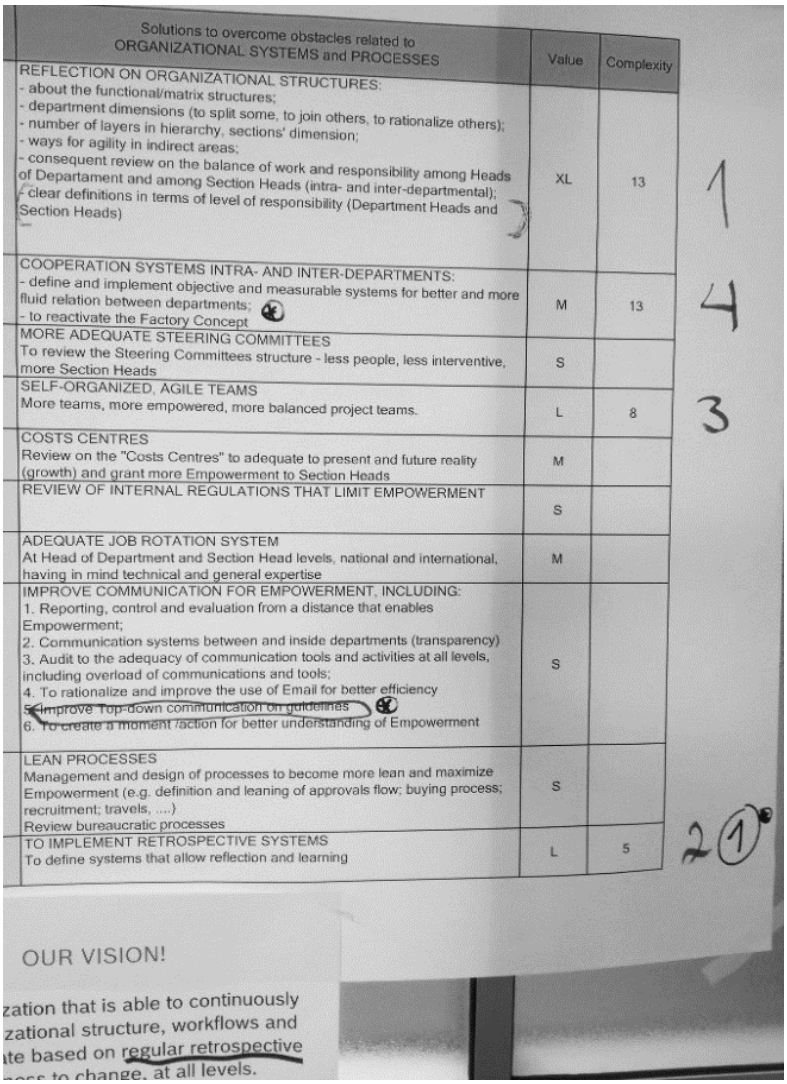


Figura 54: *Backlog* já com prioridade votadas (de 1 a 4, a verde) e condicionantes à sua execução com asterisco e priorização máxima (1 a preto). Fonte: elementos da equipa Poder

•A equipa revisitou os itens do *Backlog* que lhe foi atribuído, em detalhe (ver Apêndice 5, com evolução do Backlog até à sua atribuição às equipas);

•Considerando os diferentes contextos dos membros da equipa, alguns itens foram explicados pelos elementos da equipa com maior conhecimento sobre o tópico em questão, para que todos tivessem melhor compreensão do seu contexto e dessa forma aportar colaboração útil ao trabalho em curso;

•Seguiu-se o voto para priorização dos itens do *Backlog*, tal como preconizado pelo Scrum, avaliando em simultâneo o valor para a organização versus a complexidade e esforço para a sua implementação, como já enquadrado no capítulo da Metodologia (capítulo 2).

- Foram assim definidos quatro tópicos como prioridade da equipa para o primeiro sprint do Scrum;
- Depois de algum debate, concluiu-se que um primeiro tópico, anterior a estes quatro, mas inserido no *Backlog*, condicionava o avanço de todos os outros e que resultaria da fusão de duas ideias: "*definir e implementar sistemas objetivos e mensuráveis para melhor e mais fluida relação entre departamentos + melhorar a comunicação de linhas estratégicas em sentido descendente*.

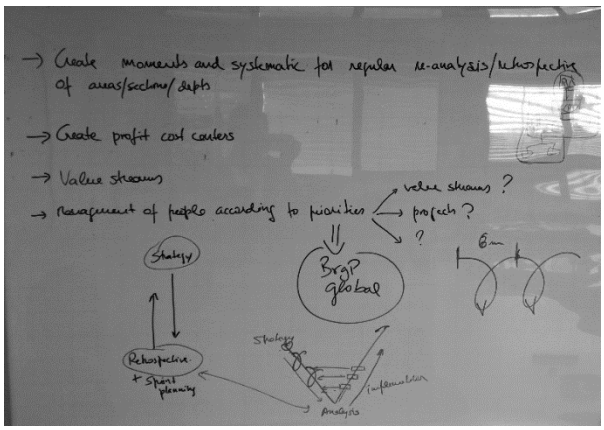


Figura 55: anotações que levaram à conclusão da dependência dos itens do *backlog* de uma definição estratégica anterior. Fonte: elementos da equipa Poder

• Estas duas ideias, consolidavam-se numa única: a ausência de planeamento estratégico, que, declinando-se a partir da estratégia do Grupo Bosch, orientasse as chefias nas direções e decisões a tomar desde o nível macro ao nível micro da empresa Bosch Car Multimédia em Braga, na prossecução do seu *Balanced Scorecard*. Por outras palavras, a equipa tinha finalmente chegado a chão sólido, para arranque efetivo dos trabalhos, quando concluiu que, concretizar todo o *backlog* e conquistar *empowerment*, conferindo o objeto modal Poder às chefias e equipas de projeto, dependia da concretização de uma sistemática de planeamento estratégico para a unidade de negócio, tendo como base a estratégia da Bosch Global. Esta sistemática de planeamento estratégico era o instrumento de Poder que permitiria alargar a Performance, levada a cabo pelas equipas de trabalho deste projeto, a todas as chefias. Desta forma, através de uma metodologia participativa de base, garantia-se a apropriação do processo pelas chefias de departamento e de secção, consequentemente atribuindo-lhes *empowerment* e proporcionando agilidade futura na ação para suportar o processo de crescimento em curso.

O desenvolvimento do trabalho desta equipa dá-se verdadeiramente a partir deste momento.

7.8.3.2. Iteração 16A – a Performance da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos – desenho e aprovação da sistemática de alargamento da Performance a todas as chefias

A equipa de gestão de projeto Poder/Sistemas e Processos Organizativos inicia o desenho do modelo de planeamento estratégico para a Bosch Car Multimédia Braga com uma pequena formação de enquadramento, dada pela investigadora. Fê-lo com a ideia de adicionar mais uma ferramenta que cumprisse o objetivo de trazer, para a ação diária da empresa, o seu *Balanced Scorecard* (BSC) anual (quadro de objetivos) previamente acordado com o Grupo Bosch. Essa formação sobre planeamento estratégico baseou-se numa adaptação de âmbito profissional da investigadora a partir de um modelo tradicional da área de marketing e publicidade (J. W. Thompson, 1974; West, 1987) e que se sintetiza de seguida. Como este tema não é central à investigação (tal como não o é a metodologia de gestão

Balanced Scorecard, esta, no entanto, amplamente conhecida pela equipa), e sendo apenas um dos muitos instrumentos de trabalho disponibilizados às ou pelas equipas, não se considerou relevante desenvolver o seu enquadramento teórico, ficando por esta breve nota a sua referenciação.

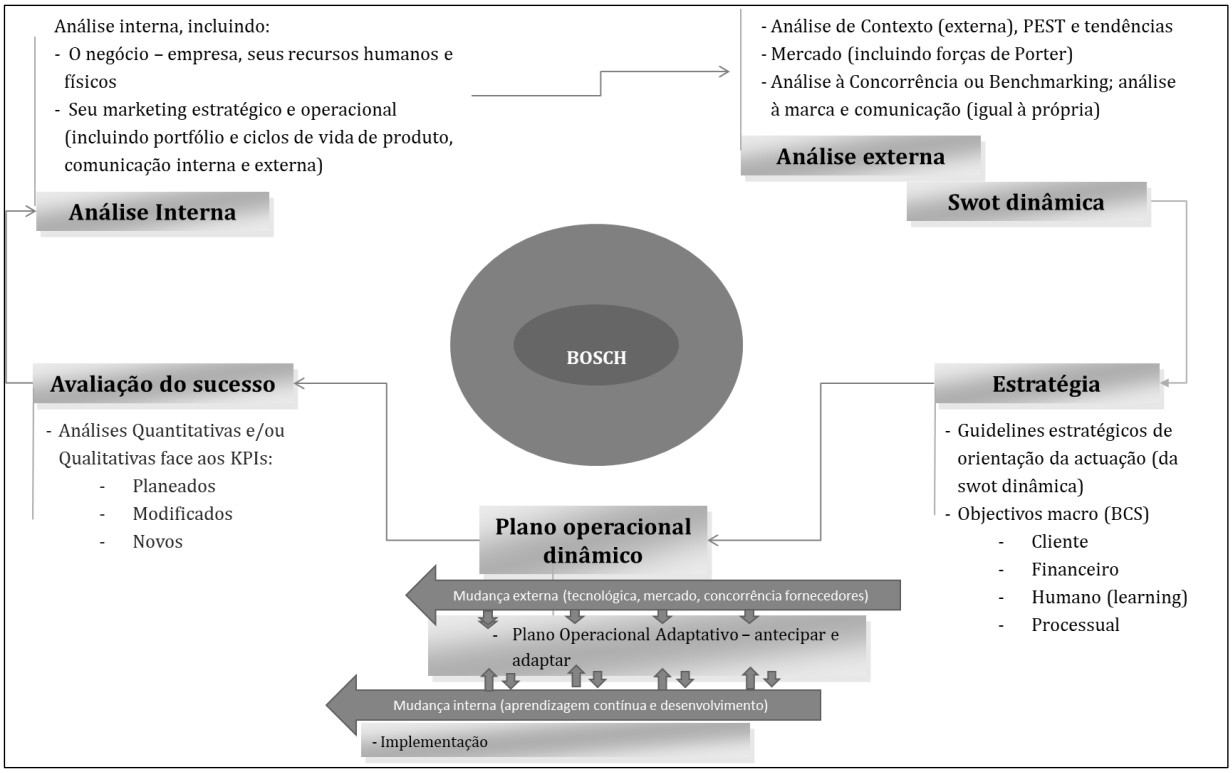


Figura 56: Modelo de Planeamento Estratégico T-Plan adaptado pela investigadora ao objetivo de trazer o BSC à ação da empresa e a tornar-se um sistema ágil. Fonte: adaptado a partir de Thompson (1974) e West (1987)

O modelo em si preconiza o uso da SWOT dinâmica (Weihrich, 1982), metodologia também explicada às equipas.

A partir daí, concluiu-se da necessidade de construir um modelo próprio, para o efeito tendo sido recolhidos exemplos de boas práticas de definição estratégica de outras unidades Bosch em Portugal, nomeadamente as de Ovar e Aveiro, nos quais se inspirou, mas dos quais se diferenciou, o resultado final da Bosch em Braga. Estes documentos não serão disponibilizados em anexos uma vez que são documentação interna confidencial.

Ao longo de uma série de reuniões e trabalho individual dos elementos da equipa, durante o mês de março de 2017 foi sendo desenhado o modelo, com recurso a post-its que se foram dispondo para preencher os seguintes dados do modelo:

- Análise interna e externa – o que se deveria constituir como dados de recolha interna e de recolha externa e quem seriam os participantes nessa recolha;

- Momentos de reflexão e decisão sobre esses dados recolhidos pela administração, chefias de departamento e chefias de secção;
- Implementação até ao momento final do mesmo ano.

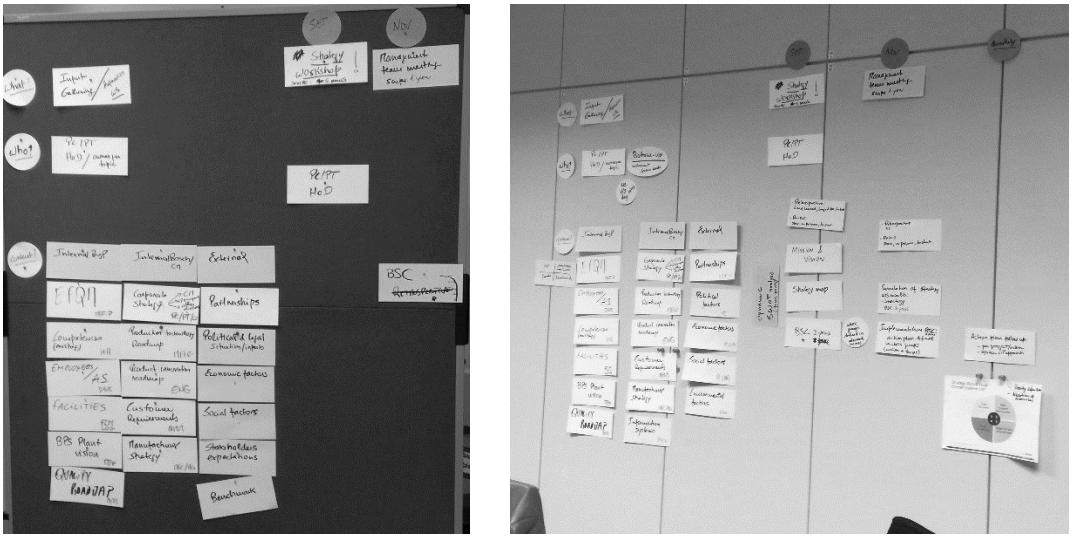


Figura 57: Processo de desenvolvimento do modelo de planeamento estratégico ao longo de março 2017. Fonte: equipa do Poder

O resultado deste trabalho foi apresentado para aprovação inicial de PC em meados de abril de 2017, com o resumo das concretizações da equipa até ao momento. Essa reunião incluiu a situação de partida decorrente da análise inicial do *backlog* e que levou à direção tomada, oponentes e adjuvantes à sua prossecução.

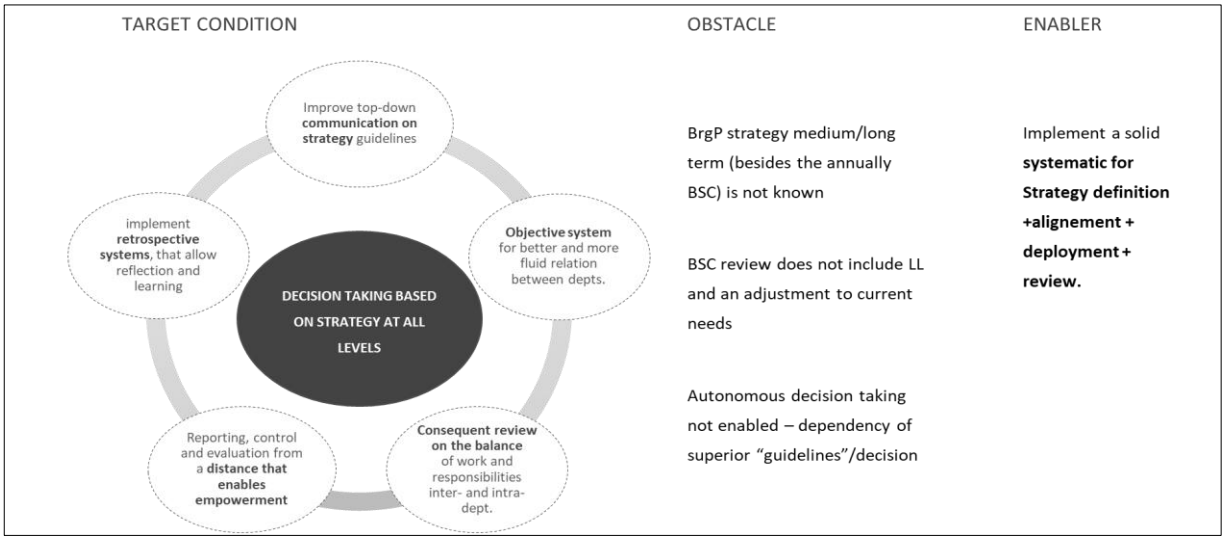


Figura 58: Condições de partida e objetivo do *backlog* que levaram à decisão de desenho de um modelo de planeamento estratégico, oponentes e adjuvantes. Fonte: equipa do Poder da Bosch em Braga

Incluiu ainda a apresentação a PC do modelo já concluído para sua aprovação, bem ainda como as responsabilidades dos vários departamentos e pessoas e tipologia de informação a ser recolhida. Estas últimas, por questões de confidencialidade, não serão disponibilizadas para apresentação nesta investigação

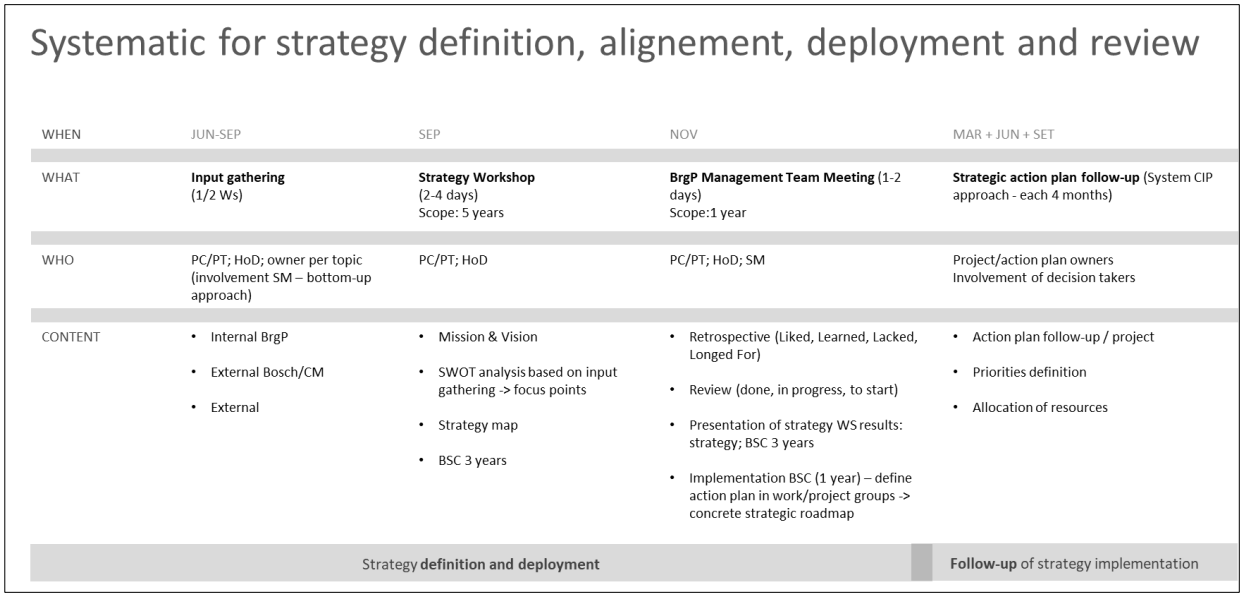


Figura 59: Sistemática para a definição, alinhamento, desdobramento e revisão do planeamento estratégico da Bosch Car Multimédia em Braga. Fonte: equipa do Poder da Bosch em Braga

Este momento com PC deu-se com todos os elementos da equipa do Poder/Processos e Sistemas Organizativos, tendo sido acordados os próximos passos para a sua implementação, conforme resumido na Figura 61.

Figura 60: linha temporal e passos para o alargamento do envolvimento das chefias no planeamento estratégico. Fonte: DBE

7.8.3.3. Iteração 17A – a Performance da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos – alargamento da Performance a PT e chefias de departamento

Seguindo-se os marcos temporais apresentados na Figura 61 para o alargamento da Performance desta ação primeiro às chefias de departamento da Bosch Car Multimédia em Braga e, posteriormente, às chefias de secção, efetuaram-se várias reuniões:

- com PT, para aprovação e acordo com o modelo (sessão que foi em simultâneo com a equipa de Saber/Liderança);
- seguido por reunião com as chefias de departamento (Reunião de chefias);
- mais tarde, também alargada aos elementos do Management Team de 26 maio 2017 (todas as chefias).

Em cada uma delas foram feitos ajustes ao plano estratégico, seguindo as características próprias da investigação-ação, havendo lugar a reflexão sobre as propostas, retificações e melhoria do modelo de planeamento estratégico, incluindo temas/ações a distribuir e lista de responsáveis a quem os imputar (*topic owners* ou responsáveis pelo tópico). Adicionalmente, a equipa de projeto Poder, discutiu e acordou aspetos como:

- As datas e tempos das reuniões estratégicas;
- As agendas de cada uma delas;
- Ferramentas de recolha da informação.

A partir destas reuniões e de uma nova reunião de chefias a 20 de junho de 2017, definiu-se o roteiro a seguir até o *workshop* estratégico de 25 e 26 de setembro.

	Responsável	17 junho		25 agosto	25 e 26 setembro
Envio de modelo para recolha e sistematização de informação para participação no Planeamento Estratégico	DBE	X			
Início de recolha de informação	O "dono" do tópico (definido na matriz de distribuição de tarefas)	X			
Reuniões de seguimento semanais da equipa alargada de chefias com os elementos da equipa de projeto	Elemento da equipa DBE				
Entrega das informações recolhidas	O "dono" do tópico			X	
Workshop estratégico	Todas as chefias				X

Tabela 36: roteiro de ações dos trabalhos decorrentes da equipa do Poder até ao Workshop estratégico. Fonte: DBE

Para a prossecução deste roteiro, foram acionadas e sistematizadas várias atividades:

- Modelo normalizado para fase da análise de situação - por forma a garantir uma normalização da informação recolhida pelo Management Team (todas as chefias), a equipa do Poder definiu e desenhou um modelo para preenchimento que distribuiu pela lista de responsáveis dos tópicos (*topic owners*), para apresentação e desenvolvimento de trabalhos em reunião específica para o efeito a 25 e 26 de setembro. Neste modelo (documentação interna que não poderá ser disponibilizada), visava-se a recolha de vários tópicos: situação atual quanto ao tópico atribuído (incluindo objetivos, atividades críticas e indicadores de sucesso), *stakeholders* e suas necessidades e expetativas, tendências e *benchmark*. Com a recolha feita, o *topic owner* concluiria depois com a sua análise SWOT;
- .Gestão dos trabalhos e recolha – a equipa de gestão de projeto Poder definiu igualmente quais os elementos da equipa do Poder que seriam responsáveis por fazer reuniões de sequência com as chefias envolvidas nesta primeira fase, num total de 25 pessoas (número que foi alargado, por cada um destes responsáveis, às pessoas que consideraram relevante);
- Agendamento - foi definido todo o agendamento e sistemática de trabalhos a ocorrer na reunião de setembro, com as tarefas a desenvolver por todos os elementos participantes suportados nas informações recolhidas previamente.

Cada uma destas atividades, foi sujeita a melhorias e alterações, debatidas durante as reuniões semanais da equipa do Poder e regularmente submetidas a aprovação ao patrono da investigação.

Previamente à reunião de setembro, e considerando a dependência de todo este processo participativo da definição estratégica do *Balanced Scorecard* da empresa, foi ainda preparado pela investigadora e orientadora empresarial, com base em *benchmarking*, um esboço do que poderiam ser os objetivos estratégicos relacionados com o crescimento da empresa (S2 do quadrado semiótico). Este documento de trabalho, sugeria os objetivos estratégicos face às Pessoas (aprendizagem e crescimento), Processos Internos, Clientes e Financeiros, dentro da metodologia do *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), o que apresentaremos como ponto de partida dos resultados obtidos na reunião em causa.

7.8.3.4. Iteração 18A – a Performance da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos – início da Performance com as chefias de departamento (workshop estratégico de 25-26 de setembro)

A reunião de trabalhos teve a presença da administração, da equipa de projeto do Poder completa, das chefias de departamento e de algumas chefias de secção ou de Gestão de Projeto, estas convocadas pelo seu grau de especialização em alguns dos tópicos. De recordar que este workshop pretendia ser a primeira fase de verdadeiro alargamento da Performance (processo participativo, prova principal para o *empowerment*, valor transformador do processo de mudança), até aqui levada a cabo exclusivamente pela equipa do Poder (mesmo se com reuniões esporádicas de ponto de situação e melhoria com as chefias, como anteriormente relatado).

As jornadas tiveram início com apresentação de um processo de planeamento estratégico de um grande grupo empresarial português de dimensão mundial, feita pelo responsável da área estratégica, convidado especial desta sessão, como forma de benchmarking e inspiração para o que se viria a passar.

Após esse momento, apresentou-se uma proposta de mapa estratégico (a versão real não pode ser apresentada por questões de confidencialidade) a partir do qual se desenvolveu toda a dinâmica da reunião de trabalho.

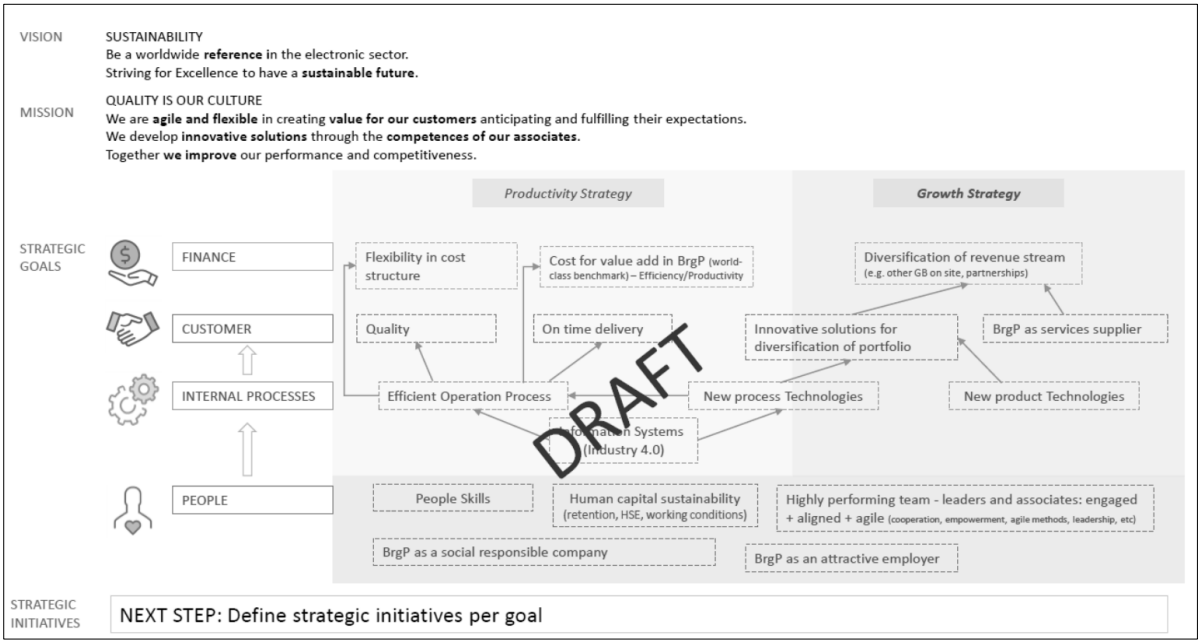


Figura 61: Conceito de suporte ao workshop estratégico de setembro, com as chefias de departamento, baseado no *Balanced Scorecard*. Fonte: orientadora empresarial suportada no *benchmarking* da investigadora

A dinâmica da reunião, obedeceu a este curso de atividades no primeiro dia:

- Apresentação de benchmarking;
- Apresentações dos objetivos estratégicas da organização, por PC e PT;
- Apresentações da informação recolhida por todos os *topic owners,* incluindo uma SWOT parcelar de acordo com o modelo normalizado;

Posteriormente, no segundo dia de trabalhos concretizou-se o trabalho estratégico propriamente dito:

- Criação dos grupos de trabalho (quatro grupos com quatro ou cinco elementos) e alocação a cada uma deles dos tópicos Financeiro | Cliente | Processos Internos | Aprendizagem e crescimento (pessoas e capacidade organizativa);
- Trabalho das equipas a partir das SWOT apresentadas no dia anterior, para sua depuração de duplicações e aplicação da SWOT dinâmica para obtenção das Iniciativas Estratégicas em cada um dos tópicos, num total não superior a 8 por grupo.
- Estas Iniciativas Estratégicas foram depois transferidas para os mapas estratégicos relativos à Produtividade e Crescimento, tal como sugerido pelo mapa estratégico inicial;

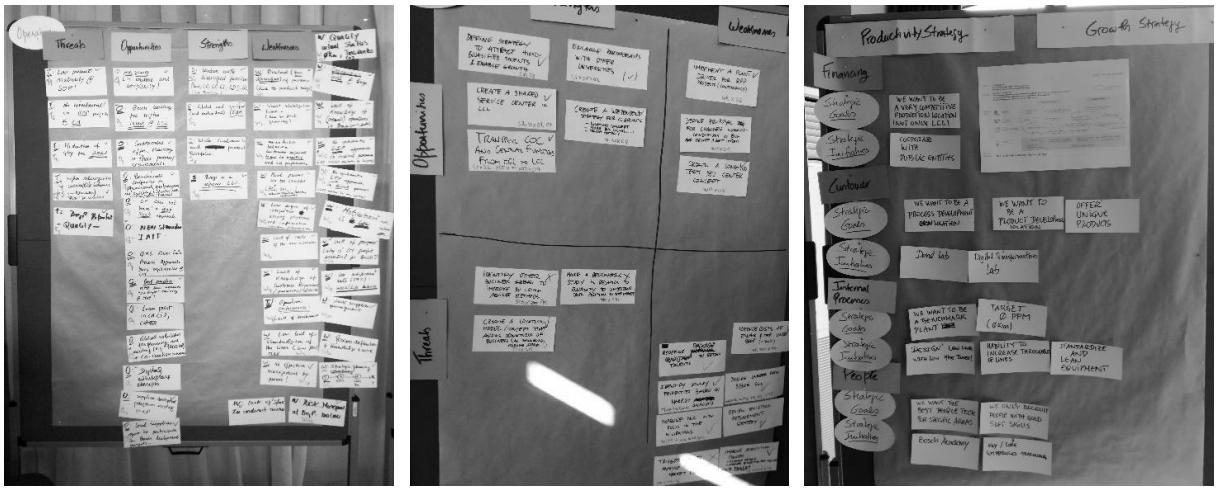


Figura 62: Exemplo de uma das SWOT e de uma SWOT dinâmica com Iniciativas Estratégicas, resultantes da reunião de 25 de setembro 2017 e transferência para o mapa estratégico. Fonte: DBE

- Os grupos fizeram depois a apresentação final, tendo a equipa do Poder seguidamente dado indicações quanto aos próximos passos.

7.8.3.5. Iteração 19A – a Performance da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos – processo de melhoria da Performance com as chefias de departamento (11 de outubro) e preparação para a performance final alargada às chefias de secção.

A reunião anterior foi seguida pela elaboração de um quadro final consolidado pela equipa do Poder, suportada nos resultados obtidos.

Foi marcada nova ronda de trabalhos para 11 de outubro, desta vez restringida de novo a chefes de departamento, PC e PT e à equipa do Poder e excluindo os participantes especialistas do workshop anterior. Pretendeu-se rever, melhorar e fechar o Mapa estratégico final, definindo, com exatidão, objetivos estratégicos 2018-2022 (não passíveis de serem apresentados neste trabalho) e as Iniciativas estratégicas, depuradas de duplicações e de alguma possível inexatidão.

A equipa do Poder, em consonância com o patrono da investigação, teve ainda ocasião de melhorar as ideias resultantes desta data em reuniões sucessivas até final do mês de outubro, como forma de preparação do *Management Team Meeting* do final do ano.

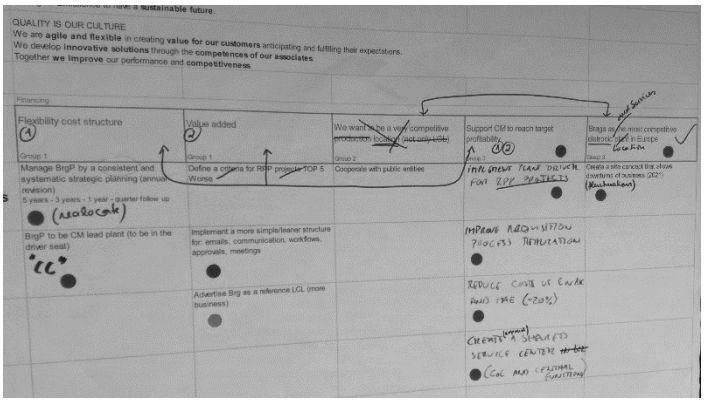


Figura 63: Exemplo de trabalho de melhoria das iniciativas estratégicas da reunião de 11 de outubro

Este, inicialmente pensado para final de novembro acabou por acontecer a 13 de dezembro, para o que extenso trabalho foi preparado.

7.8.3.6. Iteração 20A – a Performance da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos – Performance alargada às chefias de secção com participação total na definição operacional do planeamento estratégico da organização (13 de dezembro de 2017).

Para o *Management Team Meeting*, à matriz consolidada de objetivos estratégicas e iniciativas estratégicas, a equipa de Poder, com aprovação de PC e PT, juntaram ainda:

- aos nove objetivos estratégicos finais, a nomeação dos patronos, PC e/ou PT como máximos responsáveis;
- Para cada uma das 26 iniciativas estratégicas finais, a definição dos *Drivers* (Promotores da iniciativa, entre chefias de departamento e/ou chefias de secção e/ou gestores de projeto) e constituintes da sua equipa de projeto (chefias de secção);
- A criação do modelo a ser preenchido por *Drivers* + equipas de projeto.

Estas informações, juntamente com objetivos e agendamentos, foram enviadas por email para todos os *Drivers*, para que as suas equipas de projeto, parte dos *Management Team Meeting*s regulares, fossem envolvidas em todos os seus detalhes.

Foram marcados momentos de apoio com os elementos da equipa do Poder, para esclarecimentos sobre o trabalho intermédio a executar anteriormente ao evento para que, na data, todos participassem com conhecimento e envolvimento no processo.

No *Management Team Meeting*, a reunião incluiu a explicação de todo o processo e a clarificação de objetivos e iniciativas estratégicas até 2022 pelos seus responsáveis, patronos e *Drivers*, bem ainda

como a explicação da forma de envolvimento nas definições operacionais de apoio à estratégia, em sessão de trabalho durante a reunião. A equipa do Poder clarificou os objetivos do evento:

- A equipa de gestão deverá ter um claro entendimento do foco para o ano seguinte, a direção e os desafios para os próximos três anos (2018-2022);
- Os resultados a obter deste *Management Team Meeting* deverão ser:
    - Cada iniciativa estratégica deverá ter definido um plano claro para o ano de 2018 e um roteiro para os dois anos seguidos, a ser revistos quando necessário;
    - Este plano será introduzido no *Balanced Scorecard* de 2018.

E foi isso que se cumpriu.

Figura 64: *Management Team Meeting* de 13 de dezembro de 2017, com apresentações iniciais e momento de trabalho de um dos grupos sobre as 26 iniciativas estratégicas. Fonte:DBE

Seguindo estes objetivos, o resultado dos trabalhos foi um quadro semelhante ao da Figura 66, um por cada iniciativa estratégica, definindo as ações operacionais no prazo de um ano (2018), ligadas ao *Balanced Scorecard* de cada departamento e de cada secção e com vista a três anos (2022). De manuscrito, foi passado a formato digital posteriormente.

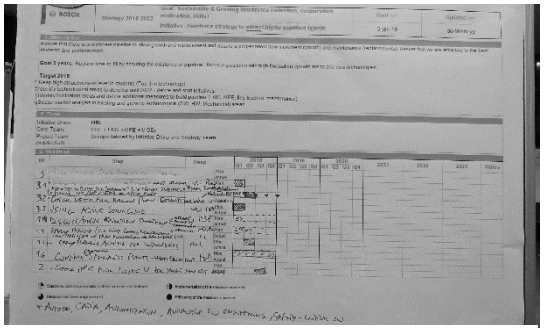


Figura 65: Exemplo de quadro final de planeamento de ações por cada iniciativa estratégica, a um ano e com vista a três. Fonte: equipas de trabalho do MTM dezembro.2017

Esta reunião, foi seguida do envio, aos elementos dos grupos de trabalho do *Management Team Meeting* (MTM), do quadro de cada iniciativa estratégica tal como deveria ser cumprido. Foi enviado igualmente o plano das próximas ações, em esquema cíclico como se pretendia que a partir deste evento passassem a ocorrer.

No imediato, o pós-*Management Team Meeting* incluíu:

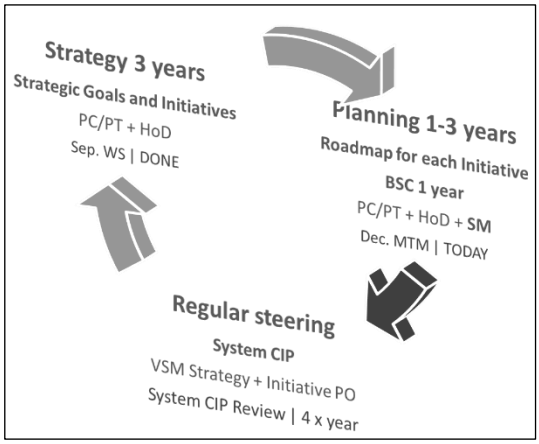


Figura 66: Ciclo de planeamento estratégico a três anos. Fonte: DBE

- Plano de marcação de reuniões de seguimento de cada equipa/iniciativa estratégica (*steering*);
- A criação e divulgação de uma brochura e um vídeo de sumário da estratégia, incluindo reforço da missão e visão, e esquemática de desdobramento da mesma;
- Reuniões de revisão da estratégia e de situação face ao *Balanced Scorecard* geral e particular da empresa, de acordo com o ciclo e tempos previstos na Figura 67.

Esta reunião, marcou o final da Performance face ao primeiro item do *backlog* da equipa do Poder, na sua intenção de definir uma sistemática de planeamento estratégico que envolvesse todo o Management Team da Bosch Car Multimédia em Braga (PC e PT, chefias de departamento e de secção). Desta forma deu-se um passo essencial no *empowerment* das chefias, transversalmente de departamento e de secção, que as capacitasse no sentido da mudança pretendida pela organização – um crescimento da organização em agilidade e produtividade, suportado na autonomia de decisão e na iniciativa das chefias, tal como aliás afirmado no início deste evento pela equipa do Poder (Figura 67).

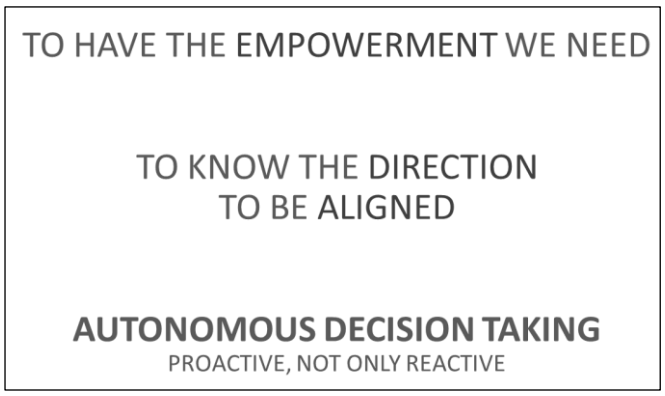


Figura 67: Razões da definição de uma sistemática de planeamento estratégico para a Bosch em Braga, apresentadas no evento de dezembro 2017. Fonte: DBE

Foi também o momento da Glorificação da equipa do Poder, o que relataremos à frente, e deu o sinal de arranque para novas sequências e novas Performances desta narrativa-ação, do que falaremos nas conclusões deste capítulo.

7.8.4. Separação das iterações das equipas – a Equipa do Saber

7.8.4.1. Iteração 15B – a Performance da equipa do Saber/Liderança – delimitação do processo de Performance

A equipa do Saber, entretanto, seguia paralelamente o seu próprio percurso, ainda que inicialmente de forma semelhante. Começa, contudo, mais cedo e com menos dificuldades de arranque:

- A equipa revisitou os itens do *Backlog* que lhe foi atribuído, em detalhe;
- Considerando os diferentes contextos dos membros da equipa, alguns itens foram explicados pelos elementos da equipa com maior conhecimento sobre o tópico em questão, para que todos tivessem melhor compreensão do seu contexto e dessa forma aportar colaboração útil ao trabalho em curso;
- Seguiu-se o voto para priorização dos itens do *Backlog*, tal como preconizado pelo Scrum, avaliando em simultâneo o valor para a organização versus a complexidade e

esforço para a sua implementação, como já enquadrado no capítulo da Metodologia (capítulo 2);

- Todos os tópicos foram priorizados sem exceção, tendo sido destacados os três mais importantes com votação XL, seguindo o processo do *Scrum*, mas no caso desta equipa sem separar o voto em Valor e Complexidade para a organização;
- Para alvo do primeiro sprint do *Scrum*, foi destacado como mais importante, tendo resultado não só das entrevistas e inquéritos, mas também do workshop de junho 2016: "o alinhamento, por parte dos chefes de departamento, acerca do *empowerment,* não apenas em teoria como também na ação"

Solutions to overcome obstacles related to LEADERSHIP	Vote		
BUSINESS PARTNERS FOR EMPOWERMENT: Function of Motor or Promotor of Change for Empowerment in each department (should not be Heads of Department)	S		
EMPOWERMENT - FROM THE BALANCED SCORECARD TO ACTION: Bring Empowerment to reality, from the Balanced Scorecard into practical action Regular intra-department reflection on the subject	M		
SECTION HEADS TRAINING FOR EMPOWERMENT: Practical training for Empowerment on site/on job/workshops: leadership, team management, project management, work under stress, decision making, conflict management, communication, group dynamics	L		
HEADS OF DEPARTAMENT EXPERIENCE SHARING SYSTEM: Mentoring or collective system for exchange/sharing of Empowerment practices (a type of Steering Committee for HoD or Leadership Focus Group), interdepartamental, interfunctional	M		
HEADS OF DEPARTAMENT AND SECTION HEADS DECISION TAKING: To improve leadership maturity of all managers Training "on the job/on site" of section heads (from department heads) for decision taking (practical and not theoretical)	XL		
ALIGNEMENT OF HEADS OF DEPARTMENT ABOUT EMPOWERMENT (alignment not only in theory or intention, but in action)	XL	1º	XL
VISIBLE RECOGNITION OF EMPOWERMENT: To build a system for Recognition, Visibility or/and Reward of one's Empowerment. It should include: - visibility on achievements - possibility pf selfproposal for Empowerment assessment (managers can propose themselves to be assessed on their empowerment, independently form their superiors)	M		
EMPOWERMENT EVALUATION SYSTEM: Definition of a system for evaluation of Empowerment that includes: - effort and size of the tasks - KPIs, - 360º review (independently of AS+)	L		
COACHING COMPETENCES: To include on CPTM the Coaching Certification (higher or equal to Section Heads)	S		
POSITIVE MINDSET AND EMPOWERMENT CULTURE: Effective action and training in action, to create a positive mindset and to bring "We are Bosch" and "Be One CM" to life and thus empower leaders	XL	2º	XL

Tabela 37: *Backlog* já com prioridade votadas (de 1 a 4, a verde) e condicionantes à sua execução com asterisco e priorização máxima (1 a preto). Fonte: elementos da equipa Poder

- (A Tabela 37 foi apresentada traduzida na Tabela 35)

- Para isso, foi decidido pela equipa do Saber a criação de uma moldura de competências para o *empowerment* e a definição de critérios: dimensões aplicáveis, escala e nível desejável.

Estava, portanto, definido o ponto de partida para a Performance da equipa do Saber.

De recordar que um dos resultados obtidos nas entrevistas e nos inquéritos (ver iterações 9 e 10, deste capítulo) foi que as chefias, quer de departamento, quer de secção, viam o *empowerment* dos outros com desequilíbrios, em que uns teriam mais que outros, com isso gerando entropias no funcionamento da organização – enquanto uma chefia de secção tinha o Saber de até onde podia decidir, a outra chefia de secção com que se relacionaria num determinado momento, estaria limitada no seu *empowerment* por ter que escalar a decisão acima, resultando em entropias, perdas de agilidade, produtividade e, consequentemente, de crescimento.

Para se chegar ao desenho desta moldura, foi necessário maior entendimento do que estava por trás dos tópicos do *backlog*, pelo que foi solicitado à investigadora a repescagem de informações das entrevistas e inquéritos para maior profundidade de análise e à chefia de departamento de Recursos humanos (HRL) uma pequena reflexão e avaliação estratégica das condicionantes deste ponto. A decisão sobre a forma de arranque dos trabalhos marcou o fim da primeira iteração e foi o passo necessário para a iteração seguinte, o início da criação da moldura de competências a ser partilhada e comungada por todas as chefias: administração, chefias de departamento e chefias de secção.

"Saber onde estão os meus limites, até onde vai a minha possibilidade de agir em várias dimensões" foi considerado pela equipa do Saber/Liderança essencial para o nivelamento e prática equilibrada do *empowerment* entre as chefias das várias áreas da empresa.

7.8.4.2. Iteração 16B – a Performance da equipa do Saber/Liderança – desenho da moldura de alinhamento do *empowerment* e aprovação do processo de alargamento da Performance às chefias

As informações disponibilizadas e apresentadas à equipa do Saber incluíram:

- A recuperação para análise da Tabela 19 - Sinónimos para o *empowerment* (SM), Iteração 10, onde "*Autonomia"*, "*Decisão (Poder de)"* e "*Responsabilidade",* como primeiras respostas, obtiveram 68,75% das preferências dos respondentes, os chefes de secção;

- A recuperação para análise do Gráfico 1 - Significado de empowerment (HoD), Iteração 9, com a identificação do que significava *empowerment* para chefes de departamento, PC e PT, destacando-se a "*Autonomia e independência na decisão"*, "*Decisão (Poder de"*), "*Competências e conhecimento"* e "*Responsabilidade"* a obter 75% das preferências dos respondentes, os chefes de departamento.
- Uma síntese aproximativa de temas oponentes e adjuvantes ao Saber (competências técnicas e pessoais das chefias) e o Poder (recursos organizativos), suportada nos resultados das entrevistas, inquéritos e nos resultados do trabalho realizado no *Management Team Meeting* de junho 2016.

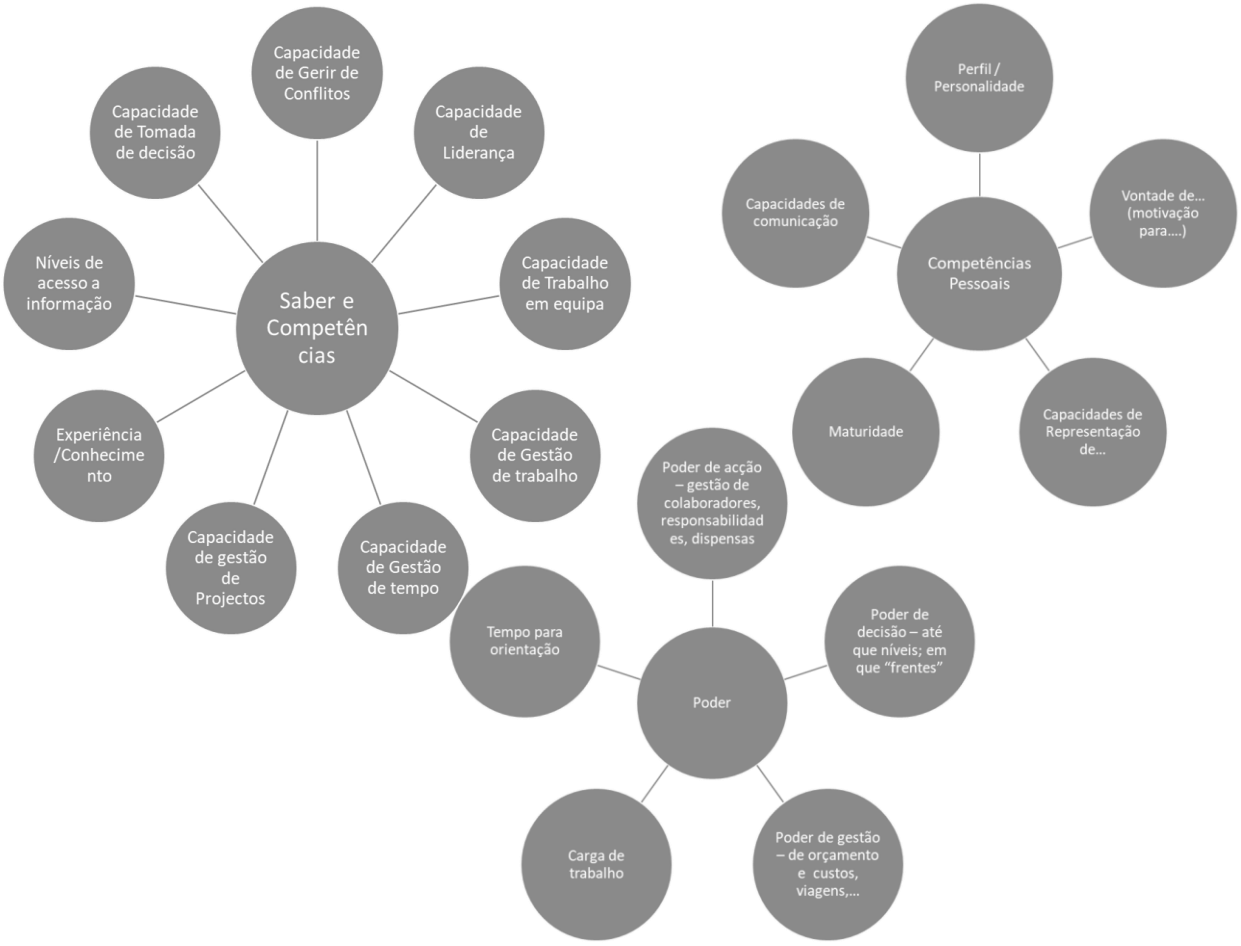


Figura 68 – síntese aproximativa dos temas relacionados com o *empowerment* para o seu nivelamento

- Determinou-se que, apesar da vocação de partida da equipa para os tópicos relacionados com o Saber (associados às competências das chefias para liderar), que as questões do Poder seriam também alvo de nivelação do *empowerment* na moldura

em construção: ao saberem até que ponto têm as competências para decidir, as chefias ficam mais alinhadas e niveladas quanto ao seu *empowerment*;

- Juntou-se a estes elementos, a reflexão da chefia de departamento de Recursos Humanos (HRL), considerando o seu envolvimento anterior com o tema *empowerment*, igualmente integrado no seu *Balanced Scorecard* (à semelhança de DBE, recorde-se).

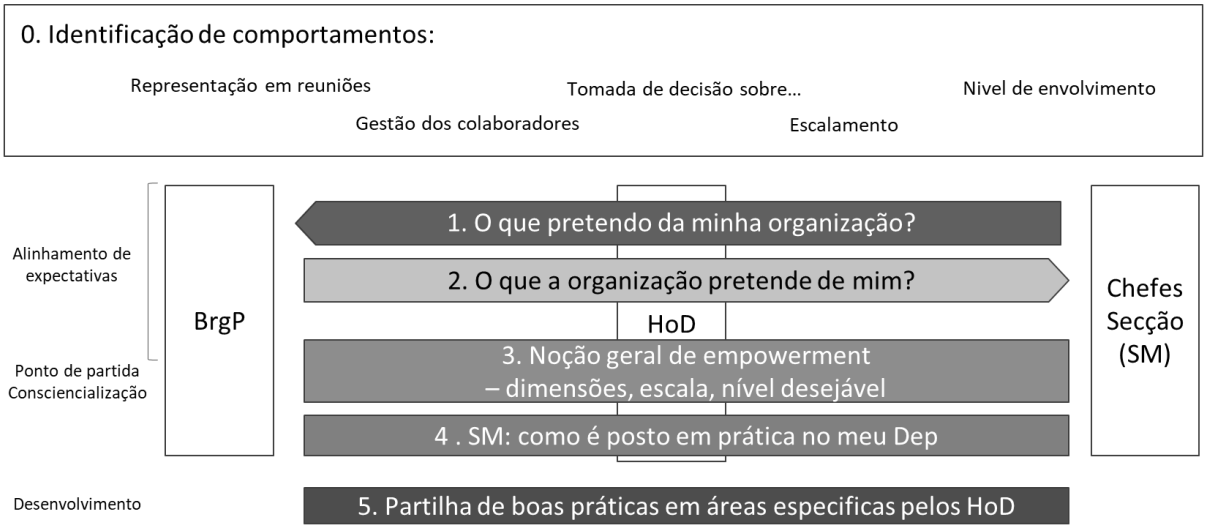


Figura 69: Reflexão introdutória da direção HRL sobre as questões de nivelamento do *empowerment*. Fonte: HRL

- Considerando todos estes dados e o debate sobre os mesmos, iniciou-se o desenho da moldura de competências da Liderança (Saber), uma matriz que tentativamente viria estabelecer uma nivelação do *empowerment* a partir da sua aceitação, comunhão e prática pelos interessados, as chefias na sua totalidade.

O trabalho desta iteração (em mais do que uma reunião) concluiu-se com a definição das dimensões da Moldura e de alguns dos seus aspetos (esses, nesta fase, ainda não definitivos), sendo as dimensões:

1. Poder de decisão – com aspetos como sejam "poder de decisão sobre pessoas", "sobre custos", entre outros;
2. Autonomia - com aspetos a serem integrados nesta dimensão como "autonomia na gestão de conflitos", "na gestão de prioridades", entre outros;
3. Responsabilidade – nesta fase ainda em grande debate, tendo sido necessário recolher mais elementos das fontes já referidas, para auxílio dos aspetos a integrar nesta dimensão.

Na iteração, definiu-se também uma versão preliminar da escala em que as dimensões atrás apresentadas deveriam ser niveladas (que na versão final veio a ser melhorada):

Decisão PC/PT	Decisão conjunta PC/PT e HoD	Decisão de HoD	Decisão conjunta de HoD e SM	Decisão de SM com info a HoD

Tabela 38: escala preliminar dos níveis de decisão, quanto às dimensões da Moldura de Competências da Liderança (Saber). Fonte: equipa de projeto Saber

Como exemplo da utilidade de definição desta moldura, a chefia de secção ficará a Saber que na dimensão "Poder de Decisão sobre Pessoas", quanto ao aspeto "Formação", a Decisão é ao seu nível, devendo apenas informar a chefia de departamento sobre a decisão tomada (nível: Decisão de chefe de secção (SM) com informação ao chefe de departamento). Ou que a sua "Autonomia na Gestão de Prioridades" em aspetos como "Recursos do Projeto" deveria ser decidida conjuntamente com o chefe de departamento (nível: Decisão conjunta de HoD e SM).

É de sublinhar que a ideia de base desta ferramenta seria evitar as diferenças identificadas de *empowerment* entre chefes de secção, dependendo do departamento onde estivessem inseridos, dando-se desta forma conhecimento a todos os chefes do que é esperado de cada um, ao seu nível, no exercício das suas competências. Com isso garantia-se maior liberdade e consequente agilidade na decisão, sem escalar a decisão acima desnecessariamente. Por outro lado, ao chefe de departamento ou à administração este libertar das consequências da delegação para cima, viria resolver também alguns dos problemas de gestão do seu tempo e carga de trabalho.

Ainda nesta fase:

- foi efetuada a apresentação da versão preliminar da moldura a PC com a presença de todos os elementos da equipa do Saber/Liderança, explicando o percurso feito até ao momento e as razões de decisão da equipa, resultantes dos dados recolhidos: a perceção por parte da chefias das diferenças de *empowerment* entre departamentos e falta de critérios de nivelamento do *empowerment* de um departamento para outro.
- ao resolver-se a prioridade número um do *backlog*, potenciava-se a resolução de outros tópicos associados e subsequentes a ele.

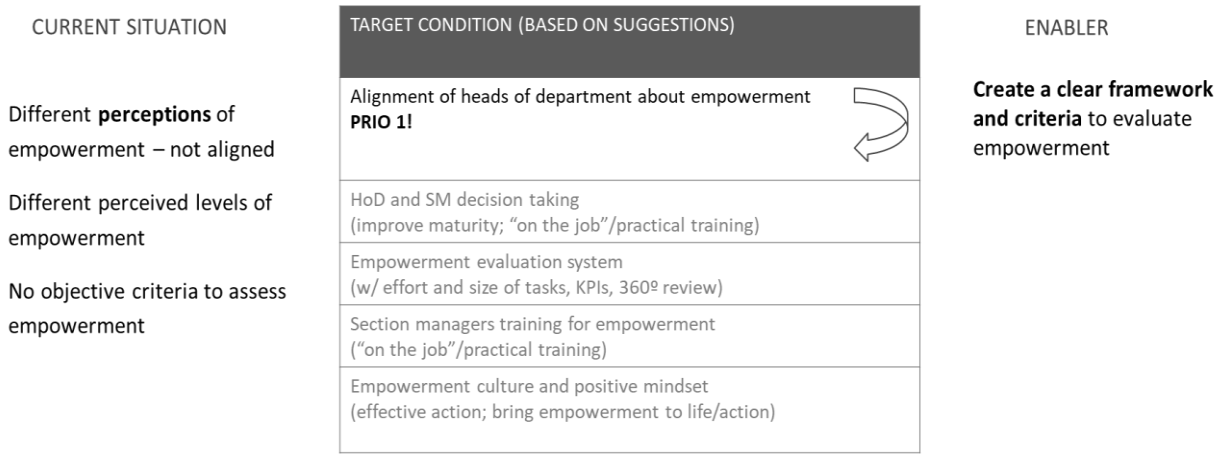


Figura 70: condições de partida do *backlog* que levaram à decisão de desenho de uma moldura de competências, posteriormente denominado Código de Conduta da Liderança. Fonte: equipa do Saber da Bosch em Braga

- PC deu importantes contributos e sugeriu melhorias dada a sua perspetiva mais ampla dos processos da organização quanto a detalhes das dimensões da moldura de competências, posteriormente batizado como Código de Conduta;
- foram acordados os próximos passos para o processo de desdobramento e alargamento à participação das chefias nesta Performance e para a sua implementação, conforme resumido na Figura 72, incluindo uma calendarização estimativa de participação, primeiro das chefias de departamento e depois das chefias de secção.

Figura 71: linha temporal e passos para o alargamento do envolvimento das chefias na definição da moldura de competências ou código de conduta. Fonte: DBE

7.8.4.3. Iteração 17B – a Performance da equipa do Saber/Liderança – processo de melhoria da moldura de alinhamento do *empowerment* e alargamento da Performance a PT e chefias de departamento

Para término da moldura de competências (*Behavioural guideline*) da liderança, posteriormente denominado Código de Conduta, com a definição final das dimensões a integrar (Figura 73 e em português nas Tabelas 40 a 46), consideraram-se nesta fase:

- os contributos de PC;
- o trabalho subsequente dos elementos da equipa do Saber, que implicou auscultação de ideias e aspetos relevantes junto a chefias de departamento, chefias de secção e/ou chefias de Projeto (PM)

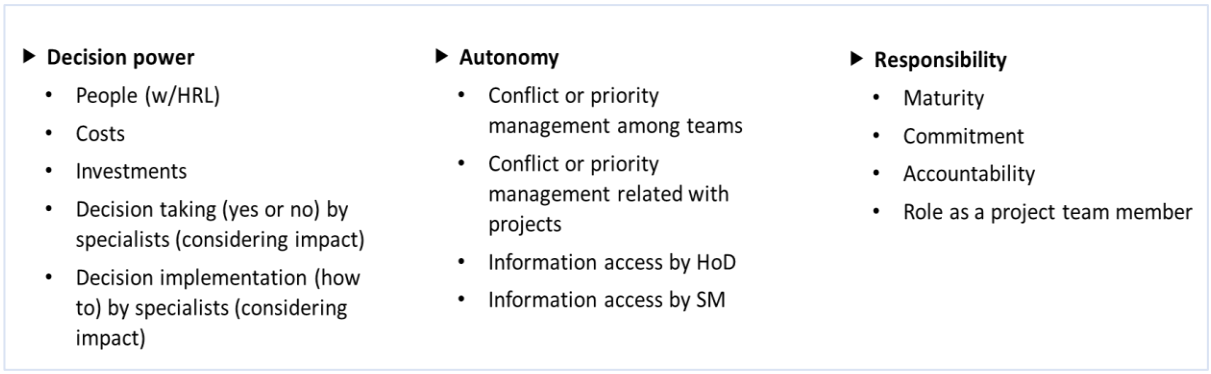


Figura 72: dimensões e aspetos dentro delas, definidas na moldura de competências para o Saber da liderança. Fonte: equipa do Saber da Bosch em Braga

Seguindo os marcos temporais apresentados na Figura 72, efetuaram-se as reuniões preconizadas:

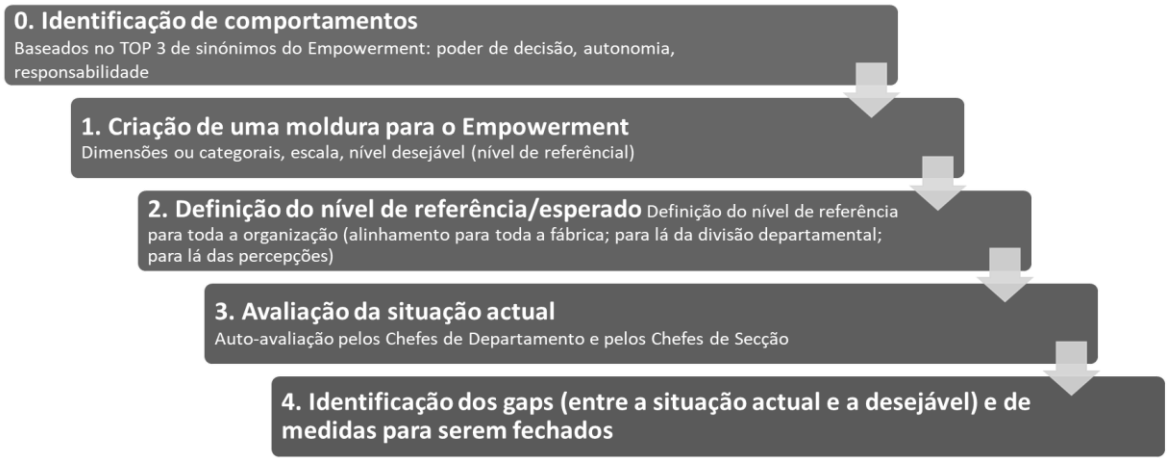


Figura 73: etapas da implementação do Código de Conduta, apresentada a PT e posteriormente às restantes chefias. Fonte: equipa do Saber da Bosch em Braga

- Primeiro com PT, para aprovação e acordo com o modelo e sistemática de desdobramento (reunião simultânea com a equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos);
- Em início de maio de 2017, na reunião de chefias de departamento (HoD), apresentou-se a moldura completa de competências sugerida pela equipa do Saber;
- Nessa reunião, as chefias de departamento procederam ao debate e sugeriram melhorias ou melhor adequação à realidade;
- Mais tarde, todo o trabalho desenvolvido pela equipa de Saber foi apresentado no *Management Team Meeting* de 26 de maio 2017;
- Nesse encontro, foi apresentado um extrato do que na altura se apelidava de moldura de competências, mas doravante denominado com a designação definitiva de Código de Conduta (mas não facultado aos presentes na reunião, por ser preliminar). Nele constava um exemplo de dimensões, escalas e um exercício para encontrar o nível de referência nas mesmas. O exemplo, apresentado na Tabela 39, é apenas um parcial desse Código relacionado com o alinhamento, entre departamentos, quanto ao tipo e nível de disseminação de informação aos níveis das várias chefias, que se revelava como desigual. Outros exemplos, relacionados com algum desalinhamento dada a estrutura funcional e matricial, já referida no capítulo 1, não são passíveis de apresentação por questões de confidencialidade.

					Top-down	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os HoD	Acesso directo livre a todos HoD (da responsabilidade do dono da info)
AUTONOMIA	**Acesso à Informação por parte de HoD**	Estratégia (5-3 anos)					Documento oficial partilhado
		Planeamento operacional (1-2 anos)					Documento oficial partilhado
		Custos				Planeamento anual BrgP Alterações/Status BrgP	
		Investimentos				Planeamento anual BrgP Alterações/Status BrgP	
		Pessoas			Headcount BrgP	Talent pool BrgP	Alterações organizacionais
		De interesse geral (ex: técnica, operacional, estatística)					Requisitos técnicos; Objetivos; Follow-up/status
					Top-down	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os SM	Acesso directo livre a todos SM
	Acesso à Informação por parte de SM	Estratégia (5-3 anos)					Documento oficial partilhado
		Planeamento operacional (1-2 anos)					Documento oficial partilhado
		Custos				Planeamento anual BrgP Alterações/Status BrgP	
		Investimentos				Planeamento anual BrgP Alterações/Status BrgP	
		Pessoas			Headcount Dept	Talent pool Dept	Alterações organizacionais
		De interesse geral (ex: técnica, operacional, estatística)				Requisitos técnicos; Objetivos; Follow-up/status	
	Troca de Informação não confidencial	Dono (detentor) de informação, disponibiliza directamente a informação a quem pediu com info a superior					

Tabela 39: Extrato (versão de trabalho, ainda não final) do Código de Conduta das chefias, com o aspeto "Acesso à informação por parte de HoD e de SM", da dimensão Autonomia. Fonte: equipa do Saber da Bosch em Braga

Neste *Management Team Meeting*, foi informado a todas as chefias que se pretendia fazer uma auscultação, primeiro aos chefes de departamento e depois aos chefes de secção, para aferir a sua perspetiva quanto ao que deveria ser a referência ideal e/ou avaliar a situação atual de cada dimensão deste Código de Conduta.

Indicou-se nessa altura uma calendarização estimativa dos passos seguintes.

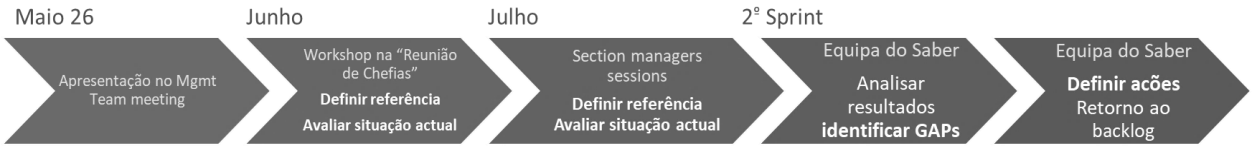


Figura 74: linha temporal e passos para o alargamento do envolvimento das chefias na definição do Código de Conduta da liderança. Fonte: DBE

Com esta medida, pretendia-se a participação de todas as chefias na Performance para o *empowerment* e sua avaliação crítica quanto a uma moldura que conferisse conhecimento e competências (técnicas e pessoais) à liderança da organização que nivelasse os seus membros, nas dimensões assim identificadas.

7.8.4.4. Iteração 18B – a Performance da equipa do Saber/Liderança – alargamento da Performance às chefias de departamento

Em junho 2017, a equipa do Saber chegava a uma versão final da moldura relativa ao Saber da Liderança para o poder de decisão, autonomia e responsabilidade e já com uma proposta final dos níveis de referência que a equipa considerou ideais, após todo o trabalho desenvolvido. Nesta fase, a moldura de competências da Liderança tinha já sido batizada pelo patrono da investigação como "*Behavioral Guideline* (framework)" ou Código de Conduta, designação com que iria ser apresentada às chefias.

No final de junho e início de julho, teve lugar, em duas reuniões consecutivas, o workshop de chefias de departamento, PC e PT, com o fim de:

- Apresentar a proposta do Código de Conduta para as chefias da Bosch em Braga, tal como a equipa do Saber a tinha preparado;
- Aplicar o inquérito online para aferir a perspetiva dos chefes de departamento quanto ao estado atual da organização face aos elementos constantes neste Código, através de um questionário digital, com recurso à plataforma Survey Monkey;
- Proceder à discussão da proposta e melhoria do Código de Conduta da ferramenta através do trabalho conjunto das chefias de departamento sobre as dimensões, aspetos das mesmas e referencial sugerido pela equipa do Saber;
- Como consequência deste debate das chefias de departamento e administração, alinhar as chefias de departamento (HoD), PC e PT numa visão comum, concretizando um efeito de apropriação do resultado, um dos grandes objetivos da investigação-ação.
- Para este efeito, de construir uma visão comum e uma partilha de práticas cuja ausência era fator oponente no nosso percurso para o *empowerment*, foi essencial a discussão efetuada, ponto a ponto, entre chefes de departamento, PC e PT sustentado nos quadros afixados. Os três quadros apresentavam as dimensões Poder de Decisão, Autonomia, Responsabilidade, seus aspetos, escalas e referência sugerida, tal como propostos pela Equipa do Saber.

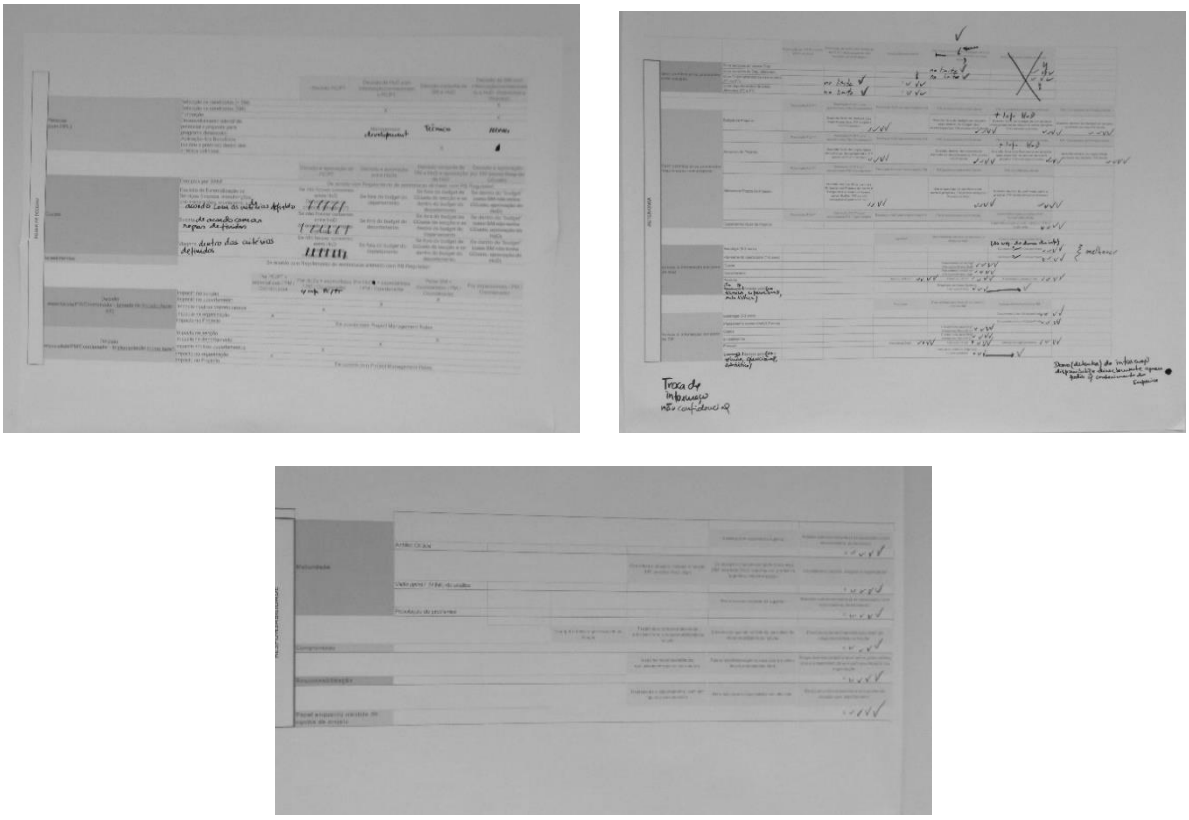


Figura 75 - Fotos dos quadros de trabalho da reunião de chefias de departamento, PC e PT, com anotações manuscritas de melhoria. Fonte: DBE

Pode observar-se nas fotos apresentadas, a intervenção manuscrita, pela mão dos HoD, PC e PT, sobre o original (a dimensão reduzida das mesmas é propositada considerando detalhes de confidencialidade).

Esta Performance das chefias de departamento, PC e PT permitia, desta forma chegar a entendimentos entre todos, com potencial de resolver o desnivelamento de *empowerment* entre as chefias de secção dos diferentes departamentos, bem assim como entre áreas PC e PT. Por outro lado, constituía-se ainda, através de um debate, como um pôr em prática e uma demonstração do *empowerment* das chefias de departamento, em questões tão importantes como o acesso à informação própria e dos chefes de secção, gestão de conflitos sobre projetos e equipas, entre muitos outros aspetos que serão revelados nos pontos seguintes deste capítulo.

Do trabalho executado nesta sessão foi construído um documento simplificado com dimensões, aspetos e apenas a escala desejável.

Esse Código de Conduta consolidado, como resultado deste trabalho, pode ser consultado no Anexo 1.

7.8.4.5. Iteração 19B – a Performance da equipa do Saber/Liderança – alargamento da Performance às chefias de secção

Ao contrário do que tinha sido aventado inicialmente, foi considerado entre a equipa do Saber, e apoiado por PC e PT, que a definição sobre a escala referencial a aplicar nas dimensões do Código de Conduta, deveria ficar na esfera das chefias de departamento, PC e PT, dada a sua visão mais abrangente e conhecimento de gestão sobre os impactos possíveis da aplicação do mesmo na organização.

O papel das chefias de secção, nesta Performance participativa, pondo em prática o seu *empowerment*, era também, contudo, fundamental. Após a reunião das chefias de departamento, era agora, portanto, a vez dos chefes de secção se pronunciarem sobre o Código de Conduta resultante dos trabalhos anteriores. Para o efeito, aplicou-se o inquérito online usado com os chefes de departamento, para igualmente aferir-se a perspetiva dos chefes de secção quanto ao estado atual da organização face às dimensões e escalas constantes no Código de Conduta, com recurso à plataforma *Survey Monkey*;

Tal como os chefes de departamento na fase inicial, os chefes de secção avaliaram o Código sem conhecimento do referencial ideal.

Objetivo: ao descobrir-se as diferenças entre esses dois estados, atual e ideal, auscultado tanto junto aos chefes de departamento, PC e PT como junto aos chefes de secção, iria ser possível definir as medidas necessárias para aproximar a organização dessa visão, ao mesmo tempo que fechando os *gaps* entre as formas de atuar dos dois níveis de chefias.

Os dados completos e discriminados, com a totalidade das diferentes escalas, obtidos a partir dos dois inquéritos sobre a situação atual vivida pelas chefias de departamento e chefias de secção e o referencial ideal, podem ser encontrados nas Tabelas 40 a 46.

7.8.4.6. Iteração 20B – a Performance da equipa do Saber/Liderança – Performance alargada às chefias de departamento e chefias de secção

Considerando as estatísticas obtidas a partir dos dois inquéritos, diagnosticando as diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias de departamento (Hod) e as chefias de secção (SM), ficou decidido pela equipa do Saber, tomar-se as seguintes medidas futuras:

- Cruzar estes resultados com os do AS+17 (inquérito de Satisfação dos Colaboradores, que ocorre bienalmente), entretanto já obtido e na altura ainda em tratamento estatístico, para ajudar na compreensão dos mesmos;

- Avaliar a necessidade de criar um grupo de foco/referência (misto HoD e SM) para ajudar na interpretação dos resultados e definição de medidas;
- Definir medidas, avaliando com a equipa do Saber até que ponto os seus elementos estariam disponíveis para as próximas etapas.

Os dados resultantes, podem ser encontrados de forma resumida nos quadros seguintes, sendo que:

- As dimensões mantêm-se: "Poder de Decisão", "Autonomia" e "Responsabilidade" das chefias e encontram-se na coluna completamente à esquerda, logo seguidas dos seus aspetos particulares;
- Os aspetos incluídos nessas dimensões (custos, acesso a informação, gestão de conflitos...) evoluíram e fecharam até à Reunião de chefias atrás relatada (chefes de departamento), sendo esses aspetos que se encontram aqui presentes;
- As escalas utilizadas, várias dependendo da dimensão/aspeto em avaliação podem ser consultadas nas Tabelas 40 a 46; na coluna central encontra-se a escala aprovada como referência;
- ao centro, junto com a referência, encontram-se as estatísticas dos que votaram na referência, as percentagens à esquerda colocam a decisão a acontecer acima da referência (situação percecionada diminui *empowerment* face à referência) e as percentagens à direita colocam a decisão a acontecer abaixo da referência (situação percecionada é de maior *empowerment* face à referência) – de chefes de departamento a verde (HoD) e de chefes de secção a vermelho (SM);
- Algumas das percentagens obtidas, encontram-se marcadas a amarelo, respeitando a avaliação da equipa do Saber sobre a necessidade de atuação sobre aquela dimensão/aspeto;
- Na coluna mais à direita encontram-se: a verde - as situações que não necessitam medidas, a creme – as que devem ser analisadas; a vermelho – as que deverão ter medidas pela existência de *gaps* considerados assinaláveis entre a referência desejada e a situação atual;
- Alguns aspetos relacionados com Autonomia não são passíveis de apresentação na tese, não são passíveis de reprodução na tese, mas estando integrados neste "Behavioral guideline" ou código de conduta, foram alvo do mesmo tipo de definições e avaliação; também esses aspetos visaram o alinhamento entre equipas e chefias;

- A visão completa dos resultados (não passível de reprodução por questões de confidencialidade empresarial) permitiu à equipa do Saber, refletir e comentar cada um dos seus pontos críticos, sendo esse processo que levou à decisão das medidas propostas.

PODER DE DECISÃO		HoD	SM	Referência Votos HoD / Votos SM		HoD	SM	Medida potencial a ser implementada
Pessoas (com HRL)	Seleção de candidatos (< SM)	25,09 %	3,90 %	Decisão de SM com informação/conhecimento a HoD ou conjunta (Indiretos e Diretos) 75% / 62,70%		0,00 %	33,30%	Situação OK - sem medidas
	Seleção de candidatos (SM)	16,76 %	9,80 %	Decisão de HoD com informação/conhecimento PC/PT) 75% / 41,20%		8,33 %	45,40%	Situação OK - sem medidas
	Formação	8,33 %	3,90 %	Decisão de SM com informação/conhecimento a HoD ou conjunta (Indiretos e Diretos) 75% / 51,00%		41,67%	43,10%	Situação OK - sem medidas
	Desenvolvimento (identif de potencial e proposta para programa desenvolv)	33,33 %	7,80 %	Decisão de HoD com informação/conhecimento PC/PT Management 33,33% / 19,60%	Decisão conjunta de SM e HoD Técnico 52,90%	33,33%	19,60%	Para análise de situação - a dispersão diz que há 33,33% HoD que têm pouco Emp face a PC/PT; maioria 66% está ok.
	Aplicação dos Benefícios dentro dos critérios definidos (salário e prémios)	58,33 %	41,20%	Decisão conjunta de SM e HoD ou de SM com info a HoD 56,80%		41,67%	2,00 %	Medida a implementar - analisar em detalhe para perceber as causas (grupo de foco, etc?).

Tabela 40: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Poder de Decisão", aspeto Pessoas

PODER DE DECISÃO		HoD	SM	Referência Votos HoD / Votos SM	HoD	SM	Medida potencial a ser implementada
Custos	Compras por BANF			De acordo com Regulamento de assinaturas alinhado com RB Regulation 91,67%; 64,70%			Para análise de situação - HoD ok, mas em SM apenas 65% usam o regulamento; necessário melhorar a informação.

	Decisão de Externalização de Serviços (limpeza, manutenções, pré-preparações, montagens...) de acordo com critérios definiidos	83%	54,90%	Decisão e aprovação por SM 16,67% / 39,20%			Medida a implementar - Necessidade de mover aprovação de HoD para SM (ver com mais atenção).
		66,66%	33,30%	Decisão conjunta de SM e HoD e aprovação de HoD 33,33% / 60,80%			Para análise de situação - HoD coloca a decisão parcialmente em PC/PT; SM não têm acesso suficiente para ver a situação de HoD, o que neste caso não é relevante.
		75%	39,20%	Decisão e aprovação entre HoDs 25% / 45,10%		9,80%	Medida a implementar - a referência diz que a decisão deve ser entre HoD; na realidade está em PC/PT. Precisa de medida relativa a HoD.
				Decisão e aprovação de PC/PT 83,33% / 78,40%	16,67%	15,70%	Situação OK - sem medidas
	Sucata de acordo com as regras definidas	91,67%	39,30%	Decisão e aprovação por SM 8,33% / 49%			Situação OK - sem medidas
		58,33%	21,60%	Decisão conjunta de SM e HoD e aprovação de HoD 33,33% / 62,70%		3,90%	Situação OK - sem medidas
		58,33%	43,10%	Decisão e aprovação entre HoDs 41,57% / 39,20%		5,90%	Medida a implementar - a referência diz que a decisão deve ser entre HoD; na realidade está em PC/PT. Precisa de medida
				Decisão e aprovação de PC/PT 100% / 74,50%		13,70%	Situação OK - sem medidas
	Viagens dentro dos critérios definidos	91,67%	64,70%	Decisão e aprovação por SM 8,33% / 33,30%			Decisão da Bosch global - standard a decisão é dada pela chefia direta do Colaborador (SM, chefe de...)
		83,33%	35,30%	Decisão conjunta de SM e HoD e aprovação de HoD 16,67% / 60,80%		3,90%	
		83,33%	35,30%	Decisão e aprovação entre HoDs 25% / 43,10%			
				Decisão e aprovação de PC/PT 83,33% / 76,50%	16,67%	15,80%	
Investimentos	De acordo com Regulamento de assinaturas alinhado com RB Regulation;			De acordo com Regulamento de assinaturas alinhado com RB Regulation 83,33%%; 60,80%	16,67%	39,20%	Situação OK - sem medidas

Tabela 41: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Poder de Decisão", aspetos Custos e Investimentos

PODER DE DECISÃO		HoD	SM	Referência Votos HoD / Votos SM	HoD	SM	Medida potencial a ser implementada
Decisão especialista /PM/Coordenador - tomada de decisão (saber se faz s/n)	Impacto na secção	91,67 %	51,00%	Pelos SM + especialistas / PM / Coordenador 49%	8,33 %		Medida a implementar - a referência diz que a decisão deve ser entre HoD; na realidade está em PC/PT. Precisa de medida relativa a HoD.
	Impacto no departamento	16,67 %	21,60%	Por HoD + especialistas / PM / Coordenador 83,33% / 49%		29,40%	Situação OK - sem medidas
	Impacto noutros departamento	25%	25,50%	Por HoDs + especalistas / PM / Coordenador com info a PC/PT 58,33% / 52,90%	16,67%	21,60%	Situação OK - sem medidas
	Impacto na organização			Por PC/PT + especialistas / PM / Coordenador 91,67% / 78,4%	8,33 %	21,60%	Situação OK - sem medidas
	Impacto no Projeto			De acordo com Project Management Rules (posterior ao inquérito)			Situação OK - sem medidas
Decisão especialista /PM/Coordenador - implementação (saber como fazer)	Impacto na secção	75,00 %	53,00%	Pelos SM + especialistas / PM / Coordenador 25% / 35,30%		11,80%	Medida a implementar - Há margem para melhoria do empowerment dos projetos a nivel de gestão de projetos, no que respeita a impacto na seção e decisão por especialistas
	Impacto no departamento	16,67 %	9,80 %	Por HoD + especialistas / PM / Coordenador 66,67% / 43,10%	16,67%	47,00%	Situação OK - sem medidas
	Impacto noutros departamento	27,27 %	19,60%	Por HoDs + especalistas / PM / Coordenador com info a PC/PT 54,55% / 45,10%	18,18%	35,30%	Situação OK - sem medidas
	Impacto na organização			Por PC/PT + especialistas / PM / Coordenador 91,67% / 74,5%	8,33 %	25,50%	Situação OK - sem medidas
	Impacto no Projeto			De acordo com Project Management Rules (posterior ao inquérito)			Situação OK - sem medidas

Tabela 42: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Poder de Decisão", aspeto Decisão dos Especialistas

AUTONOMIA		HoD	SM	Referência Votos HoD / Votos SM	HoD	SM	Medida potencial a ser implementada
Gerir conflitos e/ou prioridades ENTRE EQUIPAS	Entre secções do mesmo Dep.	25%	4,30 %	Resolução entre SM (APENAS com mediação do HoD quando não resolvido um nível abaixo) 75% / 95,70%			Situação OK - sem medidas
	Entre secções de Dep. diferentes	75,00%	39,10%	Resolução entre SM (APENAS com mediação do HoD quando não resolvido um nível abaixo) 25% / 60,90%			Medida a implementar - a referência diz que a decisão deve ser entre HoD; na realidade está em PC/PT. Precisa de medida relativa a HoD.
	Entre departamentos da mesma área (PC ou PT)	66,67%	41,30%	Resolução entre HoDs 16,67% / 45,70%	16,67%	13%	Medida a implementar - resolução de conflitos HoD está longe da referência. A maior parte dos conflitos são resolvidos com intervenção de PC/PT. A melhorar
	Entre departamentos de áreas diferentes (PC e PT)	75,00%	69,50%	Resolução entre HoDs 16,67% / 17,40%	8,33 %	13%	

Tabela 43: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Autonomia", aspeto Gerir conflitos e/ou prioridades entre equipas

AUTONOMIA		HoD	SM	Referência Votos HoD / Votos SM	HoD	SM	Medida potencial a ser implementada
Acesso à Informação por parte de HoD	Estratégia (5-3 anos)	91,67%	78,30%	Acesso direto livre a todos HoD (da responsabilidade do dono da info Documento oficial partilhado 8,33% / 21,70%			Situação OK - sem medidas pela equipa Saber. Em implementação com o accionar do Planeamento estratégico (Equipa do Poder)
	Planeamento operacional (1-2 anos)	75,00%	71,80%	Acesso direto livre a todos HoD (da responsabilidade do dono da info Documento oficial partilhado 25% / 28,30%			

	Custos		41,67%	39,10%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os HoD Planeamento anual BrgP 58,33% / 34,80%		26,10%	Medida a implementar - Encontrar uma solução; ex.: espaço partilhado para que os donos da informação (investimentos e custos / pessoas) possam disponibilizar aos vários níveis.
			41,67%	34,80%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os HoD Alterações/Status BrgP 58,33% / 41,30%		23,90%	
	Investimentos		41,67%	45,70%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os HoD Planeamento anual BrgP 58,33% / 39,10%%		15,20%	
			41,67%	47,80%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os HoD Alterações/Status BrgP 58,33% / 39,10%		13,00%	
	Pessoas	Headcount BrgP			Top-down 41,67% / 37%	58,34%	63,00%	
		Talent pool BrgP		37%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os HoD 66,67% / 45;70%	33,33%	17,40%	
		Alterações organizacionais	75,00%	82,70%	Acesso direto livre a todos HoD (da responsabilidade do dono da info 25% / 17,40%			Medida a implementar - Fazer uma wiki - alterações organizacionais Bosch Braga
	De interesse geral (ex: técnica, operacional, estatística)		83,33%	69,60%	Acesso direto livre a todos HoD (da responsabilidade do dono da info Requisitos técnicos; Objetivos; Follow-up/status 16,67% / 30,40%			

Tabela 44: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Autonomia", aspeto Acesso à informação por parte do HoD

AUTONOMIA			HoD	SM	Referência Votos HoD / Votos SM	HoD	SM	Medida potencial a ser implementada
Acesso à Informação por parte de SM	Estratégia (5-3 anos)		91,67%	82,60%	Acesso direto livre a todos SM Documento oficial partilhado 8,33% / 17,40%			Medida a implementar - Encontrar uma solução; ex. espaço partilhado para que os donos da informação (investimentos e custos / pessoas) possam disponibilizar aos vários níveis.
	Planeamento operacional (1-2 anos)		75,0 %	78,30%	Acesso direto livre a todos SM Documento oficial partilhado 25% / 21,70%			
	Custos		66,7 %	47,80%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os SM Planeamento anual BrgP 25% / 28,30%	8,33%	23,90%	
			66,7 %	47,80%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os SM Alterações/Status BrgP 25% / 32,60%	8,33%	19,60%	
	Investimentos		66,7 %	58,70%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os SM Planeamento anual BrgP 25% / 23,90%	8,33%	17,40%	
			66,7 %	58,70%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os SM Alterações/Status BrgP 25% / 28,30%	8,33%	13,00%	
	Pessoas	Headcount Dep			Top-down 50% / 34,80%	50,00%	65,20%	Situação OK - sem medidas
		Talent pool Dep	58,3 %	50,00%	Disponibilizada pelo dono do processo a todos os SM 41,67% / 30,40%		19,60%	Medida a implementar - Encontrar uma solução; ex. espaço partilhado para que os donos da informação (investimentos e custos / pessoas) possam disponibilizar aos vários níveis.
		Alterações organizacionais	75,0 %	78,30%	Acesso direto livre a todos SM 25% / 21,70%			
	De interesse geral (ex.: técnica, operacional, estatística)		8,3%	32,60%	Acesso direto livre a todos SM (da responsabilidade do dono da info: Requisitos técnicos; Objetivos; Follow-up/status 75% / 47,80%	16,7%	19,60%	Situação OK - sem medidas
Troca de Informação	Dono (detentor) de informação, disponibiliza		-		Acesso direto a pedido com info a superior SM: 71,70%	-	28,30%	Situação OK - sem medidas

não confidencial	diretamente a informação a quem pediu com info a superior (posterior ao inquérito HoD);						

Tabela 45: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Autonomia", aspeto Acesso à informação por parte do SM

RESPONSABILIDADE		HoD	SM	Referência Votos HoD / Votos SM	HoD	SM	Medida potencial a ser implementada
Maturidade	Análise Crítica	33,33%	31,80%	As chefias analisam autonomamente (e se necessário com envolvimento de terceiros) 66,67% / 68,20%			Situação OK - sem medidas
	Visão geral / âmbito de análise	66,67%	63,70%	As chefias consideram o impacto alargado à organização 33,33% /36,40%			Medida a implementar - grupo ligado a HRL?
	Resolução de problemas	16,67%	27,30%	As chefias resolvem autonomamente (e se necessário com envolvimento de terceiros) 83,33% / 72,70%			Situação OK - sem medidas
Compromisso		83,33%	79,60%	As chefias envolvem-se proativamente para além da responsabilidade da função 16,67% / 20,50%			Medida a implementar - grupo ligado a HRL?
Responsabilização		66,66%	47,80%	As chefias responsabilizam-se pelos seus atos, pelos atos dos que dependem de se e pelo seu impacto na organização 33,33% / 52,30%			Medida a implementar - grupo de trabalho
Papel enquanto membro de equipa de projeto		62,83%	50,0 %	As chefias dão inputs como especialista com poder de decisão pelo departamento 41,67% / 45,50%			Medida a implementar - grupo de trabalho

Tabela 46: Diferenças entre o estado ideal referencial do Código de Conduta e as realidades vivida pelas chefias, dimensão "Responsabilidade", aspetos Maturidade, Compromisso, Responsabilização e Papel enquanto membros de equipas de projeto

Os chefes de secção, ao darem o seu importante contributo a este processo com a sua votação, vieram proporcionar à equipa do Saber os dados mais relevantes sobre as questões de desequilíbrio entre departamentos, entre a sua visão e a visão dos chefes de departamento, abrindo portas para a execução de medidas apropriadas para fechar os *gaps* entre a situação real da organização e o *empowerment* desejado como ideal.

Ao estar na posse de um Código de Conduta partilhado entre chefes de departamento - e sem variações entre diferentes departamentos - os chefes de secção ficariam a *Saber* até onde poderia ir o seu nível de decisão nas várias dimensões, e ao longo dos seus aspetos, evitando escalar a decisão acima e aumentando-se assim a agilidade dos processos, ao mesmo tempo que evitando as entropias resultantes de diferentes graus de *empowerment* entre chefes de secção de distintos departamentos, entre estes e Gestores de Projeto (PM) e entre estes últimos e os chefes de departamento. Consequentemente, a produtividade e o crescimento pretendido da organização tornar-se-iam potencialmente mais fortes.

Por outro lado, a equipa do Saber ao ter uma noção dos *gaps* entre a situação presente na organização e o referencial ideal, tinha uma base para ação subsequente, criando medidas adequadas com o intuito de diminuir ou mesmo fechar esses *gaps*.

Cada uma das medidas a implementar, iria ser depois alvo do sistema PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Planear, Fazer, Verificar, Atuar), de melhoria Contínua da Bosch, a levar a cabo pela equipa do Saber numa primeira fase, para depois ser proposto à aprovação de PC e PT. Para o efeito, foi utilizado o formulário PDCA usado na organização para o efeito (documento interno não publicável).

A investigadora não teve oportunidade de continuar esta atividade uma vez que, sendo contínua, a levaria muito para além dos intuitos e tempos acordados para esta investigação, inicialmente prevista para dois anos, mas que se estendeu por três. Encerrou assim a sua participação neste projeto em março de 2018, fazendo o resumo, relatório de tudo o que foi dito neste ponto e sua respetiva apresentação a DBE e HRL, para ação subsequente da equipa do Saber.

7.9. O guião para a Mudança Organizacional – uma construção sobre o modelo narrativo greimasiano; quinta etapa: a Glorificação do percurso para o *empowerment;*

Trata-se agora, portanto, de perceber se cumprimos ou não o último ponto do percurso narrativo sugerido por Greimas, aqui transformado num guião da ação para a mudança organizacional, ao mesmo tempo que discutimos a natureza reflexiva ou transitiva dos quadrados semióticos originais.

7.9.1. No Percurso narrativo-ação da equipa do Poder, o momento da Glorificação

Não tivemos meios, durante o percurso desta investigação, para aferir o Fazer Interpretativo do Destinador original da estrutura actancial, o Mercado=Divisão Bosch Car Multimedia internacional, uma vez que estaria dependente dos resultados face ao *Balanced Scorecard* da Bosch Car Multimédia em Braga para esse ano, ainda não disponíveis à altura do encerramento da investigação (e condicionado não apenas por este projeto e pelo seu sucesso).

Contudo, os seus representantes no Eixo do Saber/Dever (decorrente do primeiro), o Destinador administração + chefias da Bosch em Braga e os Destinadores chefias de departamento e de secção (decorrentes do segundo) - ver iterações 6 e 7 neste capítulo - tiveram ocasião de glorificar, de forma clara, a equipa de trabalho do Poder no *Management Team Meeting* de dezembro de 2017, neste momento que foi o auge da Performance com a implementação do modelo de Planeamento Estratégico participativo, instrumento primeiro de *empowerment* de todas as chefias quanto ao seu Poder de ação.

O Fazer Interpretativo do Destinador deu-se de forma simples e despretensiosa, mas foi claro e motivo de orgulho para toda a equipa: PT, em seu nome e de PC, patrono do projeto, e em nome das chefias de departamento e das chefias de secção, agradeceu à equipa do Poder todo o planeamento estratégico posto em prática e que culminou no que classificou como "o melhor *Management Team Meeting* de sempre". Ao contrário de anteriores eventos do género, em que as chefias se limitavam a organizar grupos de trabalho no momento, alimentados por reflexões avulsas e fruto de *brainstormings* anteriores, aqui o trabalho foi desenvolvido por todos desde momentos muito anteriores, com objetivos e percursos definidos até àquele momento. A importância de uma sistemática de planeamento estratégico foi já sobejamente referida nesta investigação pelo que o discurso sobre como decorreu e os resultados atingidos seria apenas redundante.

Através de um pequeno inquérito de satisfação feito aos participantes do evento, tornou-se também claro o grau de satisfação quanto ao decurso deste momento, enquanto o culminar de mais de dois anos de trabalho da equipa (e três da investigadora e orientadora empresarial). Os resultados deste inquérito, encontram-se no Anexo 2, analisando a satisfação quanto à forma como decorreu a reunião, o Management Team Meeting de 13 dezembro 2017. Desta avaliação, deverá salientar-se dois aspetos relacionados diretamente com o trabalho da equipa: a forte satisfação com a organização da reunião, a ver com a sistemática de trabalho que culminou na reunião, definida pelo modelo de planeamento estratégico construído pela equipa; e com a informação da estratégia da Bosch Braga à equipa de chefias total, um dos grandes objetivos de todo o percurso feito pela equipa Poder/Sistemas Organizativos.

Desta atividade, a continuação dos trabalhos desenvolver-se-ia em duas frentes:

- Todas as equipas do *Management Team Meeting* - O processo de planeamento estratégico continuaria, para implementação das iniciativas estratégicas ao longo do ano, de acordo com o programado na iteração 20A para decorrer ciclicamente, e de forma continuada todos os anos, até ao fim do ciclo de 2022.
- A equipa do Poder - Decorreria daqui a necessidade de revisitar o *backlog* desta equipa e verificar quantos dos seus itens, através da concretização deste primeiro, ficariam resolvidos para depois se prosseguir a desenvolver trabalho com os itens restantes.

7.9.2. No Percurso narrativo-ação da equipa do Saber, a inexistência de um momento de Glorificação

No decurso desta investigação, o percurso que a equipa do Saber se propôs fazer, resolvendo o primeiro item do *backlog* foi concretizado: executar um modelo de competências, posteriormente denominado Código de Conduta (*Behavioral Guideline*), que permitisse consolidar o *empowerment* dos indivíduos (chefias de departamento e de secção) fazendo-os Saber a extensão do seu Poder de Decisão, Autonomia e Responsabilidade em aspetos do dia-a-dia, para crescer em agilidade e produtividade. Ao mesmo tempo, vinha nivelar esse *empowerment* das chefias através de toda a organização.

Houve um momento de glorificação formal? Não. Contudo, a participação conseguida dos vários níveis de chefias e a sua aprovação final por PC e PT para sua distribuição, podem ser considerados uma forma de glorificação, no sentido de que se cumpria assim um importante passo para a implementação do valor transformador da equipa do Saber face ao *empowerment* e que constava do seu quadrado semiótico.

Este item do *backlog*, tendo sido conseguido, abria porta, no entanto, para a resolução de alguns dos restantes nove itens. Essa seria uma das tarefas a concretizar a partir do momento do término do envolvimento da investigadora no projeto:

- Todas as chefias – pôr em prática o Código de Conduta para o que seria necessário definir uma sequência de reuniões de seguimento e melhoria;
- A equipa do Saber e outras a constituir para o efeito – analisar e desenhar as medidas que fechariam o gap já referido entre a referência e a situação atual;

- A equipa do Saber – Seria necessário prosseguir o trabalho, revisitando o *Backlog* desta equipa e verificando quantos dos seus itens, através da concretização deste primeiro, ficariam resolvidos para depois se prosseguir a desenvolver trabalho com os itens restantes.

7.10. Encerramento do percurso semântico ou profundo – avaliação da natureza transitiva ou reflexiva dos quadrados semióticos originais das equipas do Poder e Saber avaliação e fecho da ação; avaliação da situação de encerramento do quadrado semiótico principal

Com tudo o que defendemos e relatámos anteriormente, estamos convictos na natureza transitiva do percurso sobre o quadrado semiótico da equipa do Poder.

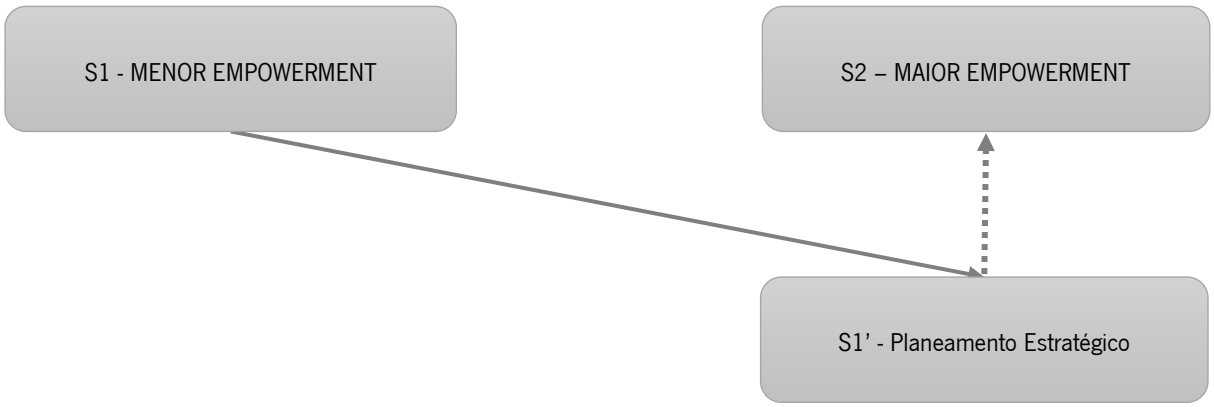


Figura 76: Quadrado semiótico da equipa do Poder/Sistemas e Processos Organizativos, perspetiva sintagmática. Fonte: Própria, baseada do quadrado semiótico de Greimas

O *empowerment* (valor transformador do quadrado semiótico principal) no quadrado semiótico da equipa do Poder mudou, de uma situação S2' para uma situação S1', de Menor para Maior, implicado pela criação e aplicação de uma sistemática de Planeamento Estratégico pela equipa, fazendo um percurso transitivo inequívoco.

Este percurso profundo, não visível, mas implícito, foi o que orientou a investigadora em todo o percurso feito no trabalho conjunto com a orientadora empresarial, o patrono da investigação e a equipa do Poder. Foi o seu guião maior que lhe permitiu ir aportando ao projeto as valências necessárias à concretização do projeto, com o suporte e iniciativa insubstituíveis da orientadora empresarial e da equipa.

Já no que respeita à equipa do Saber que o modelo semântico sustentou o percurso de guião da mudança, de forma idêntica ao da outra equipa, não há dúvidas. Debatemo-nos, contudo, quanto à sua natureza transitiva ou reflexiva. Será transitiva no sentido em que forneceu o Código de Conduta, desta forma alinhando o *empowerment* das chefias e possibilitando a passagem a S2, Maior *empowerment*? Será reflexiva, pelo facto de que, ao serem descobertas as muitas razões de uma prática desnivelada de *empowerment* face a uma referência ideal, ainda sem plano de ação à vista (quiçá mesmo sem execução até este momento) estarmos perante um retorno ao ponto de partida?

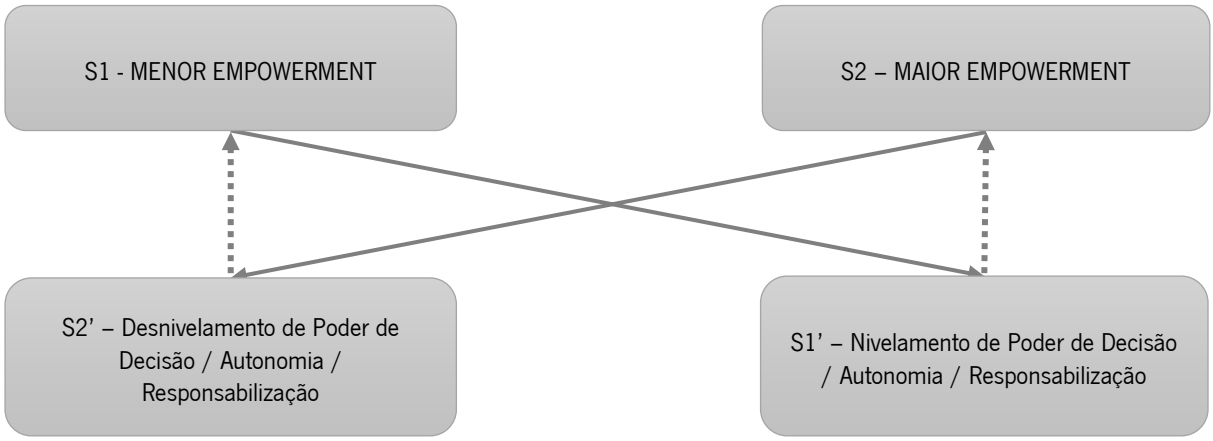


Figura 77: quadrado semiótico da equipa do Saber/Liderança, perspetiva sintagmática. Fonte: Própria, baseado no quadrado semiótico de Greimas

Fica a pergunta para novas investigações e projetos de continuidade sobre este tópico.

Quanto ao quadrado semiótico principal, apesar de estar longe o seu fecho, esse é um percurso transitivo ainda em execução, tal como o sugerimos na Figura 38 (ver em 7.5.4.).

Estamos convictos, no entanto, conforme iremos defender no capítulo das conclusões de que um estado de Maior empowerment foi alcançado, potenciando o crescimento desejado (crescimento esse que, na realidade, foi acontecendo ao longo do projeto), graças à participação e envolvimento das Chefias essencialmente no planeamento estratégico da Bosch em Braga.

CONCLUSÃO

Depois deste longo caminho, alcançámos finalmente o importante patamar que é o fecho e conclusão deste trabalho.

É importante recordar, a um mundo académico pouco familiarizado com a investigação-ação, que os objetivos deste tipo de estudo são duplos, não sobrepondo o contributo científico ao contributo quanto ao caso em intervenção, antes pelo contrário:

> um dos objetivos é produzir conhecimento e ação diretamente úteis para um grupo de pessoas - por meio da pesquisa, da educação de adultos e da ação sociopolítica. O segundo objetivo é capacitar as pessoas, em um segundo e mais profundo nível, por meio do processo de construção e uso de seu próprio conhecimento (Reason, 2005, p. 182).

O fim mais relevante da produção de conhecimento neste tipo de estudo é, mais que o conhecimento científico, o conhecimento trazido aos participantes da investigação acerca deles próprios e acerca dos modos de construir e definir o seu mundo.

Tentaremos, em todo o caso, dar a nossa perspetiva quanto a ambos os tipos de contributo aqui alcançados, os mais pragmáticos, sobre a realidade intervencionada, os mais científicos, tentando perspetivar potenciais generalizações do que aqui foi estudado e impactos no conhecimento científico.

Aqui iremos concluir quanto à capacidade que o modelo de Greimas demonstrou face ao problema de mudança que nos foi colocado: atingimos os nossos objetivos de investigação? Concretizámos o que nos

propusemos na Bosch e nos foi solicitado, sustentados no modelo? Foi sujeito a adaptações, no processo, para atingir o que nos era requerido ou respondeu cabalmente? Revisitamos, assim, sumariamente, os objetivos alcançados e já anteriormente apresentados.

Em seguida, propomos, não a generalização, mas a transferibilidade do modelo, para lá do caso intervencionado, recomendando uma sistemática para a ação da mudança organizacional. Sintetizamos o modelo em etapas, decalcadas sobre a Semiótica narrativa de Greimas, propondo-o como enriquecimento da área pragmática da mudança organizacional, um modelo que vemos como fortemente orientado para a concretização dos objetivos, de enorme agilidade e adaptabilidade ao caso em mãos.

De forma sequencial, tentaremos deixar sugestões de novas abordagens e novos caminhos de investigação a trilhar, tendo como ponto de partida o nosso contributo. Por um lado, investigações decorrentes dos muitos dados obtidos, prosseguindo, numa linha de continuidade, o que foi iniciado, por outro, com os mesmos dados, sugerindo estudos alternativos, trilhando as vias da Semiótica social e multimodal, a ambas mergulhando em interdisciplinaridades com a comunicação organizacional; por outro ainda, desenvolvendo a ideia primeira de construir uma Semiótica da ação, uma Semiótica de natureza interventiva, que atue (e não apenas observe) os sentidos da ação e imprima alterações na realidade, por decisão e participação plena dos seus agentes.

Desenvolveremos, num último tópico desta conclusão que salienta a originalidade da investigação-ação, como ela veio contribuir para uma nova abordagem ao conhecimento científico na ciência Semiótica, proporcionando-lhe o *quantum leap*, de uma natureza contemplativa, analista e observadora, para um novo mundo, de ação e de intervenção social: o salto de um universo moribundo de uma Semiótica narrativa datada para um novo universo, o de uma teoria Semiótica da ação, Conciliando mundos teóricos e áreas de conhecimentos distintos e demonstrando que a relação teórica entre esses mundos é exequível na realidade organizacional. Não somente ao serviço da comunicação organizacional, mas de qualquer área da comunicação onde a ação, que imprime sentido e esculpe a realidade, seja um requisito.

Os objetivos concretizados

Depois do processo de investigação-ação, concluir é matéria simultaneamente fácil e difícil. Fácil, porque o processo em si, enquanto guião para a mudança organizacional e para a conjunção com os objetos modais, trouxe resultados objetivos à organização, facilmente identificáveis; difícil, porque muito há a

concluir sobre o que fizemos e muito caminho se abre a nova investigação, sendo muitos os dados que resultaram com potencial para novas investigações.

Começar pelo princípio, e pelo caminho fácil, é sempre uma boa opção.

De um conjunto de itens (*backlog*) selecionámos, durante esta caminhada, apenas dois, para execução durante o tempo útil da investigação. Mas esses foram essenciais para a prossecução dos que se lhe seguem, ambos se constituindo como etapa maior para a concretização da conjunção com o valor, identificado pelas chefias Bosch como transformador, para a mudança organizacional, o *empowerment*.

Pelas características de iteração da investigação-ação, parte importante das conclusões já foram retiradas ao longo do processo, pelo que importa agora determinar quais os resultados para a organização. Que resultados obtivemos para a Bosch, então, com a aplicação desta investigação-ação?

Implementámos o guião do modelo narrativo de Greimas como um guião para a ação na mudança organizacional e comprovou-se a sua utilidade durante todo o processo, de acordo com o planeamento prévio e sequencialmente replaneado: concretizámos os quadrados semióticos secundários, da Equipa do Poder e da Equipa do Saber, com isso potenciando o percurso do quadrado semiótico principal, ainda em decurso.

Definimos as estruturas actanciais e cumprimo-las durante o programa de ação.

A Equipa do Poder conseguiu implementar o item fundamental e prioritário do seu trabalho e, com isso, a Bosch ganhou um modelo de planeamento estratégico, construído de forma participada, implementado com a colaboração de todas as chefias, adequado à realidade específica da organização e ao seu momento competitivo. Tal como o desenhámos, foi atingido alto índice de participação, à medida que foi sendo concretizado e implementado periodicamente, tendo sido possível envolver e comprometer as pessoas com os objetivos, durante o percurso já relatado. Esse modelo de planeamento estratégico garante às chefias maior Poder na organização – sabendo os trilhos a percorrer em direção aos objetivos, as chefias poderão ser mais autónomas, ter maior poder de decisão, assim como assegurar uma maior capacidade para a responsabilização, sendo criado desta forma um clima de verdadeiro *empowerment* (Seibert et al., 2004).

A Equipa do Saber fez um percurso para garantir a concretização do seu tópico principal e com isso as chefias da organização definiram linhas orientadoras sobre o *empowerment* de cada nível de chefia em vários aspetos relevantes da vida da Bosch, o que lhes dá o Saber quanto aos limites da sua autonomia, poder de decisão e responsabilidade. Estas linhas, se porventura o projeto for continuado para além

desta investigação, permitirão um maior nivelamento do *empowerment* entre departamentos, secções e equipas de projeto, definição das responsabilidades dos vários níveis e tipos de chefias, papéis atribuídos em cada situação e clarificação de quem arbitra diferendos nas várias situações da relação hierárquica e funcional. Se postas em prática, e resolvidos os *gaps* entre os níveis onde se encontram, quanto a essas linhas orientadoras, e os níveis desejáveis, a organização conseguirá ultrapassar as entropias identificadas no início deste projeto, no capítulo sobre a Bosch (capítulo 1).

Ambas as conquistas - uma sistemática de planeamento estratégico, orientador da ação das chefias, e um quadro partilhado e comungado de linhas orientadoras da atuação para o *empowerment* - garantem maior autonomia e esta, sendo estabelecidos limites, "encoraja ação autónoma, incluindo o desenvolvimento de uma visão percetível e clareza em relação aos objetivos, procedimentos de trabalho e áreas de responsabilidade" (Seibert et al., 2004, p. 333). Tornam-se assim a base de um maior *empowerment* das chefias, municiando-as do valor transformador que potencia a mudança para o lugar S2 do quadrado semiótico inicialmente desenhado: Maior Competitividade de Mercado, através de uma Organização mais produtiva, ágil, em maior crescimento.

Recordemos que, tal como defendido no capítulo da Metodologia de Investigação (capítulo 2) esta tipologia de investigação, que consiste na investigação-ação, não apresenta hipóteses. O que são as hipóteses? "As hipóteses indicam-nos o que estamos a procurar ou tentando provar e podem definir-se como explicações tentativas do fenómeno investigado, formuladas à maneira de proposições" (Hernández Sampieri et al., 1997, p. 79). Aqui não procurámos explicar nada, não procurámos dar resposta a nada. Orientámos uma ação para obter determinados resultados e, se as consequências desejadas para a ação ocorrerem, então a investigação atingiu os seus fins, tal como defendido por Argyris (Argyris et al., 1985). Não apresentámos por isso, hipóteses, mas apresentámos aquilo que hoje, no âmbito de muitas teses, se designa por *claim,* uma frase que orienta a investigação, que é o seu objetivo e resumo:

Apesar de originalmente amarrado à narrativa e a um imanentismo fechado, cercado por um referencial estruturalista, o modelo sémio-narrativo de Greimas, nos seus níveis semântico e narrativo, é capaz de constituir-se, em contexto organizacional, como um processo orientador, um guião para a ação, que permite concretizar com êxito a mudança de uma situação S1 para S2. Para tal levaremos os sujeitos desta ação, as chefias da empresa, à identificação e aquisição das competências necessárias – o seu Querer, Saber e Poder – que permitirão, no percurso de uma Performance em busca de um valor

transformador, produzir a mudança que a organização pretende, obtendo a conjunção com o Objeto desejado.

A conclusão sobre esse *claim*, embora limitada à concretização dos dois primeiros de um conjunto alargado de tópicos, a resolver por cada equipa de trabalho deste projeto, é que todo o processo evidencia a eficácia do modelo de Greimas, enquanto instrumento que permite determinar os sentidos da ação humana na construção da mudança. Pelo caminho trilhado e lugares alcançados, sabemos que esse *claim* se concretizou: o modelo narrativo greimasiano, nos seus níveis semântico e narrativo, constituiu-se de facto como um guião para a ação eficaz e ágil na transformação e permitiu delinear os sentidos da mudança. Com isto, potenciando o adquirir das competências Saber e Poder que faltavam aos Sujeitos da ação, as chefias da organização. No processo interventivo e participado, a Performance foi posta em marcha e a Glorificação atingida, tal como já apresentado e explicado no capítulo anterior.

Aplicável a uma organização da dimensão da Bosch em Braga, estamos certos de que será igualmente aplicável a organizações de qualquer dimensão, afirmando a sua capacidade de dar resposta aos novos tempos VUCA, que exigem das empresas e pessoas mudança e adequação constantes a novas circunstâncias.

A ideia sintetizadora, pré-clarificada quanto ao sentido da mudança, de S1 para S2, revelou-se fundamental para o entendimento de todos os que nela estiveram envolvidos. Saber de onde vimos, para onde vamos e qual o elemento transformador que, partilhado e assumido, permite fazer essa transição é uma consciência essencial num processo de mudança. O desenho do quadrado semiótico à partida, com a revelação dos contrários e dos contraditórios e as relações de implicação, é uma visão esclarecedora do sentido que se pretende numa mudança, que orienta quem nela participa como agente.

O quadrado semiótico principal é o sentido pré-definido, que, tornado ação, cria realidade, o que vem corroborar a nossa ideia, apresentada no capítulo 3, onde defendemos estar perante um caso de morfogénese invertida, não com a forma a emergir da matéria, mas com a forma (neste caso o modelo greimasiano) a criar realidade, a criar um sentido de mudança, concretizado através da ação.

Se bem que, face aos dois quadrados semióticos secundários, tenhamos apresentado os seus percursos sintagmáticos, um transitivo e outro reflexivo, acreditamos que, nos ciclos constantes de mudança de uma organização, o quadrado semiótico principal terá tendência a sempre ser reflexivo, havendo ciclicamente o retorno à situação inicial. Provavelmente, criará a necessidade de desenhar novos quadrados semióticos, com novos valores transformadores, contraditórios à situação inicial. Até ao

infinito... tal como a mudança contínua perspetiva e, movendo-se em iterações, tal como o preconiza a investigação-ação.

Semiótica por natureza, ação por convicção - em jeito de síntese, a nossa fórmula para a mudança organizacional

Se estivéssemos a escrever um livro acerca dos sentidos intencionalmente definidos para uma mudança organizacional, este seria o momento para sintetizar o modelo que prescrevemos, apresentado como uma fórmula para dar resposta eficaz à necessidade de constante mudança das organizações.

O mundo, diz-se em todos os meios de comunicação social, nunca mais será o mesmo. E a cada novo desastre, a cada nova pandemia, a cada nova guerra, a cada nova crise económica, voltamos a reforçar a crença nesta verdade. O mundo está em permanente transformação, agora cada vez mais acelerada graças à vida em rede. Vivemos mundos competitivos, agressivos até, e só com a cooperação e agilidade na mudança seremos mais fortes. E ser ágeis na mudança, capazes de nos adaptar de forma ligeira a cada nova revolução do mundo, é hoje um mantra. Onde vamos todos nós, tão desenfreados nesta corrida? Não sabemos, mas sabemos que não podemos ficar para trás, sob o risco de empresas se deslocalizarem, pessoas ficarem sem emprego, economias colapsarem...

Tão exigidas na atualidade VUCA para ter ou manter o sucesso, as fórmulas de sobrevivência organizacional são, por isso mesmo, necessárias. São, contudo, e somente, fórmulas, de um lado rígidas, de outro linhas elásticas para uma atuação flexível, mas ainda assim mais direcionada. Pô-las à prova, adaptá-las, transformá-las, adequá-las a cada realidade, são aspetos que tanto cabem à criatividade das pessoas como à inovação das organizações. Impor mudanças é uma reconhecida razão para o insucesso – sem serem partilhadas, comungadas, participadas, cridas e queridas... as mudanças ficam pelo caminho e maior é a probabilidade de a organização ficar para trás no seu contexto transacional, o mercado.

Terá, a nossa fórmula para a mudança, o modelo narrativo de Greimas, como forma participada de gerir e gerar a ação, clarificando sentidos no percurso da mudança em contexto organizacional, os ingredientes necessários para o sucesso em cada novo contexto de mudança? Acreditamos, pela prova a que foi sujeito, que o modelo é aplicável na mudança das organizações, numa larga maioria de situações. Ainda que o processo de investigação-ação aqui relatado, pelas suas exigências acrescidas de cientificidade e pela dimensão da empresa Bosch, se tenha tornado moroso, o modelo implementado da narrativa-ação tem características para garantir um processo de mudança ágil, eficaz e participado, o que nem toda a

investigação-ação assegura (McNiff, 2014). Afirma-o a crença da investigadora, suportada numa perspetiva subjetiva, a que a sua experiência não a deixa escapar; mas afirma-o também a objetividade dos resultados obtidos e das ações concretizadas no terreno e que atrás já relatámos.

Contudo, a posição de vários autores, a propósito da capacidade de generalização dos resultados, conclusões e, sobretudo, da sistemática da investigação-ação, é de que esse não é o conceito a invocar quanto ao seu contributo científico e pragmático: defendem alternativamente uma ideia de transferibilidade do conhecimento, argumentando que, a partir de um contexto emissor, as aprendizagens aí obtidas pela investigação-ação podem ser transferidas e adaptadas a um contexto recetor, num processo para o qual é condição importante a evidência empírica de similaridade dos contextos (Herr & Anderson, 2005).

Acreditamos nesta premissa, pelo que nos arrogamos, assim, a lançar a proposta de uma fórmula para a mudança, não defendendo uma sua eventual capacidade de generalização, empiricamente não evidenciada, mas sim a sua capacidade de transferência e aplicabilidade a novos contextos. A isso chamaram Greenwood e Levin (1998) a "credibilidade transcontextual" (citado em Herr & Anderson, 2005, p. 62) e que acreditamos a nossa tese possuir.

O modelo assume-se, assim, como um contributo científico para a área do desenvolvimento organizacional: um modelo eficaz e ágil para a mudança, cuja sistemática é transferível para novas situações, em que a transformação é uma necessidade.

Em qualquer organização, antes mesmo de começar, é preciso garantir (tarefa frequentemente muito difícil) que, ao longo de todo o processo de mudança, a administração da empresa o apadrinhe convictamente e nele participe, potenciando a participação dos outros, num processo que democratize o envolvimento e a ação. Desafiando as tradicionais relações de poder, potenciando o conhecimento, a ação e a consciência sobre as questões em mudança, de todos os que participam na investigação (V. J. Friedman & Rogers, 2008). A participação é, aliás, condição obrigatória colocada a todos os que são identificados como agentes da mudança, pois só assim a entenderão como sua.

Explicitemos, então, a nossa fórmula:

1. Definir o quadrado semiótico da mudança pretendida

Após a obtenção de um apadrinhamento institucional, inicia-se o processo com a definição do quadrado semiótico de partida, primeiro identificando com as administrações os semas do eixo superior, o lugar de partida S1, em que se encontra a organização, e o lugar pretendido de chegada S2, ou seja, o seu

contrário. Este papel da administração pode ser delegado em equipas ou gestores de mudança. Exemplos tão distintos como passar de a) S1 convencional a S2 inovadora, b) S1 reputação negativa para S2 reputação positiva, c) S1 baixa competitividade para S2 alta competitividade ou d) S1 indiferenciada no sector para S2 diferenciada no sector... são apenas alguns exemplos de contrariedades de princípio, mas muitas outras podem ser identificadas, dependendo da organização. Seria seguramente interessante debruçarmo-nos sobre a imprensa escrita e definir um percurso de S1 Modelo de negócio obsoleto para S2 Modelo de negócio tendência, contribuindo para a sobrevivência de um dos pilares da nossa sociedade.

De seguida, com a participação das chefias e/ou de colaboradores, trata-se de identificar, em sistema de discussão alargada, quais os semas do eixo inferior, o(s) valor(es) transformador(es), podendo recorrer-se a pessoas ou análises externas para o auxiliar a definir. Concretiza-se aquele sema S1' que, contradizendo S1, implicará chegar a S2 e sem o qual permaneceremos em S1. Para os exemplos atrás mencionados, podemos falar em S1' como sendo a) tecnologia e formação, b) comunicação de impacto, c) revisão de sistemas produtivos e financeiros ou d) novos produtos ou serviços originais e únicos. Não nos arrogamos neste exercício ligeiro a ponderar o valor transformador do modelo de negócio da imprensa.

Poderá acontecer à frente, e até desejavelmente, que, tal como no caso Bosch, os eixos inferiores se transformem nos eixos superiores de novos quadrados semióticos de equipas de trabalho a constituir (Programas Narrativos secundários face ao principal).

2. Definir a estrutura actancial

Este é o momento de identificar quem são as pessoas/situações/coisas da organização que investem os actantes. Quem tem o papel de Destinador do Dever Fazer e quem são os agentes da mudança, Destinatário(s)-Sujeito(s) da ação de mudança. É o actante Sujeito, que pode ser investido por pessoas da organização, quem concretizará a mudança desenhada e executará a Performance, pelo que identificar na organização as pessoas e/ou as equipas que poderão assumir essa função, tomando nas suas mãos a concretização da mudança (os verdadeiros agentes do processo), é uma tarefa fundamental e que deve ser bem pensada. O Sujeito ou Sujeitos da mudança devem ser indivíduos com influência, poder ou características, com impacto na mudança; devem integrar competências variadas, que permitam gerar decisões relevantes; devem apresentar uma elevada credibilidade na organização; e devem revelar capacidades de liderança no processo (Kotter, 2006). Estas e outras características, já

suficientemente exploradas ao longo desta investigação, devem ser apanágio dos atores e equipas que investem o actante Sujeito(s).

Além do(s) Sujeito(s), no passo seguinte, poderão ainda ser identificados indivíduos/situações/coisas que se constituem como Adjuvantes e Oponentes.

Também na estrutura actancial poderemos ter de proceder a um desdobramento em estruturas actanciais secundárias, consoante o número de Programas Narrativos identificados (equipas de trabalho, cada uma com o seu quadrado semiótico a orientar a sua ação).

3. Destinar o contrato à organização

Seguindo a ideia posta em marcha na investigação-ação na Bosch, de que os momentos críticos da mudança correspondem aos momentos críticos da narrativa de Greimas, nomeadamente quanto aos momentos do Contrato, Aquisição de Competências (objetos modais do Querer, Saber e Poder), Performance e Glorificação, iremos em seguida determinar cada um desses momentos.

Os Destinadores originais deverão desenhar e implementar formas eficazes de comunicarem aos Destinatários, agentes da mudança, o Dever Fazer, os objetivos que se pretendem alcançar (o Objeto com o qual se pretende vir a ficar conjunto) e o valor transformador que se vai mobilizar/incentivar/construir, para ajudar a alcançar o sema S2, a mudança pretendida. Mais ainda, devem clarificar o tempo em que se pretende que a organização faça a transição. É o momento do Contrato greimasiano e o momento para reforçar na mente da organização o sentido da mudança – o sema contrário ao inicial. Trata-se de estabelecer para onde vai a organização e o que pretende ela alcançar. Não se trata do meio, nem do valor transformador, mas do sentido da mudança: o sema final.

Este momento pode e deve ser sujeito a discussão alargada, mas em última instância é a administração, na relação com os objetivos da organização no seu ambiente contextual e transacional (no caso da Bosch, expressos no "Be One" e no seu *Balanced Scorecard*), que deverá ter a última palavra nesta matéria.

4. Aferir quanto à conjunção ou disjunção com os objetos modais, Querer, Saber e Poder

Após a fase anterior, através das ações de comunicação consideradas necessárias, trata-se agora de auscultar os Destinatários-Sujeitos, potenciais adjuvantes e oponentes, aferindo através de entrevistas e/ou inquéritos onde se encontram face à mudança pretendida e ao valor transformador, sobretudo este último: se têm, ou não, o Querer, o Saber e o Poder para os concretizar. Adicionalmente, pretende-se identificar os obstáculos e as ajudas que encontram para a sua obtenção e que sugestões apresentam para o efeito. As perguntas deverão estruturar-se, agrupadas em conformidade com os distintos objetos

modais, de modo a perceber, em cada organização onde são aplicadas, o que se constitui como Querer, Saber ou Poder. Apenas como exemplo, o Saber para a mudança, numa organização, poderá ter que ver com questões de cariz técnico, como acontece com o domínio de um qualquer software, e noutra ter que ver com questões relacionadas com o Saber liderar.

Tratam-se os dados para obter conclusões. Formam-se equipas de trabalho, uma por cada objeto modal com o qual não haja conjunção, podendo acontecer, como no caso que aqui vivemos, em que algum dos objetos modais seja já conjunto com os Sujeitos.

5. Equipas de trabalho desenham o seu quadrado semiótico e *backlog* para o concretizar

Cada equipa analisará os dados obtidos para definir o seu próprio quadrado semiótico, seguindo o processo descrito em 1; e identificará indivíduos/situações/coisas que funcionam como adjuvantes da sua estrutura actancial para os convocar para a equipa, se e quando necessário. Com os dados consolidados sobre obstáculos e sugestões em mente para a conjunção com o objeto modal que lhe coube e futura conjunção dos colaboradores da organização com o mesmo, a equipa definirá um conjunto de itens prioritários sobre o qual irá trabalhar (o *backlog*), de acordo com uma metodologia de gestão de projetos (tal como poderá ser o método *Scrum* sumariamente apresentado no capítulo 2, na Metodologia). Se se aplicar, o item no topo da lista deverá ser o mais fundamental, aquele sem o qual os restantes dificilmente serão atingidos. A equipa traça o plano de ação para a concretização de cada um deles, pela ordem de importância para a transformação desejada, trabalhando as tarefas em simultâneo ou sequencialmente.

Sugerem-se reuniões da equipa pelo menos semanais, com pelo menos um indivíduo executivo do projeto, um gestor que facilite a sequência, distribuição e execução das tarefas e municie as informações requeridas, de uma reunião para a outra.

Estas equipas de trabalho podem e devem convocar direções, chefias e/ou especialistas momentâneos, internos e externos, para a prossecução das tarefas em mão, tendentes à execução do seu Programa Narrativo/de Ação e à concretização do seu quadrado semiótico específico. Igualmente, e tanto quanto possível, deve ser alargado, o envolvimento na Performance, ao maior número possível de indivíduos que, de alguma forma, se relacionem com os tópicos do *backlog* que se encontram em resolução.

As iterações até à execução do *backlog* total, de Performance, serão tantas quantas as consideradas necessárias pelas equipas, dentro do tempo previsto.

Ao longo do processo, as equipas centrais deverão, de acordo com um calendário previamente definido, comunicar os desenvolvimentos do trabalho aos seus patronos, os Destinadores de toda a ação, e a todos os restantes envolvidos.

6. Glorificação

Deverá ser determinado um momento para a comunicação a todos os intervenientes, da concretização dos itens do *backlog* mais relevantes, nos tempos definidos inicialmente – o que se concretizou, o que está por concretizar e em que situação está, o que foi adiado para nova ronda de trabalhos e porquê.

Acreditamos fortemente que este modelo pode ser aplicado a grandes mudanças, tal como a pequenas, que é ágil e que, a qualquer momento, permite a entrada de novos itens nas prioridades das equipas de trabalho, que venham servir a transformação pretendida.

Uma futura aplicação deste modelo, em novos casos, poderá corroborar esta nossa convicção.

Os novos caminhos a explorar

Se até aqui concluímos o que consideramos a tarefa fácil destas conclusões, devemos agora delinear o que vemos como mais complexo. Trata-se de determinar o que fazer a partir dos resultados desta investigação, aquilo que não tivemos oportunidade de explorar, alargar, ou mesmo aquilo que tem potencial para ser continuado, aprofundado ou desenvolvido.

De forma direta e simples, esta investigação-ação poderia ser desenvolvida, simplesmente, dando continuidade ao percurso iniciado: as equipas de trabalho tinham em mãos um conjunto de itens identificados pelas chefias, nas entrevistas e inquéritos, como fatores adjuvantes para um maior *empowerment* da organização na mudança, mas apenas os colocados no topo da lista foram alvo da sua ação. Com efeito, a dimensão dos dois primeiros tópicos a concretizar pelas duas equipas do Saber e do Poder exigiu que a investigação decorresse em três anos em vez dos dois previstos; concretizar o trabalho sobre os restantes seria tarefa para mais algum tempo, mesmo se mais simples que os iniciais e condicionados pela resolução deles. Dá-nos particular satisfação que a dimensão do que foi concretizado tenha já significado a realização de passos importantes para os objetivos; sabemos que continuar com os tópicos seguintes seria a conclusão natural de toda esta investigação.

A via de onde partiu a investigadora nos finais de 90, foi a de elaborar um estudo que equiparasse - leia-se com ironia e humor - a mudança organizacional, como se de um filme de ação se tratasse, a um sucesso de bilheteira hollywoodesco. Para isso, selecionar-se-ia um processo de mudança concreto da

realidade organizacional e uma narrativa fílmica de sucesso, do momento ou do passado. Que melhor título do que afirmar que "a mudança organizacional é igual a um filme do Indiana Jones"? É necessário o Dr. Jones ser conjunto com o Querer (Sujeito virtual), o Saber e o Poder (Sujeito atualizado), para realizar a Performance (Sujeito realizado) de salvar as crianças e ser glorificado com o amor da beldade que o segue; é necessário que os indivíduos da organização queiram, saibam e possam como fazer os processos de mudança, para ela poder acontecer e todos serem glorificados no final. E como adquirir as competências para o efeito? Tal como para o Dr. Jones faz o seu percurso para a sua aquisição, esse será também o percurso da ação da mudança na organização e essa equiparação poderia ser observada e analisada a sua utilidade científica.

Um outro percurso, mais em linha com exigências da competitividade contemporânea, proposto inicialmente no projeto que deu origem a esta investigação - mas abandonado por exigências já explicadas na introdução e no capítulo sobre a Bosch (capítulo 1) - seria, com recurso ao mesmo modelo de Greimas, analisar uma organização de cariz público. O estudo de uma Universidade, organização a que hoje é exigido um equilíbrio entre uma natureza científica e de busca do conhecimento e a integração na ideia de mercado atual, obrigaria a um processo de mudança em muitas linhas. Tal estudo permitiria provavelmente concluir da transversalidade do modelo usado em domínios tão distintos como os públicos e privados. Que quadrado semiótico poderia definir os sentidos da mudança num contexto destes? Sem debate e suportado na experiência empresarial e do mundo do ensino privado da investigadora, diríamos que o eixo superior desse quadrado colocaria em S1 o sema complexo "Centro Científico e de Conhecimento" e no seu contrário, em S2, o sema ainda mais complexo de "Agente de Mudança social" – um sema contrário, porque, de passivo, passa a ativo e de centrado no seu mundo, passa a agir, por iniciativa própria, no mundo circundante. Que semas deveríamos assinalar no eixo inferior, como valores transformadores da mudança, a colocar em S1', como contraditório de S1, e que implicariam a chegada a S2? Que pessoas e equipas seriam mais adequadas para investir os actantes neste contexto universitário? Como executar da melhor forma o momento do Contrato? Posteriormente, investigando a situação face à aceitação do Contrato e à conjunção com os Objetos Modais, iríamos definir o melhor plano de ação para essa conjunção, assim como executar esse plano, a performance, e, desejavelmente num momento, ainda que perene, obter glorificação.

Saindo dos temas de continuidade desta investigação, desenham-se ainda hipóteses de outros percursos, em ramos distintos da Semiótica.

Mantendo-nos ligados a Greimas, poderíamos explorar as vias de estudo da componente discursiva, analisando as características dos percursos figurativos (actoriais, temporais e espaciais) e que papéis desempenham no êxito da mudança. Talvez aí nos pudéssemos embrenhar numa ligação ao mundo da Semiótica social, analisando o discurso ou o estilo, relacionados com os momentos narrativos/de ação. Do discurso, por exemplo, poderíamos analisar os recursos semióticos usados aquando do Contrato ou das muitas reuniões da Performance, para aferir de que forma uma lógica de mercado definiu a ideia de *empowerment* na organização; ou alternativamente poderíamos analisar, quanto ao estilo, a forma como a administração PC, alemã, e a administração PT, portuguesa (e com eles, as áreas da empresa que lhe respondem), usam os recursos semióticos para passar os seus valores e os induzirem na organização alemã instalada em Portugal.

Outro percurso potencial seria ainda a Semiótica multimodal: recorrendo ao manancial de recursos semióticos recolhidos nos momentos especiais da nossa narrativa-ação, como o último *Management Team Meeting* onde se deu a glorificação das equipas, poderíamos elaborar um estudo exaustivo da forma como a imagem, o espaço, a multimédia, foram usadas para dar dimensão ao planeamento estratégico levado a cabo com a intervenção de todas as chefias. Poderíamos, quiçá, descobrir de que forma a multimodalidade, no seu múltiplo e complexo conjunto de códigos, viria dar corpo a novas formas de manifestação do sentido da mudança.

Finalmente, talvez não de forma muito modesta, mas na esteira de alguém que já aventou essa possibilidade (Padoan & Sedda, 2014), sugerimos partir de Greimas, e desta investigação-ação, para consolidar uma verdadeira Semiótica da Ação. Poderíamos contribuir, assim, conforme a própria ambição da autora, para auxiliar na sua fuga ao projeto linguístico e fazê-lo chegar, mais do que ao social, que já desde a sua génese ambicionava analisar, à construção de realidade social, através da ação. "Falamos", não de uma linguagem da ação, mas de ação, ação pura, que muda o mundo, e que, pela forma como é posta em prática pelos indivíduos, na sua vida pessoal, na vida das populações e na vida das organizações, muda os sentidos desse mundo. Será que poderemos, de forma mais fundamentada, sobrepor a Semiótica narrativa à teoria da ação, e, sobrepondo-as, talvez com a contribuição da Antropologia, transformar a primeira numa verdadeira Semiótica da Ação? Será que poderíamos tornar-nos, deste modo, um instrumento de semiose social, que construísse matéria a partir da forma e gerasse transformação, criando sentido ao longo de um percurso de mudança, e tornando possível, dessa maneira, a libertação das grilhetas e das limitações esquemáticas da Semiótica narrativa original? Tentaremos desenvolver esta ideia, em específico, no ponto seguinte.

O *quantum leap* da Semiótica narrativa para uma Semiótica da ação e outros contributos científicos

Numa investigação-ação é comum que os achados e conclusões se restrinjam ao impacto da ação levada a efeito e ao conhecimento obtido para o contexto e pessoas que a viveram, como já referimos na introdução deste capítulo. Pela natureza da própria investigação.

Terminaríamos, assim, aqui, a nossa narrativa.

Conscientes de que este tipo de investigação não é ainda terreno frequentemente trilhado no mundo académico, queremos por isso clarificar o contributo científico desta tese, de uma forma direta e sintética, considerando que todo o capítulo o foi já desenvolvendo.

Assim, assumindo-se a tese como uma investigação-ação centrada numa Semiótica narrativa tendente à ação no contexto organizacional, focamos, a análise dos nossos contributos científicos, precisamente nessas três vertentes, tentando avaliar o que os resultados confirmam, o que contestámos face ao que é aceite e o que de inovador trouxemos. Falamos da investigação-ação, da mudança organizacional ligada ao desenvolvimento organizacional (e ao *empowerment* nele enquadrado) e, ainda, da Semiótica narrativa e estruturas narrativas em geral, enquanto ponto de partida para uma Semiótica da ação e de intervenção social. Não abordaremos eventuais contribuições para a comunicação organizacional, pelo menos não num sentido direto ou mais restrito, por não ter sido esse o pano de fundo contra o qual recortámos as nossas impressões.

No que respeita à área da investigação-ação, sentimos o nosso contributo para o seu desenvolvimento como relativamente modesto, no sentido em que não contestámos perspetivas, antes seguimos como que pisando terrenos pouco desbravados, segurando-nos às muletas do conhecido. É um caminho alvo de muitas críticas relativa ao risco de falta de cientificidade pelo que, o que de inovador fizemos, foi pô-lo à prova em contexto organizacional, com isso criando uma fórmula de intervenção e sugerindo a transferibilidade dela a novos contextos. Acreditamos que conseguimos contrariar o que tantas vezes lhe é criticado, partindo da tradição da ciência-ação e contando com uma sistemática de ação improvável, o modelo de Greimas. Enformado, mas não domesticado, pelas etapas *look*, *think*, *act* (Stringer, 2007), levou-nos a resultados que foram tidos como de sucesso. Consideramos que o nosso contributo é, por isso, também o de afirmar a desejabilidade de um modelo de partida, que apoie a cientificidade face às imponderabilidades da execução, no que corroboramos a abordagem da ciência-ação (Argyris, 1987). Foi o modelo de Greimas que não nos deixou perder o foco e o objetivo. Foi a visão no ponto S2, de chegada, e o recurso a S1', o valor transformador ou operador da mudança, que nos serviram de farol,

em meio a tanta imponderabilidade. Foi o modelo narrativo, com os seus pontos de ação – o Contrato, a Aquisição das Competências Querer, Saber e Poder, a Performance e a Glorificação -, que se constituiu como o trilho claro a percorrer. Contudo, estamos perfeitamente conscientes, face à literatura revista, de que, no contexto da intervenção social, esse casamento com um modelo prévio, guião da ação, nem sempre será possível.

Há a acrescentar que, considerando o valor que foi identificado, no caso específico da Bosch, como transformador da situação de partida e operador da mudança - o *empowerment* (S1') -, o recurso a esta tipologia de investigação foi um adjuvante invisível da estrutura actancial greimasiana. Efetivamente, de natureza participativa, a investigação-ação propicia e é uma forma de exercício de *empowerment* (Royle et al., 2007), fazendo, da "ação" das chefias envolvidas no projeto, o centro nevrálgico da produção desse sentido S1' na organização Bosch. Resultado do casamento entre a investigação-ação e a Semiótica narrativa, o nosso contributo foi já apresentado no capítulo 6, com a sugestão de um modelo original para o *empowerment* que centra o foco nas competências dos agentes de mudança, ao mesmo tempo que se preocupa com os processos de participação ativa e com os resultados, de um lado individuais *empowered* e de outro organizacionais *empowering*. A centragem nas competências para o *empowerment* através da ação, que na narrativa greimasiana sinteticamente se organizam na aquisição dos objetos modais do Querer, Saber e Poder, confirma a ideia de que muito depende do método – a ação participativa - que potencia as capacidades e competências dos colaboradores (Hassanpoor et al., 2012).

Consideramos que, neste contexto, poderíamos ter ido mais longe no desenvolvimento do eixo do Poder da estrutura actancial de Greimas e feito uma observação mais crítica do papel ativo dos fatores oponentes ao *empowerment*, papel em que os gestores das organizações muito frequentemente se colocam - em sincretismo de actantes com o de destinadores - para a sua obtenção. A ideia de contradição intrínseca quanto à desejabilidade do *empowerment* nas organizações (Argyris, 1998; Argyris et al., 1985; Cavalieri & Neves Almeida, 2018) é, apesar disso, corroborada no nosso estudo, se observados os resultados de inquéritos e entrevistas já apresentados à perspetiva dessa lente; contudo, não tendo feito o percurso de um estudo passivo e de observação - e sim uma investigação interventiva e de ação –, estamos convictos que a ação, por si, foi o herói suficiente para o combate aos elementos de inércia e oposição. Os resultados obtidos são disso a evidência.

No que respeita à mudança organizacional, o que trazemos de inovador é um novo modelo, importado do universo improvável do estruturalista Greimas, para fazer concretizar a mudança, acreditando no seu

potencial de transferibilidade a novos contextos. Este é um modelo original que, por ser imbuído do espírito da investigação-ação, se suporta na participação dos vários intervenientes do processo de mudança, condição essencial para que ela seja efetiva. Dá-se aqui uma das nossas pontes teóricas entre universos teóricos distintos, no contexto da realidade organizacional, que traz uma centelha de originalidade à tese: ao ser investigação-ação, o modelo de mudança implementado é suportado na colaboração dos seus alvos, que se apropriam do processo e contribuem decisivamente para a ação (Baum, MacDougall, & Smith, 2006). O guião importado de um outro universo teórico, o da Semiótica narrativa de Greimas, coloca nas luzes da ribalta o herói, um sujeito (coletivo, na nossa investigação) que inicia o seu percurso desde um estádio inicial como sujeito virtual, detendo à partida o Querer da mudança. Fazendo o percurso para sujeito atualizado (adquirindo o Saber e o Poder pela ação participativa), desenvolve a sua atividade ao longo de uma Performance para transformar-se em sujeito realizado. A chegada a sujeito glorificado é a natural conclusão. A aplicação com sucesso do modelo narrativo e actancial que suporta a mudança, contraria a visão atual de que, perante uma realidade caótica e em mudança acelerada, é preferível a ausência de modelos para a mudança por limitarem a ação dos intervenientes (T. G. Cummings & Worley, 2009; Hayes, 2014; Worley & Mohrman, 2014). Por outro lado, tão pouco valida a necessidade de múltiplos e complexos modelos para fazer face à complexidade da mudança que outros defendem (Van de Ven & Sun, 2011), no sentido em que consideramos que o seu uso exclusivo serviu os fins a que nos propusemos.

Uma outra ponte entre campos teóricos improváveis que pretendemos ter lançado, com isso contribuindo para a interdisciplinaridade e o conhecimento científico, foi a que liga a Semiótica narrativa de Greimas, a sua natural evolução pela morfogénese e morfodinâmica de Petitot e Brandt e os contextos de comunicação da realidade organizacional, teatro da nossa ação, nesta investigação. Ao lançar essa ponte no contexto da mudança organizacional, entrámos na intervenção sobre fenómenos comunicacionais profundos, semânticos e cognitivos, aqueles que formatam e induzem os sentidos partilhados na vida das organizações e que promovem a definição de um espírito de corpo e a construção de uma identidade. A ação participativa para a criação de *empowerment*, potenciadora da mudança, percorrendo um quadrado semiótico intencionado por todos, foi a força motriz e causa fundadora na produção de sentido organizacional, nesta investigação. Não tendo sido escolhido o caminho teórico da comunicação organizacional, não deixamos de sentir que a abordagem Semiótica que seguimos é, nesse sentido, um novo paradigma, a seguir na comunicação organizacional, que sugere e recorta abordagens cognitivas, no contexto da mudança ou outros a aventar, revelando, nesta investigação, um potencial de impacto profundo e uma capacidade de transformação duradoura na esfera organizacional. Nesse sentido, virá

suceder a paradigmas que permanecem na esfera da observação, análise, pragmática, crítica ou interpretação, não como parte de uma amálgama de paradigmas orientadores (R. M. Mourão et al., 2016), mas como uma nova abordagem que se propõe incidir sobre a vida organizacional num sentido mais subterrâneo, potenciando a construção de realidades partilhadas, não somente as induzindo "pelas mudanças nas práticas discursivas e nas suas manifestações textuais" (Pinto-Coelho, 2010), mas pelas mudanças na esfera da ação.

No que respeita ao que consideramos o cerne da nossa investigação – a ação – eis-nos então chegados ao que pensamos ser o contributo científico mais original, ainda que seguramente o mais discutível, uma das vias que, no ponto anterior, aventámos já como linha para futura investigação.

Em primeiro lugar, importa observar que consideramos ter trazido uma nova vida ao modelo narrativo de Greimas. Ao resgatá-lo ao texto e à narratividade, como a forma sintática de organizar o mundo, e, ao abandonar a sua ideia de proporcionar modelos que se centram apenas na componente de análise da prática social (Greimas et al., 1989, p. 543), cremos ter proporcionado ao nosso autor um encontro mais incisivo com o social. Ao projetar o seu modelo sobre o mundo concreto, seguindo uma ação de morfogénese invertida (já sugerida no capítulo 3), e transformando a matéria sobre a qual agimos, orientámos, com a inculcação de sentido, a vida em constante transformação da realidade organizacional. Com isso, acreditamos ter proporcionado, à Semiótica narrativa, o *quantum leap* que a leva a um novo espaço, o da ação que produz sentido, escapando às amarras da linguagem e da enunciação. Decorre daí a potencial génese de uma Semiótica da Ação, uma ideia que foi apenas introduzida na apresentação de uma mesa de conferência que se debruçava sobre "a relação entre a Semiótica e a Antropologia, investigando o sentido da ação por entre os diferentes géneros de discurso (Padoan & Sedda, 2014, p. The Sense of Action); que vislumbrámos também em Dondero (2014, 2017) que, contudo, a amarra ainda ao texto e à enunciação; que ainda descobrimos numa abordagem que relaciona a narrativa de Greimas com a teoria da ação no contexto da educação (Pikkarainen, 2017); e igualmente em Silverstein (2004) na proposta de uma teoria Semiótica da ação ritual, prisioneira, contudo e uma vez mais, da sombra da linguagem. Eis-nos num novo universo teórico, que não contesta nem afirma um mundo teórico existente, antes aglutina, para criar um campo semiótico novo: mergulhando talvez na teoria da ação, sobre a qual sobreporá a preocupação pelas formas de produção de sentido do paradigma semiótico, adicionando as aprendizagens da esquemática narratológica, com a contribuição da Antropologia e suportada pela investigação-ação que age sobre o mundo concreto.

A sugestão de interdisciplinaridade complementar, na origem de um campo semiótico original, vem confirmar a ideia de que a Semiótica não existe por si só, antes sendo imbuída e influenciada por muitas outras ciências, num diálogo constante, que, na atualidade em rede, ainda se acentua (Carmelo, 2003). Esta nova Semiótica é um instrumento de semiose social, que pode construir matéria a partir da forma e gerar transformação, criando sentido ao longo de um percurso de mudança, e tornando possível, dessa maneira, a libertação das grilhetas e das limitações esquemáticas da Semiótica narrativa que lhe está na origem.

Assim, e para finalizar, reiteramos o que já referimos no ponto anterior deste capítulo, talvez arrogantemente, que a faísca para uma Semiótica da ação é o nosso maior contributo. Os seus fundamentos teóricos não passarão de uma ideia, cuja origem peca pelos excessos de uma base estruturalista, mas que é conforme com a realidade atual, uma realidade que se debate em busca constante de estruturas, que balizem e evitem a perda no caos da modernidade.

Quanto a Greimas, fica-nos a sensação do dever cumprido de o trazer à modernidade através do processo de investigação-ação que implementámos. Terminamos ainda com a sensação de que muito foi concretizado na tentativa de contribuir para o conhecimento científico, mas sobretudo na tentativa de criar uma maior aproximação da Semiótica à sociedade, permitindo-lhe ser uma força de intervenção social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbey, G. P. (2010). *Making Sense of Organizational Change: A Storytelling Approach*. PhD. Acedido em http://opus.bath.ac.uk/20186/

Abbott, H. P. (2008). *The Cambridge introduction to narrative* (2ª). Cambridge: Cambridge University Press. Acedido em https://books.google.pt/books?id=Jyyt1826rhsC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&vq=%22Narratologies%22&source=gbs_citations_module_r&cad=7#v=onepage&q=Levi&f=false

Adami, E. (2016). Multimodality. In O. Garcia, N. Flores, & M. Spotti (Eds.), *Oxford Handbook of Language and Society*. Oxford: Oxford University Press.

Adcroft, A., Willis, R., & Hurst, J. (2008). A New Model for Managing Change: The Holistic View. *Journal of Business Strategy*, *29*(1), 40–45. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004

Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origins of Action Research. *Educational Action Research*, *1*(1), 7–24. doi: 10.1080/0965079930010102

Adizes, I. K. (2015). *Managing Corporate Life Cycles - Volume 2: Analyzing Organizational Behavior and Raising Healthy Organizations* (2ª edição, Vol. 2). Santa Barbara: Adizes Institute Publications.

Adizes, I. K. (2016). *Managing Corporate Lifecycles - Volume 1: How organization grow, age and die.* (2ª edição, Vol. 1). Santa Barbara: Adizes Institute Publishing.

Álvares, C. (2000). A viragem morfodinâmica e a a naturalização das Ciências Humanas. O caso da semiótica narrativa. *Diacrítica*, *15*, 155–187.

Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector. *The Journal of Global Business Management*, *8*(2), 73–81.

Argyris, C. (1970). Intervention Theory and Methods. In *Intervention Theory and Methods* (pp. 15–20). Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Co.

Argyris, C. (1983). Action science and intervention. *Journal OfApplied Behavioral Science, 19*(2), 115–135.

Argyris, C. (1987). Reasoning, action strategies and defensive routines: The case of OD practitioners. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (pp. 89–128). Greenwich: CT: JAI.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, (May-June), 178–180.

Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organization Studies*, *24*(7), 1178–1192. doi: 10.1177/01708406030247009

Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. (1985). *Action Science - concepts, methods and skills for Research and Intervention* (1st edição). San Francisco: Jossey-Bass Publishers. doi: 10.1037/027245

Arksey, H., & Knight, P. (2011a). Interviews and Research in the Social Sciences. In *Interviewing for Social Scientists* (pp. 2–20). London: Sage Publications. doi: 10.4135/9781849209335

Arksey, H., & Knight, P. T. (2011b). Meanings and data analysis. In *Interviewing for Social Scientists* (pp. 149–173). London: Sage Publications. doi: 10.4135/9781849209335

Assis Carvalho, E. (1994). *História do Estruturalismo*. São Paulo.

Avey, J., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *44*(1), 48–70. doi: 10.1177/0021886307311470

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421–449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, *17*(2), 155–187. doi: 10.1080/14697017.2017.1299370

Bancroft-Turner, D. (2014). Leading in a "VUCA" world - developing Vuca Leadership. *Www.Ttmassociates.Com*. N.D.: TTM Associates. Acedido em http://www.ttmassociates.com/wp-content/uploads/Webinar-19th-Aug-2014-Leading-in-a-VUCA-World.pdfcom

Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory of Change for Social Cognitive Theory. In W. Schmuck, P e Schultz (Ed.), *The Psychology of Sustainable Developmen* (1ª, pp. 209–238). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Barbosa de Almeida, M. W. (2015). Structuralism. In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition (2ª, pp. 626–631). doi: 10.1016/B978-0-08-097086-8.12225-1

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barros, D. L. P. De. (2005). *Teoria semiótica do texto* (4ª). São Paulo: Editora Parma Ltda. Acedido em http://copyfight.me/Acervo/livros/BARROS, Diana Luz Pessoa de - Teoria Semiotica do Texto.pdf

Barthes, R. (1975). An Introduction to the Structural Analysis of Narrative. *New Literary History*, *6*(2),

237–272. doi: 10.2307/468419

Barthes, R., Greimas, A.-J., Bremond, C., Eco, U., Gritti, J., Morin, V., ... Genette, G. (1981). *Análise estrutural da narrativa* (7ª). Petrópolis: Editions Du Seuil.

Baskerville, R. L. (1997). Distinguishing action research from participative case studies. *Journal of Systems and Information Technology*, *1*(1), 25–45. doi: 10.1108/13287269780000733

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, *17*(3–4), 112–121. Acedido em http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.921.5307&rep=rep1&type=pdf

Basten, F. (2012). Going Narrative: But Where Will It Take Us ? *Narrative Works: Issues, Investigations, & Interventions*, *2*(1), 48–66.

Baum, F., MacDougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory action research - Glossary. *Epidemiol Community Health*, *60*, 854–857. doi: 10.1136/jech.2004.028662

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, *May-June*, 10.

Bellou, V. (2008). Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes. *Journal of Business Research*, *61*(7), 778–789.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, *57*(3), 311–317. doi: 10.1016/j.bushor.2014.01.001

Benson, G. S., Kimmel, M., & Lawler III, E. E. (2013). Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues and Insights. *Center for Effective Organizations Publications*, *13*(06), 36. Acedido em http://ceo.usc.edu

Bercovitz, J., & Feldman, M. (2008). Academic Entrepreneurs: Organizational Change at the Individual Level. *Organization Science*, *19*(1), 69–89. doi: 10.1287/orsc.1070.0295

Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. (S. L. Kelbaugh & K. Hanson, Eds.), *Qualitative Research* (4th edição). Long Beach: Allyn and Bacon. doi: 10.2307/1317652

Bergold, J., & Thomas, S. (2012). Participatory Research Methods: A Methodological Approach in Motion. *Forum: Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, *13*(1, Art. 30), 31. Acedido em http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de0114-fqs1201304

Bhattacherjee, A. (2012). *Social Science Research: principles, methods, and practices*. *Textbooks Collection* (2nd edição, Vol. 3). Tampa,Florida: USF Tampa Library Open Access Collections. doi: 10.1186/1478-4505-9-2

Bilhim, J. A. de F. (2009). *Teoria Organizacional LIVRO Estruturas e Pessoas* (6ª). Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais E Politicas.

Bosch Car Multimédia Portugal. (2016). Manual de Acolhimento 2016. Braga: Bosch Car Multimedia Portugal.

Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 1. (2015). Hildesheim: Bosch Car Multimedia.

Bosch CM - Be One, CM; Be One CM - parte 2. (2015). Hildesheim: Bosch Car Multimedia.

Bosch GmbH, R. (2019). We are Bosch. Acedido em November 15, 2019, www.wearebosch.com

Bourdieu, P. (1992). *Language and Symbolic Power.* (J. B. Thompson, Ed.), *Contemporary Sociology* (1st edição). C: Polity Press. doi: 10.2307/2075589

Brandt, P. A. (1995). *Morphologies of Meaning*. Aarhus: Aarhus University Press.

Brandt, P. A. (2004). *Spaces, domains, and meaning - Essays in Cognitive Semiotics*. *European Semiotics Series* (Vol. 4).

Branson, R. (2015a). Richard Branson shares his 10 favorite quotes about embracing change. Acedido em July 2, 2017, http://www.businessinsider.com/richard-branson-shares-10-favorite-quotes-about-change-2015-3

Branson, R. (2015b). Virgin/RichardBranson. Acedido em May 11, 2017, https://www.virgin.com/richard-branson/my-top-10-quotes-on-change

Brashers, D. E. (2001). Communication and uncertainty management. *Journal of Communication*, *51*(September), 477–497. doi: 10.1093/joc/51.3.477

Bressem, J., Ladewig, S. H., & Müller, C. (2013). *Ways of expressing action in multimodal narrations – The semiotic complexity of character viewpoint depictions*. Comunicação apresentada no(a) A. Hübl & S. Markus (Eds.), DGFS-Linguistic Foundations of Narration in Spoken and Sign Languages depictions. Amsterdam.

Bryman, A. (2000). *Research methods and Organization studies*. (M. Bulmer, Ed.). London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Bryman, A. (2004). Social Research Methods. www.studentsonly.nl. doi: 10.4135/9781849209939

Budniakiewicz, T. (2007). Greimas, Algirdas Julien - Oxford Reference. In P. Bouissac (Ed.), Encyclopedia of Semiotics (Online 200, pp. 1–6). Oxford Univeristy Press. Acedido em www.oxfordreference.com

Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group and Organization Management*, *10*(4), 383–412. doi: 10.1177/105960118501000403

Burke, W. W. (1986a). Leadership & empowerment. *The Organization Development Network*, *27*(1), 8–16.

Burke, W. W. (1986b). Leadership as Empowering Others BT - Executive Power. *Executive Power*, *32*(January), 51–77. Acedido em papers2://publication/uuid/FF2994AD-310A-475E-852F-78E20482999A

Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice* (5ª). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE Publications.

Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, *4*(4), 309–325. doi: 10.1080/1469701042000303811

Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, *41*(6), 977–1002. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(2), 213–231. doi: 10.1177/0021886306297004

Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and Organizational Change – Time for a Return to Lewinian Values. *Journal of Change Management*, *9*(4), 359–381. doi: 10.1080/14697010903360558

Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7ª (electr). Harlow: Pearson Education Limited.

Burnes, B., & Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, *65*(11), 1395–1429. doi: 10.1177/0018726712450058

Calbucci, E. (2009). Modalidade, paixão e aspecto. *Estudos Semióticos*, *5*(2), 70–78.

Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, *40*(4), 983–1004. doi: 10.1111/1467-6486.00367

Calvès, A.-E. (2009a). Empowerment: généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement. *Revue Tiers Monde*, *4*(200), 735–749. doi: 10.3917/rtm.200.0735

Calvès, A.-E. (2009b). Empowerment: the history of a Key Concept in contemporary development discourse. *Revue Tiers Monde*, *200*(4), 735–749. doi: 10.3917/rtm.200.0735

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change Management* (4ª). London: Kogan Page Publishers.

Campbell, J. (1956). *The Hero with a thousand faces* (2ª). Meridian Books.

Campenhoudt, L. Van, & Quivy, R. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª edição). Lisboa: Gradiva, Publicações Lda.

Cantarelli, P. (2018). Receita de bolo da narrativa: estruturas literárias. Acedido em February 29, 2020, https://entenderficcao.com.br/2018/07/05/tudo-o-que-voce-precisa-saber-oara-estruturar-uma-narrativa/

Canterucci, J. (2019). Do You Lead Change ? Acedido em September 20, 2019, https://constituenthub.com/; http://jimcanterucci.com/change-leader/

Cardoso, M. A. F., Hanashiro, D. M. M., & Barros, D. L. P. de. (2016). Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, *14*(2), 351–376. doi: 10.1590/1679-395118952

Carmelo, L. (2003). O que é a semiótica; A tradição semiótica. In *Semiótica - Uma Introdução* (pp. 9–63). Lisboa: Publicações Europa-América.

Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations*. *Prentice Hall* (5ª, Vol. 5). Harlow: Prentice Hall. doi: 10.1128/aac.03728-14

Carr, D. (1991). *Time, Narrative and History*. Bloomington, Indianopolis: Indiana University Press. Acedido em https://books.google.pt/books?id=_1icZ-ujp_AC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false

Carvalho, F. F. (2010). Semiótica social e multimodalidade. Acedido em January 26, 2017, https://multimodalidade.wordpress.com/semiotica-social-e-multimodalidade/

Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications. Acedido em http://www.amazon.co.uk/dp/0761948880

Cattaneo, L. B., & Chapman, A. (2010). The Process of Empowerment A Model for Use in Research and Practice. *American Psychologist*, *65*(7), 646–650. doi: 10.1037/a0018854

Cavalieri, I. C., & Neves Almeida, H. (2018). Power, Empowerment and Social Participation- the Building of a Conceptual Model. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, *12*(1), 189. doi: 10.26417/ejser.v12i1.p189-199

Chaitin, J. (2003). Stories, Narratives and Storytelling. Acedido em February 19, 2017, https://www.beyondintractability.or/essay/narratives

Chandler, D. (2006). *Semiotics for Beginners* (Online). Aberystwyth University: Aberystwyth University.

Acedido em http://www.worldcat.org/title/semiotics-for-beginners/oclc/474933505

Chaperon, M. (2006). Stabilité structurelle et morphogenèse: quelques remarques. In L. Boi (Ed.), *Symétries, Brisures de Symétries et Complexité En Mathématiques, Physique et Biologie: Essais de Philosophie Naturelle* (pp. 217–222). Bern: Peter Lang.

Charles, L., & Ward, N. (2007). Generating Change through Research: Action Research and its Implications. *Centre for Rural Economy Discussion Paper Series*, *10*, 16. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004

Christensen, L. T., Cheney, G., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2010). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices* (2ª). Chicago: Waveland Press.

Coghlan, D. (2011). Organization development and action research. doi: 10.4324/9780203810279.ch3

Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). Introducing Action Research. In *Doing Action Research in Your Own Organization* (4th edição, pp. 1–19). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications. Acedido em http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=c_CGAwAAQBAJ&pgis=1

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, *13*(3), 471–482. doi: 10.5465/AMR.1988.4306983

Conrad, C., & Poole, M. S. (2012). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy* (7ª). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Copplestone, T., & Dunne, D. (2017). Digital Media, Creativity, Narrative Structure and Heritage. *Internet Archaeology*, *44*. doi: 10.11141/ia.44.2

Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship* (1ª). Massachusetts: Irwin.

Corradetti, C. (2018). The Frankfurt School and Critical Theory. In Internet Encyclopedia of Philosophy - a peer-reviewed academic resource (p. F). Internet Encyclopedia of Philosophy. Acedido em https://iep.utm.edu/frankfur/

Cortina, A. (2017). Percurso da semiótica por meio das obras de Greimas. *Estudos Semióticos*, *13*(2 (edição especial)), 37–50.

Courtés, J. (1979). *Introdução à Semiótica Narrativa e Discursiva*. Coimbra: Livraria Almedina.

Cruz, A. P. F. (2005). *A mudança nas Organizações Portuguesas*. Comunicação apresentada no(a) Livro de actas - 4º SOPCOM (área 6) (pp. 541–550). Acedido em http://www.bocc.ubi.pt/pag/cruz-ana-mudanca-organizacoes-portuguesas.pdf

Culler, J. D. (1981). *The pursuit of signs: semiotics, literature, deconstruction*. New York: Cornell University Press.

Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, *69*(1), 33–60. doi: 10.1177/0018726715577707

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change*. (M. Acuña, J. Sabatino, & D. Simon, Eds.) (9ª). Mason: South-Western Cengage Learning.

Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2006). Mudança: Evoluções. transições, revoluções. In *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 839–862). Lisboa: RH Editores. Acedido em http://www.wook.pt/ficha/manual-de-

comportamento-organizacional-e-gestao/a/id/186551

Darrault-Harris, I. (2017). A psicossemiótica: um desejo inalcançável de Greimas. *Estudos Semióticos*, *13*(2 (edição especial)), 102–109. Acedido em www.revistas.usp.br/esse

Darwin, C. (2001). *On the Origin of Species*. (J. Manis, Ed.) (Electronic). Pennsylvania State University, Electronic Classics Series,. Acedido em http://www.f.waseda.jp/sidoli/Darwin_Origin_Of_Species.pdf

Deetz, S. A. (2001). Conceptual foundations. In F. . Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 3–46). Thousand Oaks: Sage Publications.

Denning, S. (2001). *The Springboard - how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann. Acedido em https://archive.org/details/springboardhowst00denn/page/n251

Dondero, M. G. (2014). Sémiotique De L'Action: Textualisation Et Notation. *CASA: Cadernos de Semiótica Aplicada*, *12*(1), 15. doi: 10.21709/casa.v12i1.7117

Dondero, M. G. (2017). Du texte à la pratique: Pour une sémiotique expérimentale. *Semiotica*, *2017*(219), 335–356. doi: 10.1515/sem-2017-0081

Dosse, F. (1997). *History of Structuralism. Vol. 1: The rising sign, 1945-1966*. Minneapolis: Univesrity of Minnesota Press. Acedido em https://books.google.com/books?id=UoXZ8aIeZpgC&pgis=1

Dosse, F. (1998). *History of Structuralism. Vol. 2 The sign sets, 1967-Present*. Minneapolis: Univesrity of Minnesota Press.

Doughty, H. A. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, *9*(2), 1–26.

Everaert-Desmedt, N. (1984). *Semiótica da Narrativa - método e aplicações*. Coimbra: Edições Almedina.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). *A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes*. Comunicação apresentada no(a) M. School (Ed.), 11th National Public Management Research Conference (pp. 1–42). Syracuse, New York: Syracuse University. Acedido em https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Fernandez_A Causal Model of the Empowerment Process.pdf

Ferraz, R. K. S. de S., & Mac-Allister da Silva, M. de A. (2015). *Métodos Qualitativos e Históricos*. Comunicação apresentada no(a) 4º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa e 6º Simpósio Internacional de Educação e Comunicação (Vol. 3, pp. 44–48). Aracaju: Universidade Tiradentes. Acedido em http://ciaiq.org/?lang=pt

Fidalgo, A. (1998). *Semiótica: A Lógica da Comunicação*. Covilhã: Universidade da Beira Interior. Acedido em www.bocc.ubi.pt

Fidalgo, A. (1999). *Semiótica Geral*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Fidalgo, A., & Gradim, A. (2005). *Manual de semiótica*. Covilhã: Universidade da Beira Interior. Acedido em www.bocc.ubi.pt/pag/fidalgo-antonio-manual-semiotica-2005.pdf

Fludernik, M. (2005). Histories of Narrative Theory (II): From Structuralism to the Present. In J. Phelan & P. J. Rabinowitz (Eds.), *A Companion to Narrative Theory* (pp. 36–59). Malden, Oxford, Victoria:

Blackwell Publishing Ltd.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, *12*(2), 219–245. doi: 10.1177/1077800405284363

Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry*, *8*(4), 777–795.

Foucault, M. (2008). *A arqueologia do saber* (7ª). Rio de Janeiro: Forense Universitária. Acedido em https://www.m-culture.go.th/mculture_th/download/king9/Glossary_about_HM_King_Bhumibol_Adulyadej's_Funeral.pdf

Foucault, M. (2013). *Vigiar e punir. Nascimento da prisão.* Lisboa: Edições 70.

Freire, P. (2005). *Pedagogy of the oppressed* (30th Anniv). New York, London: Continuum. doi: 10.4324/9780203093993

Freytag, G. (1900). *Technique of the Drama - an exposition of dramatic composition and art* (3ª). Chicago: Scott, Foresman and Company. Acedido em https://archive.org/details/freytagstechniqu00freyuoft/page/394/mode/2up

Friedman, T. L. T. (2007). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century. New York: Farrar, Straus and Giroux* (Release 3.). New York: Picador, Farrar, Straus and Giroux. doi: 10.1021/nn403389h

Friedman, V. J., & Rogers, T. (2008). Action Science: Linking Causal Theory and Meaning Making in Action Research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (2ª, pp. 252–265). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.

Galli, B. J. (2019). Comparison of Change Management Models: Similarities, Differences, and Which Is Most Effective? In Tuğrul Daim, M. Dabić, N. Başoğlu, J. R. Lavoie, & B. J. Galli (Eds.), *R&D Management in the Knowledge Era. Innovation, Technology, and Knowledge Management.* (pp. 605–624). N.D.: Springer, Cham.

Gareth, J. R. (2013). *Organizational Theory Design and Change* (7th edição). Harlow: Pearson Education Limited. Acedido em https://pt.slideshare.net/anky123/ch10-organisation-theory-design-and-change-gareth-jones

Gazendam, H., & Liu, K. (2005). The Evolution of Organisational Semiotics. *Studies in Organisational*, (December 2003), 1–10. Acedido em http://www.orgsem.org/papers/00.pdf

Geest, D. de. (2003). La sémiotique narrative de A. J. Greimas. *Image & Narrative - Online Magazine of the Visual Narrative*, (5), 1.

Gemmill, G. R., & Smith, C. (1985). A Dissipative Structure Model of Organization Transformation. *Human Relations*, *38*(8), 751–766. doi: 10.1177/001872678503800804

Gerras, S. (2010). *Strategic Leadership Primer*. (S. J. Gerras, Ed.) (3ª). Carlisle, Pensylvania: Department of Command, Leadership and Management, United States Army War College.

Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *The Academy of Management Review*, *16*(1), 10–36. Acedido em www.jstor.org/stable/258605

Gillon, S. M. (2016). The strange history of Empowerment. Acedido em August 1, 2018, https://www.huffingtonpost.com/steven-m-gillon/the-strange-history-of-

em_b_9697174.html?guccounter=1

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *The Academy of Management Review*, *15*(4), 584–602.

Glen, J. (2013). Mission Statement vs. Vision Statement. Acedido em April 12, 2017, http://www.businessdictionary.com/article/1089/mission-statement-vs-vision-statement-d1412/

Gould, S. J., & Eldredge, N. (1977). Punctuated Equilibria: The Tempo and Mode of Evolution Reconsidered. *Paleobiology*, *3*(2), 115–151.

Greimas, A. J. (1968). Conditions d'une sémiotique du monde naturel. *Langages*, *10*, *"Prati*, 3–35.

Greimas, A. J. (1970). *Du Sens*. Paris: Editions Du Seuil VIª.

Greimas, A. J. (1976a). Pour une théorie des modalités. *Langages*, *10e année*(43), 90–107. doi: 10.3406/lgge.1976.2322

Greimas, A. J. (1976b). *Semântica Estrutural - pesquisa de método* (2ª). São Paulo: Editora Cultrix.

Greimas, A. J. (1983). *Du sens II - Essais Sémiotiques*. Paris: Éditions du Seuil.

Greimas, A. J. (1987). *On Meaning - Selected Writings in Semiotic Theory*. (W. Godzich & J. Schulte-Sasse, Eds.), *Theory and History of Literature* (Vol. 38). Minneapolis: University of Minnesota Press.

Greimas, A. J. (1990). *Narrative Semiotics and Cognitive Discours*. London: Pinter Publishers.

Greimas, A. J., & Courtés, J. (1979). *Dicionário de semiótica*. São Paulo: Editora Cultrix.

Greimas, A. J., & Fontanille, J. (1991). *Semiótica das Paixões*. (Fernando Paixão, Ed.). São Paulo: Editora Ática S.A.

Greimas, A. J., Perron, P., & Collins, F. (1989). On Meaning. *New Literary History*, *20*(3, Greimassian Semiotics), 539–550.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, *50*(4), 37–46. Acedido em https://charlesmcelveen.com/wp-content/uploads/2018/06/Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf

Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, (May-June), 11.

Grupo Bosch. (2020). *Annual Report 2019*. Stuttgart.

Gupta, P. (2011). Leading Innovation Change - The Kotter's Way. *International Journal of Innovation Science*, *3*(3), 141–150. doi: 10.1260/1757-2223.3.3.141

Halliday, M. A. K. (1982). El lenguajey el hombre social; el lenguaje como semiótica social; la sociosemántica del texto. In *El Lenguaje Como Semiótica Social* (p. 328). México: Fondo de Cultura Económica.

Halvatzis, S. (2011). *Multiform and Multistrand Narrative Structures in Hollywood Cinema*. University of Southern Queensland. Acedido em http://stavroshalvatzis.com/story-design/what-is-multistrand-narrative

Hartley, J. (2004). Case study research. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 323–333). London: SAGE Publications Ltd.

Hassanpoor, A., Mehrabi, J., Hassanpoor, M., & Samangooei, B. (2012). Analysis of Effective Factors

on Psychological Empowerment of Employees. *American International Journal of Contemporary Research*, *2*(8), 229–236.

Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management* (4ª). Londres: Palgrave Macmillan.

Hébert, L. (2011). Tools for Text and Image Analysis - An Introduction to Applied Semiotics. Acedido em January 24, 2014, www.signosemio.com/documents/Louis-Hebert-Tools-for-Texts-and-Images.pdf

Heller, F. (2004). Action Research and Research Action - a family of methods. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 349–360). London: SAGE Publications Ltd.

Hénault, A. (2017). A. J. Greimas, um projeto teórico em construção. *Estudos Semióticos*, *13*(2 (edição especial)), 6–12. Acedido em www.revistas.usp.br/esse

Herman, D., Jahn, M., & Ryan, M.-L. (2010). Action Theory. In D. Herman, M. Jahn, & M.-L. Ryan (Eds.), Routledge Encyclopedia of Narrative Theory (p. 752). London and New York: Routledge.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez, México: McGraw-Hill, México.

Herr, K., & Anderson, G. L. (2005). *The action research dissertation - A guide for students and faculty*. (L. C. Shaw, Ed.), *The Action Research Dissertation : A Guide for Students and Faculty*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Heydebrand, W. V. (2001). Theories of Structuralism. In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (pp. 15230–15233). Elsevier Ltd. doi: 10.1016/B0-08-043076-7/01976-8

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community* (1ª). Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications.

Hodge, R., & Kress, G. (1995). *Social Semiotics* (3ª). Ithaca, New York: Cornell University Press.

Hodge, R., & Kress, G. (2007). *Social Semiotics* (6ª). Cambridge: Polity Press.

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, *15*(9), 1277–1288. doi: 10.1177/1049732305276687

Huy, Q. N., & Mintzberg, H. (2015). The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review*, *44*(September), 79–84. Acedido em https://sloanreview.mit.edu/article/the-rhythm-of-change/;

Ingram, D., & Simon-Ingram, J. (1992). *Critical Theory: The Essential Readings* (1ª). Paragon Issues in Phylosophy.

Jahn, M. (2017). Narratology: A Guide to the Theory of Narrative. Cologne: English Department, University of Cologne. Acedido em http://www.uni-koeln.de/~ame02/pppn.htm

Jensen, K. B. (1995). *The social semiotics of mass communication*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Jian, G. (2007). Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change: A Process Model. *Management Communication Quarterly*, *21*(1), 5–28. doi: 10.1177/0893318907301986

Kail, E. G. (2010a). Leading Effectively in a VUCA Environment: C is for Complexity. Acedido em March 12, 2018, https://hbr.org/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca.html

Kail, E. G. (2010b). Leading in a VUCA Environment: V Is for Volatility. Acedido em March 12, 2018, https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1.html

Kanter, R. M. (1989). The New Managerial Work. *Harward Business Review*, (Nov-Dec), 16. Acedido em

https://hbr.org/1989/11/the-new-managerial-work

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action - The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Karl Thompson. (2016). Foucault – Surveillance and Crime Control. Acedido em September 3, 2020, https://revisesociology.com/2016/09/21/foucault-surveillance-crime-control/

Keane, W. (2003). Semiotics and the social analysis of material things. *Language and Communication*, *23*(3–4), 409–425. doi: 10.1016/S0271-5309(03)00010-7

Kemmis, S. (2005). Action research as a practice-based practice. *Educational Action Research*, *17*(3), 463–474. doi: 10.1080/09650790903093284

Kemmis, S., & McTaggart, R. (2007). Participatory action research - Communicative action and the public sphere. In Norman Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (pp. 271–330). Thousand Oaks: Sage. doi: 10.1080/09650790600975593

Kezar, A. (2001). Understanding and facilitating organizational change in 21st Century: recent Research and Conceptualizations. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, *28*(4), 180. doi: 10.1002/aehe.2804

Kezar, A., & Eckel, P. (2002). Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance. *Research in Higher Education*, *43*(3), 295–328. doi: 10.1023/A:1014889001242

King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 11–22). Sage Publications.

Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). Living and Leading in a VUCA World. Acedido em http://www.forevueinternational.com/Content/sites/forevue/pages/1482/4_1__Living_and_Leading_in_a_VUCA_World_Thunderbird_School.PDF

Koshy, E., Koshy, V., & Waterman, H. (2011). What Is Action Research? In *Action Research in Healthcare* (pp. 1–24). SAGE Publications Ltd.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fails. *Harvard Business Review*, (March-April), 59–67.

Kotter, J. P. (1996a). *Leading Change: Why Transformational Efforts Fail*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996b). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (2006). Leading Change: Why Transformational Efforts Fail. *Review, Welsh NHS Confederation*, *39*(1), 1–2. doi: 10.1080/08905760600696445

Kotter, J. P. (2007). Leading change - Why Transformations Efforts Fail. *Harvard Business Review*, (January), 8.

Kotter, J. P. (2010). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 6. Acedido em http://www.amazon.ca/Leading-Change-Transformation-Efforts-Fail/dp/1422133419

Kotter, J. P., Beer, M., Nohria, N., Garvin, D. A., Roberto, M. A., Kim, W. C., … Cohen, D. S. (2005). HBR 's Must-Reads on Change. *Harvard Business Review*, (March 2005). doi: 10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. In *Harvard Business Review* (p. 17).

Kress, G. (2010). *Multimodality. A social semiotic approach to contemporary communication*. London and New York: Routledge.

Kress, G., & van Leeuwen, T. (2006). *Reading Images - the grammar of visual design* (2nd edição). London and New York: Routledge.

Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment. *Organization Science*, *11*(2), 235–257.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 1–13.

Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. New Orleans.

Leeman, R. (2014). flevyblog. Acedido em September 9, 2017, https://flevy.com/blog/change-management-methodologies/

Leifer, R. (1989). Understanding Organizational Transformation Using a Dissipative Structure. *Human Relations*, *42*(10), 899–916. doi: 10.1177/001872678904201003

Leite, R. L. (2017). Transposição e narratividade nos desenvolvimentos da semiótica atual. *Estudos Semióticos*, *13*(2 (edição especial)), 51–58. Acedido em www.revistas.usp.br/esse

Levy, A. (1986). Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization. *Organizational Dynamics*, *15*(1), 5–17.

Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues, 2*, 34–46. doi: 10.1037/10269-013

Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. In T. M. Newcomb, E. L. Hartley, & S. for the psychological study of social issues. C. on the teaching of social Psychology (Eds.), *Readings in Social Psychology* (pp. 197–211). New York: H. Holt.

Link, Q. (2016). Leading In A VUCA World. Acedido em January 6, 2016, http://www.ttmassociates.com/resources/leading-in-a-vuca-world

Lopes, I. C. (2012). Semiótica e morfodinâmica . Uma busca e suas vicissitudes. *ANAIS – Seminários Teóricos Interdisciplinares Do SEMIOTEC – I STIS. Nov/2012 Semiótica*, 1–22.

Lord, J., & Hutchison, P. (1993). The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice. *Canadian Journal of Community Mental Health*, *12*(1), 5–22. doi: http://www.johnlord.net/web_documents/process_of_empowerment.pdf

M Al sada, A. (2003). *A Literature review of Empowerment with a suggested Empowerment model for Bahrain Defense Force*. Management. Monterey, California.

Macdonald, C. (2012). Understanding Participatory Action Research: a Qualitative Research Methodology Option. *Canadian Jorunal of Action Research*, *13*(2), 34–50.

Mann, J. (1994). A Gentle Introduction to Structuralism , Postmodernism And All That. Acedido em June 7, 2016, https://philosophynow.org/issues/10/A_Gentle_Introduction_to_Structuralism_Postmodernism_And_All_That

Martin, B., & Ringham, F. (2000). *Dictionary of Semiotics*. London and New York: Cassell.

Martins, M. de L. (2002). *A linguagem, a verdade e o poder - ensaio de semiótica social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Martins, M. de L. (2004). Semiótica. Braga: Centro de Estudos Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho. Acedido em www.cecs.uminho.pt

Martins, M. de L. (2005). *O Impacto de uma physis fenomenológica na semiótica*. Comunicação apresentada no(a) G. R. Simões & J. A. B. Miranda (Eds.), Rumos da sociedade da comunicação - II Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM) (pp. 185–193). Vega. Acedido em http://hdl.handle.net/1822/25334

Martins, M. de L. (2019). A "crise dos refugiados" na Europa – entre totalidade e infinito. *Comunicação e Sociedade*, *Especial*, 21–36. doi: 10.17231/comsoc.0(2019).3058

Mase, C. (2011). VUCA Prime – A Leader ' s Response. Acedido em January 6, 2016, http://managementhelp.org/blogs/leadership/2011/01/21/

Mastin, L. (2008). O Estruturalismo. Acedido em February 13, 2017, http://www.philosophybasics.com/movements_structuralism.html%0AStructuralism

Maton, K. I., & Salem, D. A. (1995). Organizational Characteristics of Empowering Community Settings: A Multiple Case Study Approach. *American Journal of Community Psychology*, *23*(5), 631–656.

Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, *32*(3), 297-318+393. doi: 10.1108/00483480310467624

McHale, B. (2005). Ghosts and Monsters: On the (Im)Possibility of Narrating the History of Narrative Theory. In J. Phelan & P. J. Rabinowitz (Eds.), *A Companion to Narrative Theory* (pp. 60–71). Malden, Oxford, Victoria: Blackwell Publishing Ltd.

McLuhan, M. (1995). *Understanding Media - The extensions of man*. London and New York: MIT Press. Acedido em http://www.amazon.com/Understanding-Media-Extensions-Marshall-McLuhan/dp/8114675357

McNiff, J. (2014). What Do You Need to Know About Action Research in Order to Write it? In *Writing and Doing Action Research* (pp. 12–30). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications.

McNiff, J., & Whitehead, J. (2010a). First Principles - Action research: what it is and what it is not. In *You and Your Action Research Project* (3rd edição, pp. 69–70). London and New York: Routledge. doi: 10.1080/09500790903512038

McNiff, J., & Whitehead, J. (2010b). *You and your action research project* (3rd edição). New York: Routledge, Taylor & Francis Group. doi: 10.1080/09500790903512038

McTaggart, R. (1994). Participatory Action Research: Issues in theory and practice. *Educational Action Research*, *2*(3), 313–337. doi: 10.1080/0965079940020302

Merriam-Webster.com Dictionary. (2018). Narrative. In Merriam-Webster Dictionary.com (p. Narrative). Acedido em https://www.merriam-webster.com/dictionary/narrative

Merriam-Webster.com Dictionary. (2020). Brefing. In Merriam-Webster (p. Briefing). Acedido em https://www.merriam-webster.com/dictionary/briefing

Merriam-Webster. (2018). Empower. In Merriam-Webster Dictionary (p. Empower). Acedido em https://www.merriam-webster.com/dictionary/empower

Meulen, E. Van Der. (2011). Participatory and action-oriented dissertations: The challenges and importance of community-engaged graduate research. *The Qualitative Report*, *16*(5), 1291–1303. Acedido em http://www.nova.edu/ssss/QR/QR16-5/vandermeulen.pdf

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal-Incremental Approaches. *The Academy of Management Journal*, *25*(4), 867–892.

Miller, D., & Frieser, P. H. (1980). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, *23*(4), 591–614.

Milliken, F. L., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, *21*(2), 402–433.

Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e dinâmica das organizações* (4ª). Alfragide: Dom Quixote.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. N.D.: Prentice Hall.

Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, *13*(Specila Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research), 39–59.

Mitchell, G. (2013). Selecting the best theory to implement planned change. *Nursing Management*, *20*(1), 32–37.

Modaff, D. P., Butler-Modaff, J. A., & DeWine, S. A. (2016). *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings* (4ª). Boston: Pearson.

Mourão, J. A., & Babo, M. A. (2007). *Semiótica: Genealogias e Cartografias* (1ª). Coimbra: Edições Minerva.

Mourão, R. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2016). O Estado da Arte da Comunicação Organizacional. *Estudos Em Comunicação*, (23), 69–85. doi: 10.20287/ec.n23.a04

Mumby, Denis. K. (2000). Common Ground from the Critical Perspective - Overcoming Binary Positions. In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives on Organizational Communication: Finding Common Ground* (pp. 68–86). Nova Iorque: The Guilford Press.

Mumby, Denis K. (1997). The problem of hegemony: Rereading Gramsci. *Western Journal of Communication*, *61*(4), 343–376.

Mumby, Denis K., & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, *10*(1), 50–72. doi: 10.1177/0893318996010001004

Mumby, Dennis K. (1994). *Communication and power in organizations: discourse, ideology, and domination* (2ª). Nova Iorque: Ablex Publishing Corporation.

Murphy, F. (2006). Using change in nursing practice: a case study approach. *Nursing Management*, *13*(2), 22–25. Acedido em https://www.deepdyve.com/lp/royal-college-of-nursing-rcn/using-change-in-nursing-practice-a-case-study-approach-4PXWW6qc6q

Nasim, S., & Sushil. (2011). Revisiting organizational change: Exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, *11*(2), 185–206. doi: 10.1080/14697017.2010.538854

Nazzari, S., & Foroughi, H. (1984). *Organization's Changes Through its Lifecycle; A System Dynamics Approach*. *Journal of Graduate School of Management and Economics*. Adizes Institute Publications.

Nelson, R. (1994). *Empowering Employees Through Delegation*. Irwin Professional Publishers.

Noronha, M., Zagalo, N., & Martins, M. (2012). "Eu Também Posso Propagar Histórias". A Adaptação e as Narrativas Transmediáticas na Era da Participação. *Comunicação e Sociedade*, *22*, 167–183.

O' Halloran, K. (2012). Halliday and Multimodal Semiotics.

O' Halloran, K. L. (2014). Halliday and Multimodal Semiotics. Acedido em February 6, 2014, http://semioticon.com/semiotix/2012/03/halliday-and-multimodal-semiotics/

Ohler, J. B. (2013). *Digital Storytelling in the Classroom: New Media Pathways to Literacy, Learning, and Creativity* (2ª). Thousand Oaks: Corwin, a Sage Company.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(4), 461–524. doi: 10.1177/0021886310396550

Oreg, Shaul, & Berson, Y. (2011). Leaderships and Employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational style. *Personnel Psychology*, *64*, 627–659. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x

Oxford-Dictionaries. (2018). British & World English - authority. In English - Oxford living dictionaries (Online, p. Authority). Oxford Univeristy Press. Acedido em https://en.oxforddictionaries.com/definition/authority

Padoan, T., & Sedda, F. (2014). *The sense of action: dialogues between semiotics and anthropology*. Comunicação apresentada no(a) 12th World Congress of Semiotics - New Semiotics - Between Tradition and Innovation (p. Semiotics in the Interdisciplinary Context). Sofia: New Bulgarian University. Acedido em http://semio2014.org/en/the-sense-of-action-dialogues-between-semiotics-and-anthropology

Page, N., & Czuba, C. E. (1999). Empowerment: What Is It ? *Journal of Extension*, *37*(5), 4. Acedido em www.joe.org

Page, R., Doloughan, F. J., Montoro, R., Salway, A., Hutcheon, M., Hutcheon, L., & Herman, D. (2010). *New Perspectives on Narrative and Multimodality*. (R. Page, Ed.). London and New York: Routledge.

Parastuty, Z., Schwarz, E. J., Breitenecker, R. J., & Harms, R. (2015). Organizational change: a review of theoretical conceptions that explain how and why young firms change. *Review of Managerial Science*, *9*(2), 241–259. doi: 10.1007/s11846-014-0155-3

Parmentier, R. J. (1994). *Signs in Society: Studies in Semiotic Anthropology*. Bloomington: Indiana University Press.

Parmentier, R. J. (2012). The world has changed forever: Semiotic reflections on the experience of sudden change. *Semiotica*, *2012*(192), 235–242. doi: 10.1515/sem-2012-0089

Perkins, D. D., & Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment theory, research and application. *American Journal of Community Psychology*, *23*(5), 569–579.

Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review*, *13*(2), 182–201.

Petitot, J. (1988). Approche morphodynamique de la formule canonique du mythe. *L'Homme*, *28*(106), 24–50. doi: 10.3406/hom.1988.368968

Petitot, J. (2003). *Morphogenesis of Meaning*. (P. A. Brandt, W. Wildgen, & B. van Heusden, Eds.), *European Semiotics/Sémiotiques Européennes* (Vol. 3). Bern: Peter Lang.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, *24*(6), 649–670.

Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management ReviewManagement*, *34*(2), 29. doi: 10.2307/41166692

Phelan, J., Rabinowitz, P. J., Herman, D., Fludernik, M., McHale, B., C. Booth, W., & Nünning, A. F. (2005). *A companion to Narrative Theory*. (J. Phelan & P. J. Rabinowitz, Eds.), *A Companion to Narrative Theory*. Malden, Oxford, Victoria: Blackwell Publishing Ltd.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, *25*(4), 783–794. doi: 10.1007/s10846-017-0497-6

Pikkarainen, E. (2017). Educational Semiotics, Greimas, and Theory of Action. In M. A. Peters (Ed.), Encyclopedia of Educational Philosophy and Theory. Singapore: Springer. doi: 10.1007/978-981-287-588-4_28

Pinto-Coelho, Z. (2010). *"Porquê a Semiótica?"* Comunicação apresentada no(a) Workshop "Espaços da Semiótica", 1º Encontro do Grupo de Trabalho de Semiótica – SOPCOM, Convento dos Dominicanos (pp. 1–6). Lisboa: Sopcom. Acedido em http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/29722

Pinto, C. (2005). Empoderamento [Neologismos / Estrangeirismos e aportuguesamentos]. Acedido em June 24, 2018, https://www.flip.pt/Duvidas-Linguisticas/Duvida-Linguistica/DID/1175

Pollard, C. (2019). Explainer: the ideas of Foucault.

Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley, K., & Holmes, M. E. (2000). *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*. Oxford: Oxford University Press.

Popova, M. (2014). Semiotics and Narrative.

Potterfield, T. A. (1999). *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace* (1ª edição). Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group. Acedido em https://www.amazon.com/Business-Employee-Empowerment-Democracy-Workplace/dp/1567202616;

Propp, V. (2001). *Morfologia do conto*. *Vega. Universidade*. CopyMarket.com.

Prosci Adkar Model. (2018). Acedido em September 9, 2018, https://www.prosci.com/adkar/adkar-model

Quinn, J. B. (1978). Strategic change: "Logical Incrementalism." *Sloan Management Review*, *20*(1), 7–21.

Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, *29*(1), 33–51. doi: 10.1287/mnsc.29.1.33

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, *26*(2), 37–49. doi: 10.1016/S0090-2616(97)90004-8

Rajan, R., & Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, *7*(7), 181. doi: 10.5958/2249-7307.2017.00106.2

Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, *23*(4), 19–32. doi: 10.1016/0090-2616(95)90014-4

Rappaport, Julian. (1987). Terms of Empowerment / Exemplars of Prevention: Toward a Theory for

Community Psychology 1. *American Journal of Community Psychology*, *15*(2), 121–148.

Rausch, B. (2003). Overcoming organizational paralysis. Acedido em May 14, 2019, https://www.thefabricator.com/article/shopmanagement/overcoming-organizational-paralysis

Reason, P. (2005). Learning and change through action research. In J. Henry (Ed.), *Creative Management* (2nd, Ilustra edição, pp. 182–194). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications in association with The Open University.

Reason, P., Bradbury, H., Wicks, P. G., Swantz, M. L., Rahman, A., Gustavsen, B., … Kemmis, S. (2008). *The Sage Handbook of Action research: Participative inquiry and practice*. (P. Reason & H. Bradbury, Eds.), *Sage Publication Ltd* (2ª). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications. doi: 10.1177/1476750311414740

Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, Organizations and Research. *Journal of Management Reviews*, *7*(3), 167–188. doi: 10.1093/neuonc/noq113

Ribeiro, J. (2008). *Comportamento Organizacional*. *Colecção Ferramentas Para o Empreendedor*. N.D.: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.

Richardson, B. (2005). Beyond the Poetics of Plot: Alternative Forms of Narrative Progression and the Multiple Trajectories of Ulysses. In J. Phelan & P. J. Rabinowitz (Eds.), *A Companion to Narrative Theory* (pp. 167–180). Malden, Oxford, Victoria: Blackwell Publishing Ltd.

Ricouer, P. (1994). *Tempo e narrativa - Tomo I*. Campinas, São Paulo: Papirus Editora.

Ricouer, P. (1995). *Tempo e narrativa - Tomo II*. Campinas, São Paulo: Papirus Editora.

Ricouer, P. (1997). *Tempo e narrativa - Tomo III*. Campinas, São Paulo: Papirus Editora.

Ripamonti, S., Galuppo, L., Gorli, M., Scaratti, G., & Cunliffe, A. L. (2016). Pushing Action Research Toward Reflexive Practice. *Journal of Management Inquiry*, *25*(1), 55–68. doi: 10.1177/1056492615584972

Ritesh, J. (2014). Study of Importance of Empowered Delegation and Measures to Develop Empowered Delegation Skill Among Employees For Better Productiveness Of an Organization. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*, *1*(6), 49–54. Acedido em http://www.ijims.com

Robert Bosch, S. A. (2020). Bosch Portugal. Acedido em May 18, 2020, https://www.bosch.pt/

Royle, S. A., Parker, G., Ward, N., Marsden, T., Turnock, D., & Sidaway, J. D. (2007). *Participatory Action Research Approaches and Methods - Connceting people, participation and place*. (S. Kindon, R. Pain, & M. Kesby, Eds.), *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (Vol. 1). London and New York: Routledge. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004

Ruão, T. (2004). *O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação*. Comunicação apresentada no(a) III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO (pp. 1–16).

Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Universidade do Minho.

Ruão, T. (2010). *Quem manda na comunicação das organizações: as estruturas especializadas ou as elites bem colocadas ?* Comunicação apresentada no(a) I CICOM – Congresso Internacional de Ciências da Comunicação: Comunicação, Cognição e Media (pp. 849–862). Braga: Faculdade de Filosofia do Centro Regional de Braga da Universidade Católica Portuguesa.

Santos, A. A. dos. (2013). Teorias fundadoras da Semiótica Narrativa. *ESTUDOS LINGUÍSTICOS*, *42*(3),

1385–1394.

Sarayreh, B. H., Khudair, H., & Barakat, E. alabed. (2013). Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management. *International Journal of Computer and Information Technology*, *02*(04), 626–629. Acedido em www.ijcit.com

Saunders, P. T. (1995). *An introduction to catastrophe theory* (7ª). New York: Cambridge: Cambridge University Press.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ª). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Scott, C., & Jaffe, D. (1989). *Managing organizational change: a practical guide for managers*. (M. Crisp, Ed.). Menlo Park, California: Crisp Publications.

Scott, W. (2018). Delegating Strategically. Acedido em August 10, 2018, http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/delegating.htm

Scrum Methodology. (2017). Acedido em October 14, 2016, http://scrummethodology.com/

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 332–349. doi: 10.2307/20159585

Senge, P. M. (2008). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. In *Classic Readings in Organizational Behavior* (Fourth Edi, pp. 438–444). Belmont, USA: Thomson Wadsworth.

Sengupta, S., & Cain Miller, C. (2012, february 1). 'Social Mission' Vision Meets Wall Street. *The New York Times*, p. Technology. Acedido em http://www.nytimes.com/2012/02/02/technology/social-mission-vision-meets-wall-street.html

Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: a Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, *27*(2), 222–247. doi: 10.2307/4134353

Silvares, M. (2016, december 28). Fundos comunitários: sabe quem investiu mais? Acedido em December 4, 2016, https://eco.pt/2016/12/28/fundos-comunitarios-sabe-quem-investiu-mais/

Silverstein, M. (2004). "Cultural" Concepts and the Language- Culture Nexus. *Current Anthropology*, *45*(5), 621–652.

Slack, T., & Hinings, B. (1992). Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives. *Journal of Sport Management*, *6*, 114–132. Acedido em http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=16592573&site=ehost-live

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investgação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace. *Academy of Management*, *38*(5), 1442–1465.

Stace, D., & Dunphy, D. (1994). *Beyond the Boundaries: Leading and re-creating the successful enterprise*. Sydney: McGraw-Hill Education.

Stacey, R. D., Shaw, P., Griffin, D., Fonseca, J., & Streatfield, P. (2001). *Complexity and Management - Fad or radical challenge to systems thinking?* (R. D. Stacey, D. Griffin, & P. Shaw, Eds.). London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Stamper, R. K. (1973). *Information in business and administrative systems*. London and New York: B. T. Batsford.

Stiehm, J. H. (2002). The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy - Introduction. In *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy* (p. 260). Philadelphia: Temple University Press.

Stiehm, J. H. (2010). The War Colleges. In *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy* (p. 272). Carlisle, Pensylvania: Temple University Press.

Stringer, E. T. (2007). *Action Research* (3rd edição). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications.

Sullivan, J. (2012). VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning. Acedido em March 8, 2018, https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/

Sullivan, K., Kashiwagi, D., & Lines, B. (2011). *Organizational Change Models: A Critical Review of Change Management Processes*. Comunicação apresentada no(a) P. Les Ruddock & D. P. Chynoweth (Eds.), COBRA 2011 - RICS Construction and Property Conference (pp. 302–314). Salford: School of the Built Environment University of Salford.

Susman, G. I., Evered, R. D., Susman, G., & Evered, R. D. (2012). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, *23*(4), 582–603. doi: 10.2307/2392581

Sutherland, J. (2015). *Scrum* (1ª). Barcelona: Planeta.

Tan, M. K. (2007). *Antecedents and Outcomes of Employee Empowerment: An Empirical Study of British Managers*. ProQuest Dissertations and Theses. Cardiff University. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004

Tew, J. (2006). Understanding power and powerlessness: Towards a framework for emancipatory practice in social work. *Journal of Social Work*, *6*(1), 33–51. doi: 10.1177/1468017306062222

Thom, R. (1976). Crise e Catástrofe. *Communications*, *25*, 34–38.

Thom, R. (2018). *Structural Stability And Morphogenesis*. CRC Press - Taylor & Francis Group. Acedido em https://books.google.pt/books?id=YVNPDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, *15*(4), 666–681.

Thompson, J. W. (1974). *JWT - PlanningGuide. J. Walter Thompson*. London: JWT. Acedido em http://plannersphere.pbworks.com/f/JWTPlanningGuide.pdf

Todnem By, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, *5*(4), 369–380. doi: 10.1080/14697010500359250

Todnem By, R., & Burnes, B. (2011). Leadership and change - whatever happened to ethics. In *The Routledge Companion to Organizational Change* (pp. 205–309). London: Routledge. doi: 10.4324/9780203810279.ch20

Types of survey questions. (2019). Acedido em August 19, 2016, https://www.surveymonkey.com/mp/survey-question-types/

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations.

Academy of Management Review, *20*(3), 510–540. doi: 10.2307/258786

Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, *25*(3), 58–74.

Van Der Voet, J. (2013). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 1–10. doi: 10.1016/j.emj.2013.10.001

Van Dijk, T. a. (1985). Introduction: Discourse analysis in (mass) communication research. *Discourse and Communication*, 1–9. Acedido em http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Introduction+:+Discourse+Analysis+in+(+Mass+)+Communication+Research#0

Van Dijk, T. A. (2009). Action, Action Description and Narrative. *New Literary History*, *6*(2, On Narrative and Narratives), 273–294. Acedido em http://www.jstor.org/stable/468420

Van Leeuwen, T. (2005). *Introducing Social Semiotics*. *New York*. London and New York: Routledge. Acedido em http://orca.cf.ac.uk/3739/

Van Leeuwen, T., Jewitt, C., Bell, P., Coliier, M., Lister, M., & Wells, L. (2008). *Handbook of visual analysis*. (T. van Leeuwen & C. Jewitt, Eds.). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.

Vieira, A. G. (2001). Do Conceito de Estrutura Narrativa à sua Crítica. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *14*(3), 599–608.

W. M. Gazendam, H. (2004). Organizational Semiotics: a state of the art report. Acedido em March 12, 2016, https://semioticon.com/sx-old-issues/semiotix1/sem-1-05.html

Wadsworth, Y. (1998). What is Participatory Action Research ? *Action Research International*, (November), 1–23.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organisational change and development. *Annual Review of Psychology*, *50*(50), 361–386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix-A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, *15*(2), 54–66. doi: 10.1016/0024-6301(82)90120-0

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, *4*(67), 1–9. doi: 10.1186/1748-5908-4-67

West, D. C. (1987). From t-square to t-plan: The london office of the j. walter thompson advertising agency 1919–70. *Business History*, *29*(2), 199–217. doi: 10.1080/00076798700000033

Whitehead, J., & McNiff, J. (2006). *Action Research - Living Theory*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Wildgen, W. (1981). Archetypal Dynamics in Word Semantics : An Application of Catastrophe Theory. *Words, Worlds and Contexts - New Approaches in Word Semantics*, 234–296.

Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, *43*(3), 214–224. doi: 10.1016/j.orgdyn.2014.08.008

Zimmerman, M. (2000). Empowerment Theory - Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. In Juluis Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology* (pp. 43–63). New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers. doi: 10.1007/978-1-4615-4193-6

APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice 1 – Guião das entrevistas às chefias de departamento e administradores

1. O que significa o empowerment para si? O que pensa sobre isso?
2. A Bosch em Braga necessita de *empowerment*?
3. Como surgiu esta ideia, o tema do *empowerment* na Bosch Braga? Ou seja, como soube dele? Como chegou esta ideia até si?
4. O que pensa da forma como soube acerca do *empowerment* no contexto da Bosch?
5. O que existe neste momento na Bosch em Braga que potencia o *empowerment* e o motiva nas pessoas (adjuvantes)?
6. Que obstáculos existem na Bosch que se opõem ao *empowerment* das chefias e o refreiam (Oponentes)? Ou seja, obstáculos e dificuldades que encontra à sua implementação?
7. O que é necessário que aconteça para que o *empowerment* aconteça? O que pensa ser necessário para que os chefes de departamento / chefes de secção Quererem / Saberem como / Terem o Poder para o *empowerment*?
8. Em caso que se atinja o objetivo, como vê a ideia do reconhecimento quanto ao esforço das pessoas para o *empowerment*? Ou seja, enquanto forma de motivação?
9. Propostas para pôr em prática o *empowerment*? Por si? Pelos seus superiores? Pelos seus colaboradores (chefias e não chefias)? Pelos seus pares? Pela organização CM Bosch em Braga?
10. Sente-se ou não *empowered* na sua função?
11. Considera, sim ou não, que dá *empowerment* aos seus colaboradores?

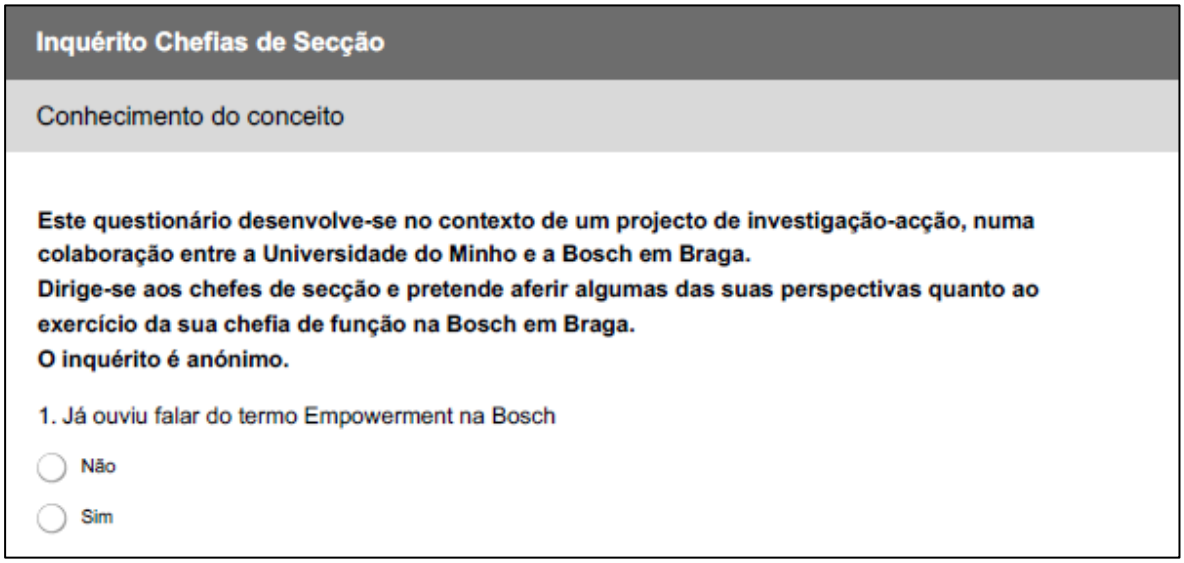
Apêndice 2 – Tratamento das entrevistas às chefias de departamento (HoD)

O tratamento dos resultados obtidos nas entrevistas pode ser encontrado no ficheiro Excel com a seguinte designaçâo:

- Apêndice 2 – Tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas a HoD

Apêndice 3 – Inquérito às chefias de secção (SM)

Perguntas do Inquérito, residentes na plataforma online Survey Monkey.



Inquérito Chefias de Secção

Conhecimento do conceito

Este questionário desenvolve-se no contexto de um projecto de investigação-acção, numa colaboração entre a Universidade do Minho e a Bosch em Braga.
Dirige-se aos chefes de secção e pretende aferir algumas das suas perspectivas quanto ao exercício da sua chefia de função na Bosch em Braga.
O inquérito é anónimo.

1. Já ouviu falar do termo Empowerment na Bosch

- ◯ Não
- ◯ Sim

Inquérito Chefias de Secção

Entendimento sobre o conceito na chefia de secção

2. De que forma teve acesso a este termo Empowerment na Bosch Braga? Pode seleccionar mais que uma opção.

- [ ] Por comunicação do Grupo Bosch expressamente para o efeito
- [ ] Por comunicação da chefia directa expressamente para o efeito
- [ ] Por comunicação da administração da empresa expressamente para o efeito
- [ ] Por se falar nos corredores
- [ ] Num evento/encontro/reunião da empresa
- [ ] Através de instrumentos regulares de comunicação da empresa
- [ ] Através de todas as anteriores
- [ ] Outra

(especifique)

3. Na sua perspectiva, a forma como soube acerca deste termo Empowerment foi:

Nada adequada	Pouco adequada	Adequada	Muito adequada
○	○	○	○

4. Escolha até três palavras que, para si, signifiquem o mesmo que TER Empowerment na sua função de chefia de secção:

5. Considerando os termos que refere acima como significando o mesmo que TER Empowerment, diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho o Empowerment adequado no exercício da minha chefia de secção na relação com os meus colaboradores	◯	◯	◯	◯	◯
Tenho o Empowerment adequado no exercício da minha chefia de secção na relação com outros chefes de secção do meu departamento	◯	◯	◯	◯	◯
Tenho o Empowerment adequado no exercício da minha chefia de secção na relação com outros chefes de secção de outros departamentos	◯	◯	◯	◯	◯

6. Escolha até três palavras que, para si, signifiquem o mesmo que DAR Empowerment na sua função de chefia de secção:

7. Considerando os termos que refere acima como significando o mesmo que DAR Empowerment, diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Dou Empowerment aos colaboradores que chefio na minha secção	◯	◯	◯	◯	◯

Inquérito Chefias de Secção

O exercício da chefia de secção

8. Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sou autónomo no exercício minha chefia de secção.	○	○	○	○	○
Sou responsável pelos resultados da minha secção.	○	○	○	○	○
A minha chefia de departamento apoia e defende as minhas decisões enquanto chefia de secção, mesmo quando erro.	○	○	○	○	○
Tenho a capacidade de decisão que necessito para a minha função de chefia de secção.	○	○	○	○	○
Coopero regularmente com outras chefias de secção no exercício da minha chefia de secção.	○	○	○	○	○
Sou motivado pela minha chefia de departamento na minha actividade de chefe de secção.	○	○	○	○	○
A minha chefia de departamento é responsável pela maioria das decisões da minha secção, no trabalho do dia-a-dia.	○	○	○	○	○
Sou reconhecido pela chefia de departamento pelos bons desempenhos obtidos enquanto chefia de secção.	○	○	○	○	○
Sou reconhecido pelas pessoas da organização Bosch BgrP pelos bons desempenhos obtidos enquanto chefia de secção.	○	○	○	○	○

9. Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os colaboradores da minha secção têm a autonomia necessária para exercer as suas funções.	○	○	○	○	○
O nível de responsabilidade dos colaboradores da minha secção pelas suas acções é a adequada.	○	○	○	○	○
Os colaboradores que chefio na minha secção contam com o meu apoio e defesa nas suas actividades mesmo quando erram.	○	○	○	○	○
Os colaboradores da minha secção têm a capacidade de decisão que necessitam para as suas funções.	○	○	○	○	○
Motivo os meus colaboradores no desempenho diário da sua função.	○	○	○	○	○
Motivo os colaboradores da minha secção a cooperarem de forma autónoma com outros colaboradores de outras secções.	○	○	○	○	○
Tomo a maioria das decisões da minha secção, no trabalho do dia-a-dia.	○	○	○	○	○
Sou responsável pelos colaboradores da minha secção, no trabalho do dia-a-dia.	○	○	○	○	○
Reconheço regularmente os bons desempenhos dos colaboradores da minha secção.	○	○	○	○	○
Dou acesso à informação necessária para os meus colaboradores desempenharem a sua função.	○	○	○	○	○
Dou os recursos (ferramentas, aparelhos, PC / software, etc) necessários para os meus colaboradores desempenharem a sua função.	○	○	○	○	○

Inquérito Chefias de Secção

Saber, Poder e Querer na chefia de secção

10. Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
A minha chefia disponibiliza-me a informação que necessito para exercer a minha chefia de secção.	◯	◯	◯	◯	◯
Sempre que necessário, peço a informação que necessito para exercer a minha chefia de secção.	◯	◯	◯	◯	◯
Outras áreas do departamento a que pertenço disponibilizam-me a informação que necessito para exercer a minha chefia de secção.	◯	◯	◯	◯	◯
Outras áreas da organização (departamentos e/ou secções) disponibilizam-me a informação que necessito para exercer a minha chefia de secção.	◯	◯	◯	◯	◯
Tenho o conhecimento técnico necessário para exercer a minha chefia.	◯	◯	◯	◯	◯
Sei motivar as pessoas que trabalham sob a minha chefia de secção.	◯	◯	◯	◯	◯
Sei reconhecer o bom desempenho das pessoas que trabalham para mim na minha secção.	◯	◯	◯	◯	◯
Sei gerir pessoas do ponto de vista humano e pessoal.	◯	◯	◯	◯	◯
Sei gerir as pessoas nas suas tarefas e funções profissionais.	◯	◯	◯	◯	◯

11. Sugira acções e/ou meios que considere poderem melhorar os tópicos da pergunta anterior que no seu entender necessitam melhoria:

12. Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Em geral, as outras chefias de secção que integram o departamento cooperam comigo, com a autonomia e capacidade de decisão necessárias face à nossa chefia de departamento.	○	○	○	○	○
As chefias de secção de outros departamentos cooperam comigo, com a autonomia e capacidade de decisão necessárias face à chefia deles.	○	○	○	○	○
Tenho os recursos (ferramentas, aparelhos, PC / software, etc) necessários para exercer a minha função de chefia de secção.	○	○	○	○	○
Tenho na minha secção o número de pessoas necessárias para o bom exercício da minha função de chefia.	○	○	○	○	○
Tenho na minha secção as pessoas com as competências técnicas necessárias para o bom exercício da minha função de chefia.	○	○	○	○	○
A localização da minha secção em termos de dependência hierárquica permite-me exercer a minha chefia de secção da melhor forma.	○	○	○	○	○
A localização da minha secção em termos de dependência funcional permite-me exercer a minha chefia de secção da melhor forma.	○	○	○	○	○
A forma de organização da empresa é a adequada para o melhor exercício da minha função de chefia.	○	○	○	○	○
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados para o exercício da minha função de chefia.	○	○	○	○	○

13. Sugira acções e/ou meios que considere poderem melhorar os tópicos da pergunta anterior que no seu entender necessitam melhoria:

14. Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Gostava de ser mais autónomo no exercício da minha função face à minha chefia de departamento.	○	○	○	○	○
Gostava de ter mais responsabilidades no exercício da minha chefia de secção.	○	○	○	○	○
Gostava de ter mais poderes de decisão para cumprir eficazmente a minha função de chefia de secção.	○	○	○	○	○
Gostava de ser mais reconhecido no exercício da minha actividade de chefia de secção.	○	○	○	○	○

15. Sugira acções e/ou meios que considere poderem melhorar os tópicos da pergunta anterior que no seu entender necessitam melhoria:

Inquérito Chefias de Secção

O conceito Empowerment na Bosch BgrP

Significando o termo Empowerment uma maior participação do colaborador nas atividades da empresa, com maior autonomia de acção e decisão face às suas chefias, bem como maior nível de responsabilidade pelos resultados da sua acção e dos colaboradores que coordena, responda às perguntas que se seguem.

16. No futuro, no que respeita ao Empowerment que recebo da minha chefia de departamento, pretendo:

Aumentar o meu nível de empowerment	Manter o meu nível de Empowerment	Diminuir o meu nível de empowerment
○	○	○

17. No futuro, no que respeita ao Empowerment que dou aos colaboradores na minha chefia de secção, pretendo:

Aumentar o nível de empowerment deles.	Manter o nível de Empowerment deles.	Diminuir o nível de empowerment deles.
○	○	○

18. Identifique três obstáculos a que lhe seja dado mais Empowerment por parte das suas chefias:

Refira o obstáculo mais importante

Refira o 2º obstáculo mais importante

Refira o 3º obstáculo mais importante

19. Identifique três factores que possam ajudar a que lhe seja dado mais Empowerment por parte das suas chefias:

Refira o factor mais importante

Refira o 2º factor mais importante

Refira o 3º factor mais importante

20. Identifique três obstáculos a que dê mais Empowerment aos seus colaboradores:

Refira o obstáculo mais importante	
Refira o 2º obstáculo mais importante	
Refira o 3º obstáculo mais importante	

21. Identifique três factores que possam ajudar a que dê mais Empowerment aos seus colaboradores:

Refira o factor mais importante	
Refira o 2º factor mais importante	
Refira o 3º factor mais importante	

Inquérito Chefias de Secção

Alguns dados gerais de identificação

As perguntas efectuadas garantem o anonimato dos participantes neste inquérito.

22. Identifique onde se integra:

- ◯ Integro-me na Área Comercial (PC)
- ◯ Integro-me na Área Técnica (PT)

23. Identifique a sua função como sendo:

- ◯ Função Local (BrgP)
- ◯ Função Divisional (CM, CP, CI)

24. Locais de trabalho Bosch:

- ◯ Só trabalhei na Bosch em Braga
- ◯ Trabalhei na Bosch, noutras localizações

25. Outra experiência de trabalho:

- ☐ Nunca trabalhei fora da Bosch
- ☐ Trabalhei noutra empresa em Portugal
- ☐ Trabalhei noutra empresa fora de Portugal

26. Antiguidade na Bosch em Braga:

- ◯ Até 5 anos
- ◯ De 6 a 15 anos
- ◯ Mais de 15 anos

Muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice 4 – Tratamento dos dados do inquérito aos chefes de secção (SM)

O tratamento dos resultados obtidos no inquérito pode ser encontrado nos dois ficheiros Excel com as seguintes designações:

- Apêndice 4a - Inquérito a SM_dados brutos obtidos online pelo Survey Monkey
- Apêndice 4b – Tratamento dos dados resultantes do Inquéritos a SM

Apêndice 5 – Evolução do Backlog resultante de Entrevistas e Inquéritos

Pode encontrar-se, no ficheiro Evolução do Backlog resultante de Entrevistas e Inquérittos, a evolução do Backlog, alvo da Performance das equipas de trabalho Saber/Liderança e Poder/Sistemas e Processos Organizativos.

Inclui:

1. Sugestões originais resultantes das entrevistas e dos inquéritos (pag. 480)
2. Votação do backlog pelas duas equipas a 07-12-2016, ainda não depurado de duplicações ou ideias próximas (Pag. 481)
3. Backlog racionalizado (pag. 482)
4. Backlog Pós-Meeting das chefias de departamento a 09-12-2016 (pag. 483)
5. Backlog de 09-12-16 consolidado e com obstáculos e soluções para o *empowerment (*pag. 484)

Chefes de Departamento		Chefes de Secção	
Resultantes dos tópicos da Liderança	Resultantes dos tópicos da Performance Organizativa	Resultantes dos Inquéritos	Resultantes do Workshop Junho 2016
Falta de pessoas alocadas ao E. / Chefes não têm tempo para a função	Reflexão organizacional sobre a estrutura matricial/funcional co-existentes na Bosch, dimensão de departamentos (separar uns, juntar outros, racionalizar outros)	• PRÉMIOS / RECOMPENSAS / RECONHECIMENTO	• Gestão de carreiras
KPI para o E. / incluindo funções, resultados.. Critérios a medir (inquérito mede de forma reduzida o E.)	Desenvolvimento de carreiras com critérios para os vários tipos: expert, manager, carreira funcional	• GESTÃO DE CARREIRAS	• Criação de plano de carreiras transversais
Cascade do que significa o E. estar no Balance Score Card em medidas práticas	SM e HoD como parte não permanente das equipas	• PROCESSOS MAIS "LEAN" - EX: PROCESSO DE RECRUTAMENTO	• Auto-proposição a assessment
Função "Motor da mudança" (para o E.)	Melhora comunicação com os directos	• ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA EM MOMENTOS DEFINIDOS	• Os RH terem empowerment para fazer rodar e não ser só o departamentp a decidir
Comunicação - criar um momento/evento/situação para clarificar o E. a todos os níveis da organização	Desenho de Comunicação Top Down sobre guidelines e outros importantes	• EQUIPAS AUTO-ORGANIZADAS	• Equipas auto-organizadas
Formação de inglês	Igualar directivas da Bosch em valores monetários	• "WE ARE BOSCH" DO PAPEL PARA A REALIDADE	• As equipas operacionais tomarem decisões sem envolver o HoD
Formação prática do E. on site/on job/que conte para as horas obrigatórias de formação	Definição de funções/nível de E. e alocação de responsabilidades (assinatura, compra, viagens, dispensas,.. responsabilidade...)	SISTEMA DE INCENTIVO AO EMPOWERMENT	• "We are Bosch" do papel à realidade
Workshops, Sistema de partilha ou formação prática de: liderança, gestão de equipas, de projectos, trabalho sob stress, decision making, gestão de conflitos, comunicação - dinâmica de grupo	Steering Committee mais adequado - menos pessoas, menos interventivo, + Chefes de Secção	• MENTORING	• Melhorar a cooperação e a autonomia na tomada de decisões - com a rotatividade de funções, permitir que passem pela "pele" dos outros, pelo lugar dos outros
Criar mais Equipas de projecto e Equipas de Projecto para o E.	Programa de Sugestões com critérios claros (e tornado transparentes) de atribuição	• AUMENTAR A CONFIANÇA DOS CHEFES NOS COLABORADORES	• Coaching
Rotação apropriada não só HoD mas tb SM-internacional, dentro do expertise técnico	Programa de agilização de equipas (entre chefias de secção) e Interface entre equipas	• JOB ROTATION	• Incluir no CPTM (???) a Certificação de Coaching (maior ou igual a chefias de secção
Sistema de troca colectiva das aprendizagens para o E.	Criar/melhorar mecanismos de colaboração inter-departamento (e fazer parte de KPIs)	• GESTÃO DE CARREIRAS	• Criação de Focus Groups - para Mentoring e partilha de problemas
"Montra" de actos de E. (partilha regular)	Local Speed a funcionar	• PARTILHA DE EXPERIÊNCIAS E BOAS PRÁTICAS	• Semelhante ao Leadership Focus Group, interdepartamental, funcional, para desbloquear problemas e trocar impressões e boas práticas
Melhorar níveis de informação top down (HoD down)	Estrutura das equipas para ultrapassar desiquilíbrios (ex: muitos Project Manager e poucos Launch Managers)	• PREPARAR CHEFIAS DE SECÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO	• Avaliação Intermédia entre AS
Comunicar regularmente os achievements do E (visibilidade ao tópico)	Solucionar questões de facilities face ao crescimento: cantina e parque estacionamento.	• MOMENTOS DE REFLEXÃO NO DEPARTAMENTO SOBRE O TEMA EMPOWERMENT	• Reactivação da avaliação a 360º
Auditoria à adequação da comunicação aos varios níveis da organização	Definição de um sistema de reconhecimento formal de E. e visibilidade "oficial"	• COLABORAÇÃO / MENTORING ENTRE CHEFIAS DE DEPARTAMENTO	• Criar competências de moderação ou subcontratar o serviço
Alinhamento de salários e regalias nas várias Bosch (critérios)	Centros de Custos dos HoD (misturados com algumas secções)	• ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA EM MOMENTOS DEFINIDOS	• Survey online pode ser uma hipótese a explorar
Sistema de gestão do Reconhecimento e recompensa do E.	Dar "mediatismo" interno ao processo de Desenho/Desenvolvimento de carreiras	• DESENHO DE FUNÇÕES / DEFINIÇÃO DE NÍVEL DE RESPONSABILIDADES	• Excesso de informação/comunicação - Newsletters, emails, wikis...
Função de especialista	Áreas indirectas mais ágeis - avaliação das estruturas e leaning	• EXPOSIÇÃO DAS CHEFIAS (DE DEPARTAMENTO E DE SECÇÃO) A OUTROS DEPARTAMENTOS	• Eventualmente, rever as ferramentas existentes para melhoria da informação
Avaliação de desempenho abrangente (que inclua dimensão do esforço e dimensão do trabalho) e ligação ao reconhecimento	Revisão de regulamentos internos que reduzem o Empowerment.	FORMAÇÃO ADEQUADA	• Racionalizar e melhorar dramaticamente o uso do email para eficácia e menor saturação
Desenho / desenvolvimento de carreira (inclui assessment de vontade para o E.)	Job Grade de acordo com a função e não com as pessoas	• SISTEMAS DE COOPERAÇÃO INTRA E INTER DEPARTAMENTO E CHEFIAS	• Cuidar quanto aos C.C.s e o reply to All
Clarificar nos departamentos os níveis de responsabilidade e delegação	Agilizar a equipa de Management no crescimento - definir sistema de partilha de sucessos e dificuldades	• DELEGAÇÃO	• Momentos de consulta
Alinhamento dos HoD quanto ao E. (acções para)	Revisão da distribuição de responsabilidades entreHoD e nos departamentos entre SM (houve quem falasse num layer intermédio)	• CARTEIRAS DE QUADROS EXTERNOS REFERENCIADOS	• Os Replies e listas infinitas para baixo...
Criar sistemas para a visibilidade do E.	Job rotation adequado (técnicos dentro de técnicos ou..mesmo internacional)	• OPORTUNIDADES PARA INTERNOS - BOLSA DE PROJECTOS	• Os grupos, dos grupos, dos grupos...
Criar ferramentas para os que nã são chefes contribuirem para o E.	Revisão do sistema de horários - prós e contras dos flexiveis	• EVITAR A GESTÃO DE CRISE	• Equipas auto-organizadas
Steering Committees tb com SM	Promotores da Mudança (não chefes de HoD)	• DESBUROCRATIZAR	• Melhorar a capacidade de tomar decisões sem a chefia
Ssitema de reconhecimento/visbilidade...da chefia directa pelo E.	Programa de avaliação do E. (que não o AS+) e de KPIs (ex: capacidade de delegação, feedback a 360º naas chefias, capacidade de adaptação a novas funções	• GESTÃO DE CARGA DE TRABALHO	• Dar capacidade/poder às equipas, alocando projectos
	Integrar sistemas para integração de inovação ágil	• SECÇÕES MAIS PEQUENAS	• Serem conhecidas e integradas na organização
	Criação de um sistema completo de gestão do E.	• PROCESSOS MAIS "LEAN" - EX: PROCESSO DE COMPRAS	• Preparar as equipas
	Gestão por processos	• DEFINIÇÃO DE NÍVEL DE RESPONSABILIDADES	• Definir bem onde "mexer" para pôr as equipas mais ágeis
	Sistema/mecanismos de partilha e debate entre pares quanto à prática do E. (um Steering Com para os chefes HoD)	• EQUIPAS AUTO-ORGANIZADAS	• Processos mais lean
	Definir sistema de reporting, mecanismos de controle e avaliação à distância, que seja ágil para potenciar o E. (pela confiança gerada)	• MENTORING	• Transversal e a ter que passar por vários níveis
	Sistemas tipo Retrospective	• MELHORAR COMUNICAÇÃO	• Eliminar actividade sem valor acrescentado
	Business Partners (que devem aprender skills de apresentação e vendas de ideias)	• EVITAR A GESTÃO DE CRISE - PLANEAMENTO	• Analisar
	Aplicar à organização Lean Performance	• COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTO	• Definição do fluxo de aprovações
	Criar um ambiente de positive mind set (abordagem de problemas para soluções)	• PREPARAR CHEFIAS DE SECÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO	• Eliminar steps
	Reforçar e continuar o Be One CM	• PROCESSOS MAIS "LEAN" - EX: DEFINIÇÃO DO FLUXO DE APROVAÇÕES	• Estrutura rígida do SAB (???) e HRL - descentralizar as aprovações
	Country rotation	• GESTÃO POR/DESENHO DE PROCESSOS	• Melhorar a chefia de departamento (mentoring com iguais) e preparar chefia de secção para a decisão
	Bolsa de desafios para inscrição espontânea	• COLABORAÇÃO / MENTORING ENTRE CHEFIAS DE DEPARTAMENTO	• Controlo de um budget próprio através de centros de custos
		• EXPOSIÇÃO DAS CHEFIAS (DE DEPARTAMENTO E DE SECÇÃO) A OUTROS DEPARTAMENTOS	• Centro de custos para viagens
		• EQUIPAS AUTO-ORGANIZADAS	• Centro de custos para investimentos
		• SISTEMA DE INCENTIVO AO EMPOWERMENT	• ....
		• DELEGAÇÃO + AUMENTAR A CONFIANÇA DOS CHEFES NOS COLABORADORES	• Falta de informação e transparência
		• JOB ROTATION	• Melhorar a comunicação interdepartamental
		• PARTILHA DE EXPERIÊNCIAS E BOAS PRÁTICAS - EM MENTORING E NÃO EM FORMAÇÃO	• Factory Concept (???) - protocolo onde ficava definido o que era decidido para suportar posteriormente outras decisões
		• COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTO	• Aumentar a delegação no que respeita à decisão
		• SECÇÕES MAIS PEQUENAS	• Treinar os chefes de secção para conseguirem tomar decisões e evitar a sua recusa de responsabilidade
		• COLABORAÇÃO / MENTORING ENTRE CHEFIAS DE DEPARTAMENTO	• Criar cenários para aprendisagem quanto à tomada de decisão segura
		• EXPOSIÇÃO DAS CHEFIAS DE SECÇÃO A OUTROS DEPARTAMENTOS	• Definir bem os objectivos e campo de decisão
		• EQUIPAS AUTO-ORGANIZADAS	• Servirá para posterior avaliação do Management
		"WE ARE BOSCH" DO PAPEL PARA A REALIDADE	• Celebrar as boas conquistas de forma visível

Chefes de Departamento (Entrevistas) e Chefes de Secção (Inquéritos)																				
Liderança	Vt 1	Vt 2	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Sistemas e Processos Organizativa	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	
Pessoas alocadas ao E. / Função Motor ou Promotor da Mudança em cada departamento (mas não HoD); Business Partners para o E. (que devem aprender skills de apresentação e vendas de ideias)		3		7	XL	7	6			Reflexão organizacional sobre a estrutura matricial/funcional co-existentes na Bosch, dimensão de departamentos (separar uns, juntar outros, racionalizar outros); secções mais pequenas; áreas indirectas mais ágeis com revisão das estruturas e ligação entre departamentos e secções	4	1		8	L	9	1		X	
Cascade do que significa o E. estar no Balance Score Card em medidas práticas; Reflexão regular sobre o tópico e discussão intradepartamental		9		6	S	6			X	Desenvolvimento/Gestão de carreiras com critérios para os vários tipos: expert, manager, carreira funcional; criação de plano de carreiras transversais; Dar "mediatismo" interno ao processo de Desenho/Desenvolvimento de carreiras						10				
Formação de inglês		10			S					Criar ferramentas para os que não são chefes contribuirem para o E.										
SH: Formação prática do E. on site/on job/Workshops que conte para as horas obrigatórias de formação: liderança, gestão de equipas, de projectos, trabalho sob stress, decision making, gestão de conflitos, comunicação - dinâmica de grupo		7		10	L		2		X	Definição de funções/nível de E. e alocação de responsabilidades (assinatura, compra, viagens, dispensas,... responsabiidade...)			5			L				
HoD: Sistema de troca colectiva das aprendizagens para o E.; Partilha de experiências e boas práticas (entre chefias)	2		10		S					Sistemas de cooperação intra e interdepartamento e chefias	2	3	5	1	XL				X	
Tomada de Decisão - aumentar a maturidade em todas as chefias	1	2		9	XL		5	5	X	Steering Committee mais adequado - menos pessoas, menos interventivo, + Chefes de Secção			2		L					
Chefes não têm tempo para a função (dar E.); Gestão de Carga de trabalho (HoD)	9			5				4		Programa de Sugestões com critérios claros (e tornado transparentes) de atribuição		8		7						
Sistema de gestão do Reconhecimento e recompensa do E., Prémios/Recompensa/Reconhecimento; Ssitema de reconhecimento/visibilidade... da chefia directa pelo E. Exposição das Chefias de Secção a outros departamentos (visibilidade); •Celebrar as boas conquistas de forma visível; Sistema de incentivo ao Empowerment; •Auto-proposição a assessment; •Sistema de incentivo e visibilidade do E.					L	10			X	Equipas auto-organizadas. Programa de agilização de equipas (entre chefias de secção) e Interface entre equipas; Criar mais Equipas de projecto e Equipas de Projecto para o E.; Estrutura das equipas para ultrapassar desiquilíbrios (ex: muitos Project Manager e poucos Launch Managers); •As equipas operacionais tomarem decisões sem envolver o HoD ; SM e HoD como parte não permanente das equipas; Dar capacidade/poder às equipas, alocando projectos; •Melhorar a capacidade de tomar decisões sem a chefia; •Definir bem onde "mexer" para pôr as equipas mais ágeis; •Serem conhecidas e integradas na organização	3	2	5		S	2	5	3		
Alinhamento de salários e regalias nas várias Bosch (critérios); Igualar directivas da Bosch em valores monetários										Criar/melhorar mecanismos de colaboração inter-departamento (e fazer parte de KPIs)	5	3	7	2		1	7		X	
Função de especialista					S					Local Speed a funcionar					S					
Avaliação de desempenho abrangente (que inclua dimensão do esforço e dimensão do trabalho) e ligação ao reconhecimento; reactivação da avaliação a 360º; Avaliação intermédia AS+; Programa de avaliação do E. (que não o AS+) e de KPIs (ex: Preparar a chefia de secção para a decisão; capacidade de delegação, feedback a 360º naas chefias, capacidade de adaptação a novas funções; KPI para o E. / incluindo funções, resultados.. Critérios a medir (inquérito mede de forma reduzida o E.); survey online a explorar	3			8	M			6	X	"Montra" de actos de E. (partilha regular); Comunicação regular dos achievements do E (visibilidade ao tópico)	8			10						
Sistema/mecanismos de partilha e debate entre pares quanto à prática do E. (um Steering Com para os chefes HoD)	4	5	3			9			X	Solucionar questões de facilities face ao crescimento: cantina e parque estacionamento.										
Alinhamento dos HoD quanto ao E. (acções para)		1	8	1		8		7	X	Revisão do tema de Centros de Custos para adequar à realidade actual e futura. Ex: SH Controlo de um budget próprio através de centros de custos; centros de custo viagens; investimentos...Centros de Custos dos HoD misturados com algumas secções o que retira E. aos SH	7	6			L					
Coaching - Incluir no CPTM a Certificação de Coaching (maior ou igual a chefias de secção	5	4		9		4				Áreas indirectas mais ágeis - leaning				3	M	3		1		
Criação de Focus Groups – para Mentoring e partilha de problemas; Semelhante ao Leadership Focus Group (LFG), interdepartamental, interfuncional, para desbloquear problemas e trocar impressões e boas práticas		3	6	2	L	5	1			Revisão de regulamentos internos que reduzem o Empowerment.	6		8	5		4	2	2	X	
Partilha de experiências e boas práticas - em Mentoring e não Formação; Colaboração/mentoring entre HoD. Melhorar a chefia de departamento (mentoring com iguais); •Criação de Focus Groups - para Mentoring e partilha de problemas; Agilizar a equipa de Management no crescimento - definir sistema de partilha de sucessos e dificuldades	8		7	3		3			X	Job Grade de acordo com a função e não com as pessoas		7			M					
Tomada de Decisão: Preparar Chefias de Secção para a tomada de decisão; Treinar os chefes de secção para conseguirem tomar decisões e evitar a sua recusa de responsabilidade; •Criar cenários para aprendisagem quanto à tomada de decisão segura	6	2	4			2	3	9	X	Desenho / desenvolvimento de carreira (inclui assessment de vontade para o E.),					M				X	
Criar um ambiente de positive mind set (abordagem de problemas para soluções) - Training (não formação) quanto ao Mind Set da Empresa; •"We are Bosch" do papel à realidade (Melhorar a cooperação e a autonomia na tomada de decisões - com a rotatividade de funções, permitir que passem pela "pele" dos outros) ; Reforçar e continuar o Be One CM	7	6		4		1	4		X	Revisão da distribuição de responsabilidades entre HoD e nos departamentos entre Chefes de secção (houve quem falasse num layer intermédio); Definição clara do nível de responsabilidades quanto ao E. de cada um					S	5			X	
										Job rotation adequado (técnicos dentro de técnicos ou..mesmo internacional); country rotation adequado - definir o sistema; Rotação apropriada não só HoD mas tb SH- internacional, dentro do expertise técnico; os RH terem empowerment para fazer rodar e não ser só o departamentp a decidir, Clarificar nos departamentos os níveis de responsabilidade e delegação		4				6		8		
										Reavaliação do sistema de horários - prós e contras da flexibilidade; critérios objectivos										
										Estrutura dos Steering Committees (incluir SH entre outros)										
										Melhorar Comunicação - Definir sistema de reporting, mecanismos de controle e avaliação à distância, que seja ágil para potenciar o E. (pela confiança gerada); melhorar comunicação interdepartamento; Auditoria à adequação da comunicação aos varios níveis da organização; Excesso de informação/comunicação - Newsletters, emails, wikis, email chain, cce bcc...; rever as ferramentas existentes para melhoria da informação; •Racionalizar e melhorar dramaticamente o uso do email para eficácia e menor saturação •Falta de informação e transparência; Melhora comunicação com os directos; Desenho de Comunicação Top Down sobre guidelines e outros importantes; Melhorar níveis de informação top down (HoD down); Comunicação - criar um momento/evento/situação para clarificar o E. a todos os níveis da organização		3		6		7	3		X	
										Criação de um sistema completo de gestão do E.										
										Gestão por / Desenho de processos. Processos mais Lean (ex: definição do fluxo de aprovações; processo de compras; recrutamento; Aplicar à organização Lean Performance; Desburocratizar			1	8		8	6		X	
										Implementação de Sistemas tipo Retrospective			3				4			
										Implementação e melhoria de relação e fluidez interdepartamental, para desbloquear problemas e trocar impressões e boas práticas; Factory Concept deixou de existir - protocolo onde ficava definido o que era decidido para suportar posteriormente outras decisões		3	4	4				10	X	
										Bolsa de desafios para inscrição espontânea; Oportunidades para internos - criar uma Bolsa de Oportunidades										
										Carteiras de Quadros externos referenciados (para picos de trabalho)										
										Sistemas de integração e acolhimento - maior agilidade										

Chefes de Departamento (Entrevistas) e Chefes de Secção (Inquéritos)																				
Liderança	Vt 1	Vt 2	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Sistemas e Performance Organizativa	Vt 1	Vt 2	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3
Pessoas alocadas ao E. / Função Motor ou Promotor da Mudança em cada departamento (mas não HoD); Business Partners para o E. (que devem aprender skills de apresentação e vendas de ideias)		3		7	XL	7	6			Reflexão organizacional sobre a estrutura matricial/funcional co-existentes na Bosch, dimensão de departamentos (separar uns, juntar outros, racionalizar outros); secções mais pequenas; áreas indirectas mais ágeis com revisão das estruturas e ligação entre departamentos e secções	4	1		8	L	9	1		X
Cascade do que significa o E. estar no Balance Score Card em medidas práticas; Reflexão regular sobre o tópico e discussão intradepartamental		9		6	S	6			X	Desenvolvimento/Gestão de carreiras com critérios para os vários tipos: expert, manager, carreira funcional; criação de plano de carreiras transversais; Dar "mediatismo" interno ao processo de Desenho/Desenvolvimento de carreiras; inclui assessment de vontade para o E.						10			
Formação de inglês		10			S										M				X
SH: Formação prática do E. on site/on job/Workshops que conte para as horas obrigatórias de formação: liderança, gestão de equipas, de projectos, trabalho sob stress, decision making, gestão de conflitos, comunicação - dinâmica de grupo		7		10	L		2		X	Criar ferramentas para os que não são chefes contribuirem para o E.									
HoD: Mentoring ou Sistema de troca colectiva, partilha e debate das aprendizagens para o E.; Partilha de experiências e boas práticas (um Steering Com para os chefes HoD; Semelhante ao Leadership Focus Group (LFG), interdepartamental, interfuncional,	2		10		S					Definição de funções/nível de E. e alocação de responsabilidades (assinatura, compra, viagens, dispensas,.. responsabiidade...)		5			L				
	4	5	3			9			X	Sistemas de cooperação intra e interdepartamento; Implementação e melhoria de relação e fluidez interdepartamental, para desbloquear problemas e trocar impressões e boas práticas; a fazer parte dios KPIs; Reactivar Factory Concept - protocolo onde ficava definido o que era decidido para suportar posteriormente outras decisões	2	3	5	1	XL				X
		3	6	2	L	5	1					3	4	4				10	X
	8		7	3		3			X		5	3	7	2		1	7		X
Tomada de Decisão: Aumentar maturidade em todas as chefias (HoD e SH); Treinar os chefes de secção para conseguirem tomar decisões e evitar a sua recusa de responsabilidade; •Criar cenários para aprendisagem quanto à tomada de decisão segura	1	2		9	XL		5	5	X	Steering Committee mais adequado - Rever estrutura do mesmo, menos pessoas, menos interventivo, + incluir SH			2		L				
	6	2	4			2	3	9	X	Programa de Sugestões com critérios claros (e tornado transparentes) de atribuição		8		7					
Chefes não têm tempo para a função (dar E.); Gestão de Carga de trabalho (HoD)	9			5				4		Equipas auto-organizadas. Programa de agilização de equipas (entre chefias de secção) e Interface entre equipas; Criar mais Equipas de projecto e Equipas de Projecto para o E.; Estrutura das equipas para ultrapassar desiquilíbrios (ex: muitos Project Manager e poucos Launch Managers); •As equipas operacionais tomarem decisões sem envolver o HoD ; SM e HoD como parte não permanente das	3	2	5		S	2	5	3	
Sistema de gestão do Reconhecimento e recompensa do E., Prémios/Recompensa/Reconhecimento; Ssitema de reconhecimento/visibilidade.. da chefia directa pelo E. Exposição das Chefias de Secção a outros departamentos (visibilidade); •Celebrar as boas conquistas de forma visível; Sistema de incentivo ao Empowerment; •Auto-proposição a assessment; •Sistema de incentivo e visibilidade do E.					L	10			X	Local Speed a funcionar					S				
Alinhamento de salários e regalias nas várias Bosch (critérios); Igualar directivas da Bosch em valores monetários										"Montra" de actos de E. (partilha regular); Comunicação regular dos achievements do E (visibilidade ao tópico)	8			10					
Função de especialista					S					Solucionar questões de facilities face ao crescimento: cantina e parque estacionamento.									
Avaliação de desempenho abrangente (que inclua dimensão do esforço e dimensão do trabalho) e ligação ao reconhecimento; reactivação da avaliação a 360º; Avaliação intermédia AS+; Programa de avaliação do E. (que não o AS+) e de KPIs (ex: Preparar a chefia de secção para a decisão; capacidade de delegação, feedback a 360º naas chefias, capacidade de adaptação a novas funções; KPI para o E. / incluindo funções, resultados.. Critérios a medir (inquérito mede de forma reduzida o E.); survey online a explorar	3			8	M			6	X	Revisão do tema de Centros de Custos para adequar à realidade actual e futura. Ex: SH Controlo de um budget próprio através de centros de custos; centros de custo viagens; investimentos...Centros de Custos dos HoD misturados com algumas secções o que retira E. aos SH	7	6			L				
Alinhamento dos HoD quanto ao E. (acções para)		1	8	1		8		7	X	Áreas indirectas mais ágeis - leaning				3	M	3		1	
Coaching - Incluir no CPTM a Certificação de Coaching (maior ou igual a chefias de secção	5	4		9		4				Revisão de regulamentos internos que reduzem o Empowerment.	6		8	5		4	2	2	X
Criar um ambiente de positive mind set (abordagem de problemas para soluções) - Training (não formação) quanto ao Mind Set da Empresa; •"We are Bosch" do papel à realidade (Melhorar a cooperação e a autonomia na tomada de decisões - com a rotatividade de funções, permitir que passem pela "pele" dos outros) ; Reforçar e continuar o Be One CM	7	6		4		1	4		X	Job Grade de acordo com a função e não com as pessoas		7			M				
										Revisão da distribuição de responsabilidades entre HoD e nos departamentos entre Chefes de secção (houve quem falasse num layer intermédio); Definição clara do nível de responsabilidades quanto ao E. de cada um					S	5			X
										Job rotation adequado (técnicos dentro de técnicos ou..mesmo internacional); country rotation adequado - definir o sistema; Rotação apropriada não só HoD mas tb SH- internacional, dentro do expertise técnico; os RH terem empowerment para		4				6		8	
										Reavaliação do sistema de horários - prós e contras da flexibilidade; critérios objectivos									
"Racionalizei" e agrupei o que era igual, independentemente de a origem da solução ser as Entrevistas ou os Inquéritos (a duplicação de alguns items do original apresentado tinha que ver com isso). Não perdi as votações em cada um dos items apesar do merge de tópicos										Melhorar Comunicação - Definir sistema de reporting, mecanismos de controle e avaliação à distância, que seja ágil para potenciar o E. (pela confiança gerada); melhorar comunicação interdepartamento; Auditoria à adequação da comunicação aos varios níveis da organização; Excesso de informação/comunicação - Newsletters, emails, wikis, email chain, cce bcc...; rever as ferramentas existentes para melhoria da informação; •Racionalizar e melhorar dramaticamente o uso do email para eficácia e menor saturação •Falta de informação e transparência; Melhora comunicação com os directos; Desenho de Comunicação Top Down sobre guidelines e outros importantes; Melhorar níveis de informação top down (HoD down); Comunicação - criar um momento/evento/situação para clarificar o E. a todos os níveis da organização		3		6		7	3		X
										Criação de um sistema completo de gestão do E.									
										Gestão por / Desenho de processos. Processos mais Lean (ex: definição do fluxo de aprovações; processo de compras; recrutamento; Aplicar à organização Lean Performance; Desburocratizar			1	8		8	6		X
										Implementação de Sistemas tipo Retrospective			3				4		
										Bolsa de desafios para inscrição espontânea; Oportunidades para internos - criar uma Bolsa de Oportunidades									
										Carteiras de Quadros externos referenciados (para picos de trabalho)									
										Sistemas de integração e acolhimento - maior agilidade									

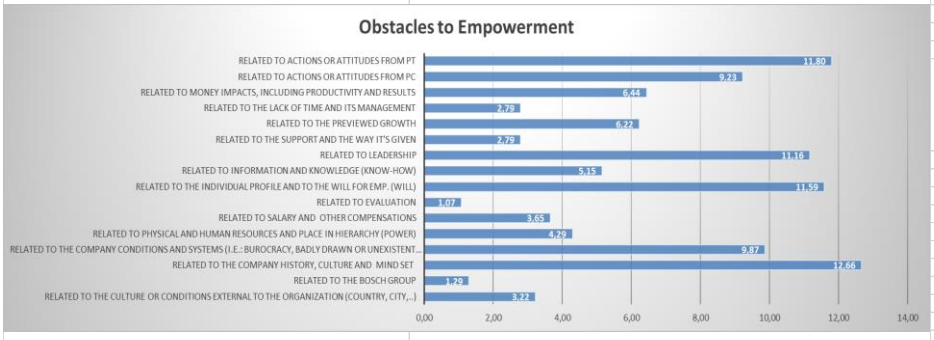
Chefes de Departamento (Entrevistas) e Chefes de Secção (Inquéritos)																			
Liderança	Vt 1	Vt 2	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Sistemas e Performance Organizativa	Vt 1	Vt 2	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3	Vt 3
Pessoas alocadas ao E. / Função Motor ou Promotor da Mudança em cada departamento (mas não HoD); Business Partners para o E. (que devem aprender skills de apresentação e vendas de ideias)		3		7	XL	7	6			Reflexão organizacional sobre a estrutura matricial/funcional co-existentes na Bosch, dimensão de departamentos (separar uns, juntar outros, racionalizar outros); secções mais pequenas; áreas indirectas mais ágeis (leaning) com revisão das estruturas e ligação entre departamentos e secções; Revisão da distribuição de responsabilidades entre HoD e nos departamentos entre Chefes de secção (houve quem falasse num layer intermédio); Definição clara do nível de responsabilidades quanto ao E. de cada um	4	1		8	L	9	1		X
Cascade do que significa o E. estar no Balance Score Card em medidas práticas; Reflexão regular sobre o tópico e discussão intradepartamental		9		6	S	6			X					3	M	3		1	
SH: Formação prática do E. on site/on job/Workshops que conte para as horas obrigatórias de formação: liderança, gestão de equipas, de projectos, trabalho sob stress, decision making, gestão de conflitos, comunicação - dinâmica de grupo		7		10	L		2		X						S	5			X
HoD: Mentoring ou Sistema de troca colectiva, partilha e debate das aprendizagens para o E.; Partilha de experiências e boas práticas (um Steering Com para os chefes HoD; Semelhante ao Leadership Focus Group (LFG), interdepartamental, interfuncional,	2		10		S					Sistemas de cooperação intra e interdepartamento; Implementação e melhoria de relação e fluidez interdepartamental, para desbloquear problemas e trocar impressões e boas práticas; a fazer parte dios KPIs; Reactivar Factory Concept - protocolo onde ficava definido o que era decidido para suportar posteriormente outras decisões	2	3	5	1	XL				X
	4	5	3			9			X			3	4	4				10	X
		3	6	2	L	5	1				5	3	7	2		1	7		X
	8		7	3		3			X	Steering Committee mais adequado - Rever estrutura do mesmo, menos pessoas, menos interventivo, + incluir SH			2		L				
Tomada de Decisão: Aumentar maturidade em todas as chefias (HoD e SH); Treinar os chefes de secção para conseguirem tomar decisões e evitar a sua recusa de responsabilidade; •Criar cenários para aprendisagem quanto à tomada de decisão segura	1	2		9	XL		5	5	X	Equipas auto-organizadas. Programa de agilização de equipas (entre chefias de secção) e Interface entre equipas; Criar mais Equipas de projecto e Equipas de Projecto para o E.; Estrutura das equipas para ultrapassar desiquilíbrios (ex: muitos Project Manager e poucos Launch Managers); •As equipas operacionais tomarem decisões sem envolver o HoD ; SM e HoD como parte não permanente das equipas; Dar capacidade/poder às equipas, alocando projectos; •Melhorar a capacidade de tomar decisões sem a chefia; •Definir bem onde "mexer" para pôr as equipas mais ágeis; •Serem conhecidas e integradas na organização	3	2	5		S	2	5	3	
	6	2	4			2	3	9	X	Revisão do tema de Centros de Custos para adequar à realidade actual e futura. Ex: SH Controlo de um budget próprio através de centros de custos; centros de custo viagens; investimentos...Centros de Custos dos HoD misturados com algumas secções o que retira E. aos SH	7	6			L				
Chefes não têm tempo para a função (dar E.); Gestão de Carga de trabalho (HoD)	9			5				4		Revisão de regulamentos internos que reduzem o Empowerment.	6		8	5		4	2	2	X
Sistema de gestão do Reconhecimento e recompensa do E., Prémios/Recompensa/Reconhecimento; Ssitema de reconhecimento/visbilidade.. da chefia directa pelo E. Exposição das Chefias de Secção a outros departamentos (visibilidade); •Celebrar as boas conquistas de forma visível; Sistema de incentivo ao Empowerment; •Auto-proposição a assessment; •Sistema de incentivo e visibilidade do E.					L	10			X	Job rotation adequado (técnicos dentro de técnicos ou...mesmo internacional); country rotation adequado - definir o sistema; Rotação apropriada não só HoD mas tb SH- internacional, dentro do expertise técnico; os RH terem empowerment para fazer rodar e não ser só o departamentp a decidir, Clarificar nos departamentos os níveis de responsabilidade e delegação		4				6		8	
Avaliação de desempenho abrangente (que inclua dimensão do esforço e dimensão do trabalho) e ligação ao reconhecimento; reactivação da avaliação a 360º; Avaliação intermédia AS+; Programa de avaliação do E. (que não o AS+) e de KPIs (ex: Preparar a chefia de secção para a decisão; capacidade de delegação, feedback a 360º naas chefias, capacidade de adaptação a novas funções; KPI para o E. / incluindo funções, resultados.. Critérios a medir (inquérito mede de forma reduzida o E.); survey online a explorar	3			8	M			6	X	Melhorar Comunicação - Definir sistema de reporting, mecanismos de controle e avaliação à distância, que seja ágil para potenciar o E. (pela confiança gerada); melhorar comunicação interdepartamento; Auditoria à adequação da comunicação aos varios níveis da organização; Excesso de informação/comunicação - Newsletters, emails, wikis, email chain, cce bcc...; rever as ferramentas existentes para melhoria da informação; •Racionalizar e melhorar dramaticamente o uso do email para eficácia e menor saturação •Falta de informação e transparência; Melhora comunicação com os directos; Desenho de Comunicação Top Down sobre guidelines e outros importantes; Melhorar níveis de informação top down (HoD down); Comunicação - criar um momento/evento/situação para clarificar o E. a todos os níveis da organização		3		6		7	3		X
Alinhamento dos HoD quanto ao E. (acções para)		1	8	1		8		7	X	Gestão por / Desenho de processos. Processos mais Lean (ex: definição do fluxo de aprovações; processo de compras; recrutamento; Aplicar à organização Lean Performance; Desburocratizar			1	8		8	6		X
Coaching - Incluir no CPTM a Certificação de Coaching (maior ou igual a chefias de secção	5	4		9		4				Implementação de Sistemas tipo Retrospective			3				4		
Criar um ambiente de positive mind set (abordagem de problemas para soluções) - Training (não formação) quanto ao Mind Set da Empresa; •"We are Bosch" do papel à realidade (Melhorar a cooperação e a autonomia na tomada de decisões - com a rotatividade de funções, permitir que passem pela "pele" dos outros) ; Reforçar e continuar o Be One CM	7	6		4		1	4		X										

Integrei nas 2 colunas o que se encontrava repetido (se bem que no original vinham de Inquéritos ou Entrevistas e portanto de origens diferentes

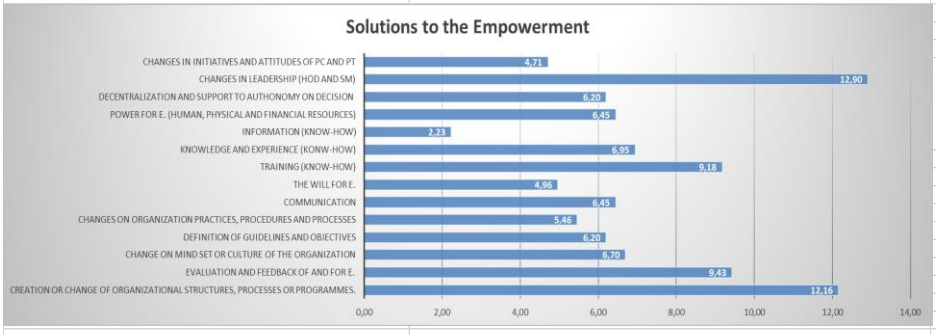
Retirei tudo o que não foi seleccionado (sem votação) e tudo o que tinha igual ou inferior a 2 avaliações puras (single e sem duplicação em termos de origem); mantive os com duas avaliações apenas, desde que avaliado entre as 3 primeiras opções de um qualquer votante

Chefes não terem tempo por Carga de trabalho para ensinar E..(linha 12 de Liderança) foi inserida nos Sistemas Org em Reflexão organizacional, pela lógica do que ela engloba

Chefes de Departamento (Entrevistas) e Chefes de Secção (Inquéritos)	
Solutions to overcome obstacles related to LEADERSHIP	Solutions to overcome obstacles related to ORGANIZATIONAL SYSTEMS and PROCESSES
Pessoas alocadas ao E. / Função Motor ou Promotor da Mudança em cada departamento (mas não HoD); Business Partners para o E. (que devem aprender skills de apresentação e vendas de ideias)	Reflexão organizacional sobre a estrutura matricial/funcional co-existentes na Bosch, dimensão de departamentos (separar uns, juntar outros, racionalizar outros); secções mais pequenas; áreas indirectas mais ágeis (leaning) com revisão das estruturas e ligação entre departamentos e secções; Revisão da distribuição de responsabilidades entre HoD (e carga de trabalho) e nos departamentos entre Chefes de secção (houve quem falasse num layer intermédio); Definição clara do nível de responsabilidades quanto ao E. de cada um
Cascade do que significa o E. estar no Balance Score Card em medidas práticas; Reflexão regular sobre o tópico e discussão intradepartamental	Sistemas de cooperação intra e interdepartamento; Implementação e melhoria de relação e fluidez interdepartamental, para desbloquear problemas e trocar impressões e boas práticas; a fazer parte dios KPIs; Reactivar Factory Concept - protocolo onde ficava definido o que era decidido para suportar posteriormente outras decisões
SH: Formação prática do E. on site/on job/Workshops que conte para as horas obrigatórias de formação: liderança, gestão de equipas, de projectos, trabalho sob stress, decision making, gestão de conflitos, comunicação - dinâmica de grupo	Steering Committee mais adequado - Rever estrutura do mesmo, menos pessoas, menos interventivo, + incluir SH
HoD: Mentoring ou Sistema de troca colectiva, partilha e debate das aprendizagens para o E.; Partilha de experiências e boas práticas (um Steering Com para os chefes HoD; Semelhante ao Leadership Focus Group (LFG), interdepartamental, interfuncional,	Equipas auto-organizadas. Programa de agilização de equipas (entre chefias de secção) e Interface entre equipas; Criar mais Equipas de projecto e Equipas de Projecto para o E.; Estrutura das equipas para ultrapassar desiquilíbrios (ex: muitos Project Manager e poucos Launch Managers); •As equipas operacionais tomarem decisões sem envolver o HoD ; SM e HoD como parte não permanente das equipas; Dar capacidade/poder às equipas, alocando projectos; •Melhorar a capacidade de tomar decisões sem a chefia; •Definir bem onde "mexer" para pôr as equipas mais ágeis; •Serem conhecidas e integradas na organização
Tomada de Decisão: Aumentar maturidade em todas as chefias (HoD e SH); Treinar os chefes de secção para conseguirem tomar decisões e evitar a sua recusa de responsabilidade; •Criar cenários para aprendisagem quanto à tomada de decisão segura	Revisão do tema de Centros de Custos para adequar à realidade actual e futura. Ex: SH Controlo de um budget próprio através de centros de custos; centros de custo viagens; investimentos...Centros de Custos dos HoD misturados com algumas secções o que retira E. aos SH
Alinhamento dos HoD quanto ao E. (acções para)	Revisão de regulamentos internos que reduzem o Empowerment.
Sistema de gestão do Reconhecimento e recompensa do E., Prémios/Recompensa/Reconhecimento; Ssitema de reconhecimento/visibilidade... da chefia directa pelo E. Exposição das Chefias de Secção a outros departamentos (visibilidade); •Celebrar as boas conquistas de forma visível; Sistema de incentivo ao Empowerment; •Auto-proposição a assessment; •Sistema de incentivo e visibilidade do E.	Job rotation adequado (técnicos dentro de técnicos ou...mesmo internacional); country rotation adequado - definir o sistema; Rotação apropriada não só HoD mas tb SH-internacional, dentro do expertise técnico; os RH terem empowerment para fazer rodar e não ser só o departamentp a decidir, Clarificar nos departamentos os níveis de responsabilidade e delegação
Avaliação de desempenho abrangente (que inclua dimensão do esforço e dimensão do trabalho) e ligação ao reconhecimento; reactivação da avaliação a 360º; Avaliação intermédia AS+; Programa de avaliação do E. (que não o AS+) e de KPIs (ex: Preparar a chefia de secção para a decisão; capacidade de delegação, feedback a 360º naas chefias, capacidade de adaptação a novas funções; KPI para o E. / incluindo funções, resultados.. Critérios a medir (inquérito mede de forma reduzida o E.); survey online a explorar	Melhorar Comunicação - Definir sistema de reporting, mecanismos de controle e avaliação à distância, que seja ágil para potenciar o E. (pela confiança gerada); melhorar comunicação interdepartamento; Auditoria à adequação da comunicação aos varios níveis da organização; Excesso de informação/comunicação - Newsletters, emails, wikis, email chain, cce bcc...; rever as ferramentas existentes para melhoria da informação; •Racionalizar e melhorar dramaticamente o uso do email para eficácia e menor saturação •Falta de informação e transparência; Melhora comunicação com os directos; Desenho de Comunicação Top Down sobre guidelines e outros importantes; Melhorar níveis de informação top down (HoD down); Comunicação - criar um momento/evento/situação para clarificar o E. a todos os níveis da organização
Coaching - Incluir no CPTM a Certificação de Coaching (maior ou igual a chefias de secção	Gestão por / Desenho de processos. Processos mais Lean (ex: definição do fluxo de aprovações; processo de compras; recrutamento; Aplicar à organização Lean Performance; Desburocratizar
Criar um ambiente de positive mind set (abordagem de problemas para soluções) - Training (não formação) quanto ao Mind Set da Empresa; •"We are Bosch" do papel à realidade (Melhorar a cooperação e a autonomia na tomada de decisões - com a rotatividade de funções, permitir que passem pela "pele" dos outros) ; Reforçar e continuar o Be One CM	Implementação de Sistemas tipo Retrospective



Obstáculos relacionados com Liderança	Obstáculos relacionados com Sistemas e Processos Organizativos	Outros (PC, PT and external)	Total
2,79%	6,44%	11,80%	
2,79%	6,22%	9,23%	
11,16%	4,29%	3,22%	
5,15%	9,87%		
11,59%	1,29%		
1,07%			
3,65%			
12,66%			
50,86%	28,11%	24,25%	103,22%

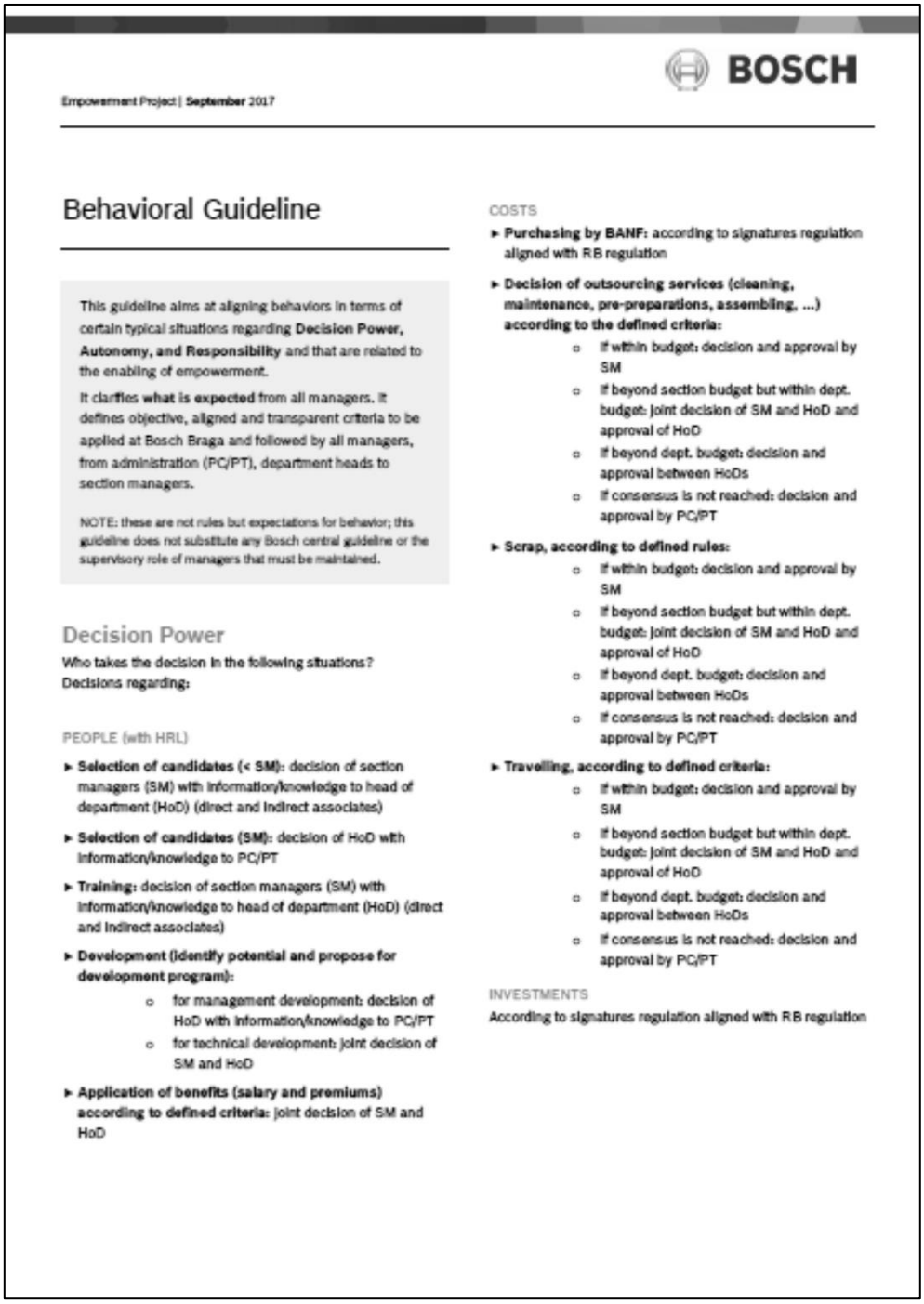


Soluções relacionadas com Liderança	Soluções relacionadas com Sistemas e Processos Organizativos	Outros	Total
12,90%	6,45%	4,71%	
6,20%	2,23%		
6,95%	6,45%		
9,18%	5,46%		
4,96%	6,20%		
6,70%	12,16%		
9,43%			
56,32%	38,95%	4,71%	99,98%

Anexo 1– Código de conduta ou *Behavioral guideline*

Resultante do trabalho da equipa Saber/Liderança foi criado um Behavioral guiline (inicialmente Moldura de competências") que permite às chefias "Saber "até que ponto têm Poder de decisão, Autonomia e Responsabilidade ou quando devem escalar a decisão acima.

Esta ferramenta tem uma parte não visível por ter sido considerado pela Bosch ter aspetos e dimensões sensíveis não passíveis de publicação.



BOSCH

Empowerment Project | **September** 2017

Behavioral Guideline

This guideline aims at aligning behaviors in terms of certain typical situations regarding **Decision Power, Autonomy, and Responsibility** and that are related to the enabling of empowerment.

It clarifies **what is expected** from all managers. It defines objective, aligned and transparent criteria to be applied at Bosch Braga and followed by all managers, from administration (PC/PT), department heads to section managers.

NOTE: these are not rules but expectations for behavior; this guideline does not substitute any Bosch central guideline or the supervisory role of managers that must be maintained.

Decision Power

Who takes the decision in the following situations?
Decisions regarding:

PEOPLE (with HRL)

- **Selection of candidates (< SM):** decision of section managers (SM) with information/knowledge to head of department (HoD) (direct and indirect associates)
- **Selection of candidates (SM):** decision of HoD with information/knowledge to PC/PT
- **Training:** decision of section managers (SM) with information/knowledge to head of department (HoD) (direct and indirect associates)
- **Development (identify potential and propose for development program):**
  - for management development: decision of HoD with information/knowledge to PC/PT
  - for technical development: joint decision of SM and HoD
- **Application of benefits (salary and premiums) according to defined criteria:** joint decision of SM and HoD

COSTS

- **Purchasing by BANF:** according to signatures regulation aligned with RB regulation
- **Decision of outsourcing services (cleaning, maintenance, pre-preparations, assembling, ...) according to the defined criteria:**
  - If within budget: decision and approval by SM
  - If beyond section budget but within dept. budget: joint decision of SM and HoD and approval of HoD
  - If beyond dept. budget: decision and approval between HoDs
  - If consensus is not reached: decision and approval by PC/PT
- **Scrap, according to defined rules:**
  - If within budget: decision and approval by SM
  - If beyond section budget but within dept. budget: joint decision of SM and HoD and approval of HoD
  - If beyond dept. budget: decision and approval between HoDs
  - If consensus is not reached: decision and approval by PC/PT
- **Travelling, according to defined criteria:**
  - If within budget: decision and approval by SM
  - If beyond section budget but within dept. budget: joint decision of SM and HoD and approval of HoD
  - If beyond dept. budget: decision and approval between HoDs
  - If consensus is not reached: decision and approval by PC/PT

INVESTMENTS

According to signatures regulation aligned with RB regulation

Decision Power (cont.)

DECISION TAKING (To do – yes or no?) AND DECISION IMPLEMENTATION (How to?) BY EXPERT/PM/COORDINATOR

- **Decision with impact in the section:** decision by SM with expert/PM/Coordinator
- **Decision with impact in the dept:** decision by HoD with expert/PM/Coordinator
- **Decision with impact in other depts:** decision by HoDs with expert/PM/Coordinator
- **Decision with impact in the organization:** decision by PC/PT with expert/PM/Coordinator
- **Decision with impact in the Project:** decision according to project management rules

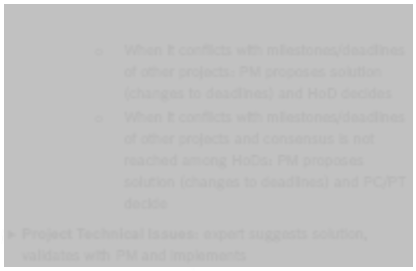
Autonomy

What is the level of autonomy expected in the following situations?

MANAGING CONFLICTS AND/OR PRIORITIES BETWEEN TEAMS

- **Between sections of the same dept.:** resolution between SMs
- **Between sections of the different dept.:** resolution between SMs
- **Between depts. of the same area (PC or PT):** resolution between HoDs
- **Between depts. of different areas (PC and PT):** resolution between HoDs

MANAGING CONFLICTS AND/OR PRIORITIES RELATED



ACCESS TO INFORMATION

- **Strategy (5-3 years) + Operational planning (1-2 years):** official document(s) shared and of direct free access to all HoD and SM (resp.: owner of the information)
- **Costs & Investments | Annual BrgP planning + Changes/status BrgP:** made available by process owner to all HoD and SM
- **People:**
  - **Headcount BrgP:** available to HoD, top-down
  - **Headcount Dept.:** available to SM, top-down
  - **Talent Pool BrgP:** made available by process owner to all HoD
  - **Talent Pool Dept.:** made available by process owner to all SM
  - **Organizational changes:** direct free access to all HoD and SM (resp.: owner of the information)
- **Information of general interest (e.g. technical and operational information, statistics, ...) | Technical requisites, goals, follow-up/status:**
  - Direct free access to all HoD (resp.: owner of the information)
  - Made available by process owner to all SM

EXCHANGE OF NON-CONFIDENTIAL INFORMATION

- **Information requests/inquiries:** Information owner makes information available directly to the one who has asked (with information to the superior).

Responsibility

What is expected from managers in terms of responsibility?

MATURITY

- **Critical analysis:** managers conduct a critical analysis of the situations in an autonomous way (and if needed, with the involvement of third parties)
- **Global view / Scope of analysis:** managers consider the impact in the organization (not only in their section, dept., area of work as production, logistics, industrialization, etc)
- **Problem solving:** managers solve the problems autonomously (and if needed, with the involvement of third parties)

COMMITMENT

- Managers get proactively involved beyond the responsibilities of their function

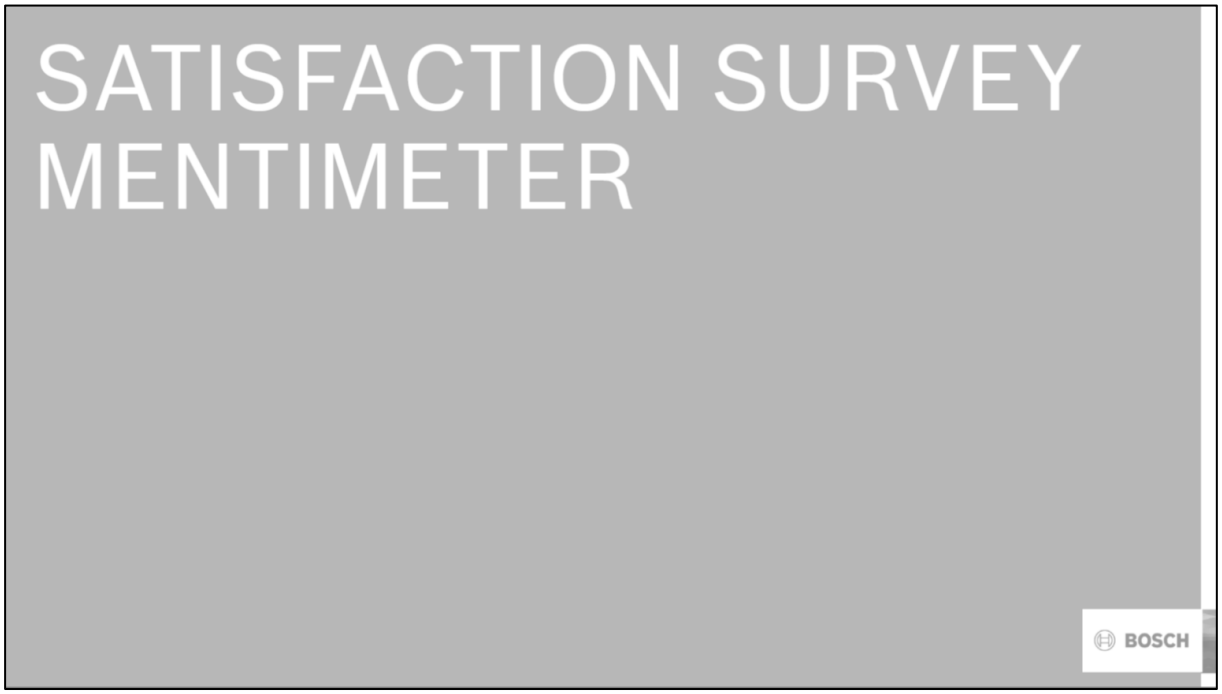
ACCOUNTABILITY

- Managers assume the responsibility for their actions, the actions of the ones depending on them, and for their impact in the organization (they go beyond their individual actions)

ROLE AS MEMBER OF A PROJECT TEAM

- Managers give inputs as experts in their area, holding the power of deciding in representation of their dept.

Anexo 2– Avaliação quanto à Satisfação com o Management Team Meeting de dezembro 2017

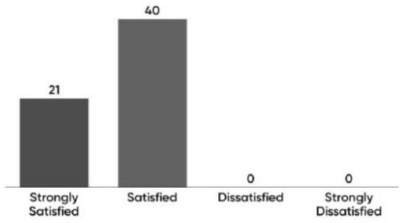


BOSCH

Please give us your feedback on the 11th BrgP Management Team Meeting

BOSCH

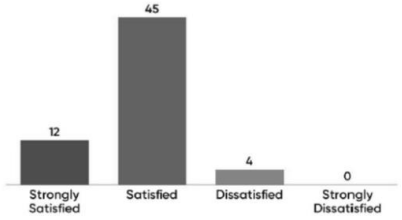
Information on Bosch/CM Strategy



61

BOSCH

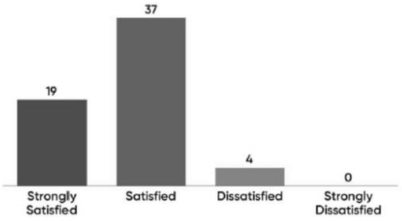
Information on BrgP Strategy and 2019 Focus



61

BOSCH

Marketplace – Strategic Initiatives



60

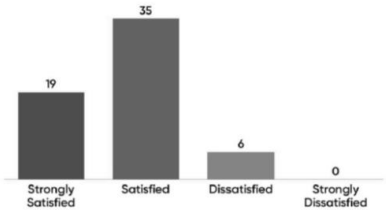
3 BrgP/DBE | 2019-02-21

© Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.

BOSCH

BOSCH

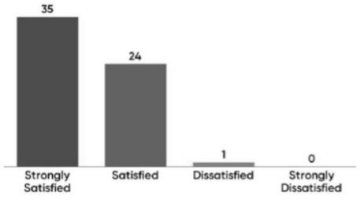
Activity on Safety



60

BOSCH

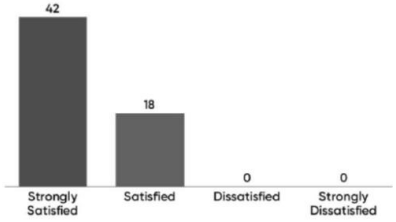
Leadership activity - How can we be a stronger team?



60

BOSCH

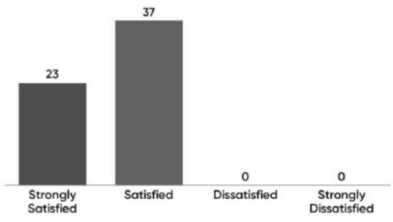
Organization of the event



60

BOSCH

Global satisfaction with the event

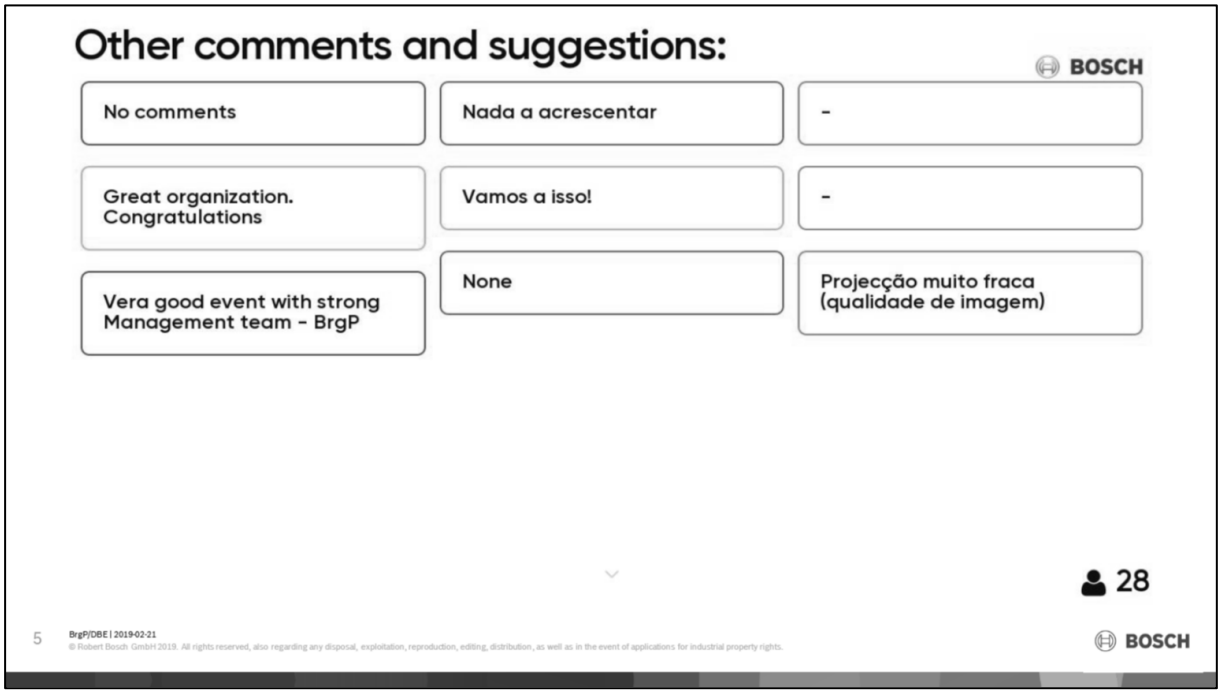


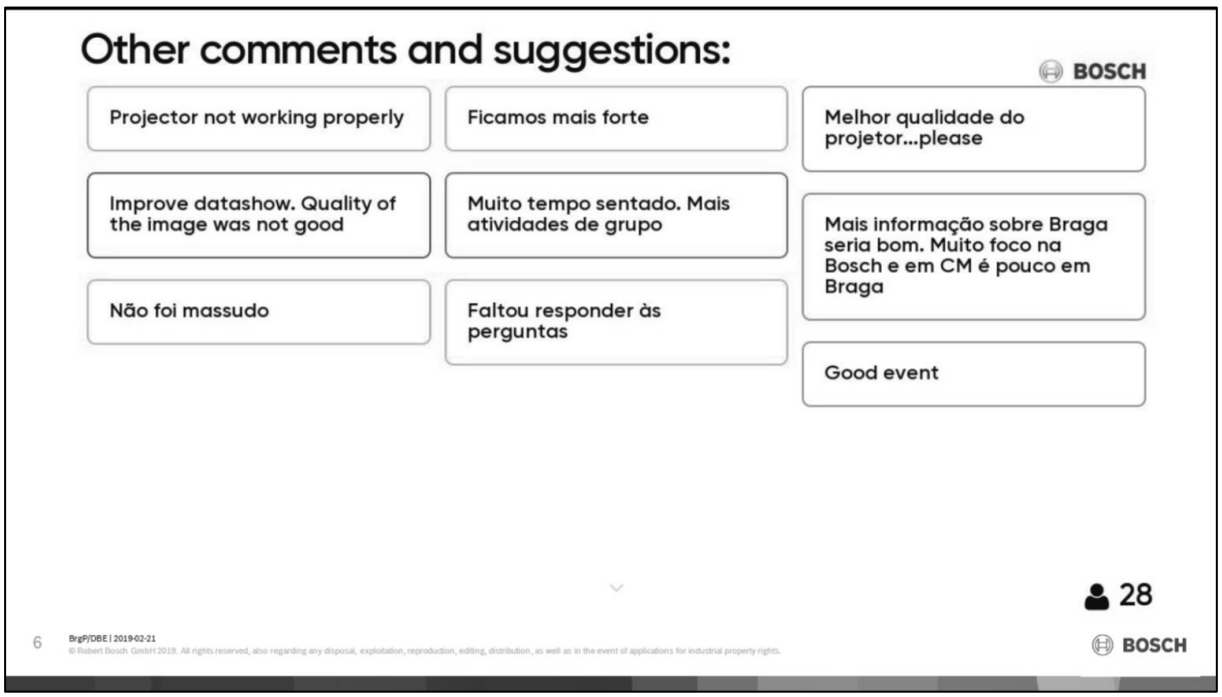
60

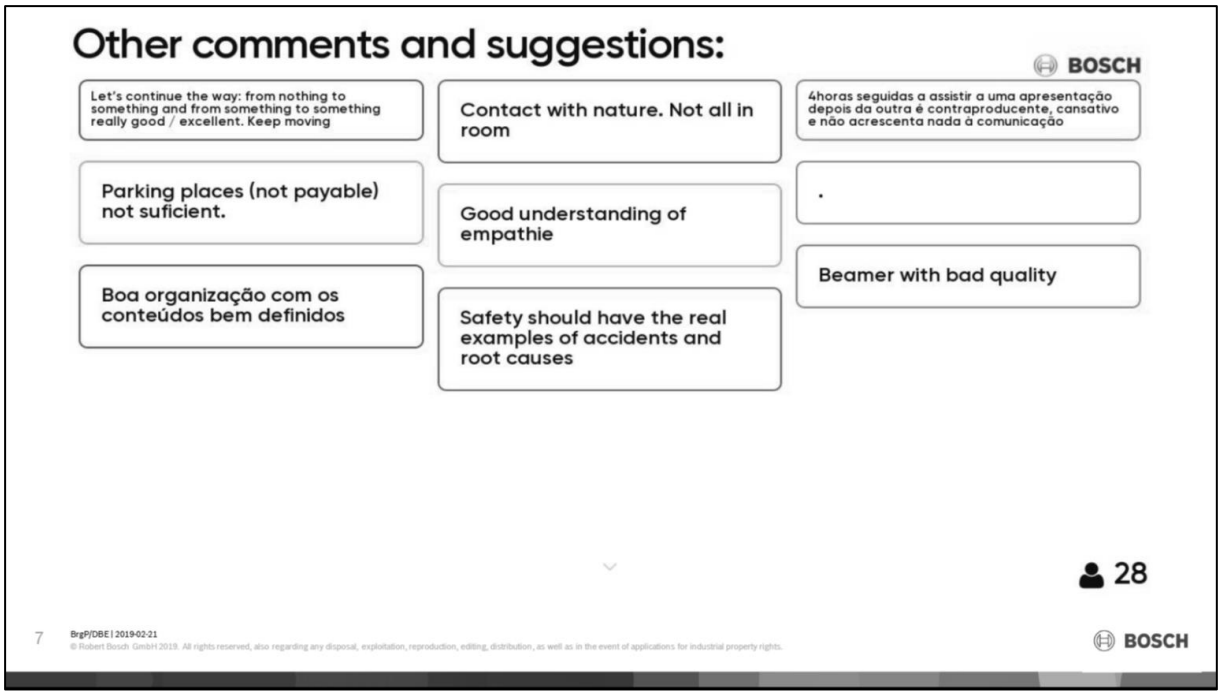
4 BrgP/DBE | 2019-02-21

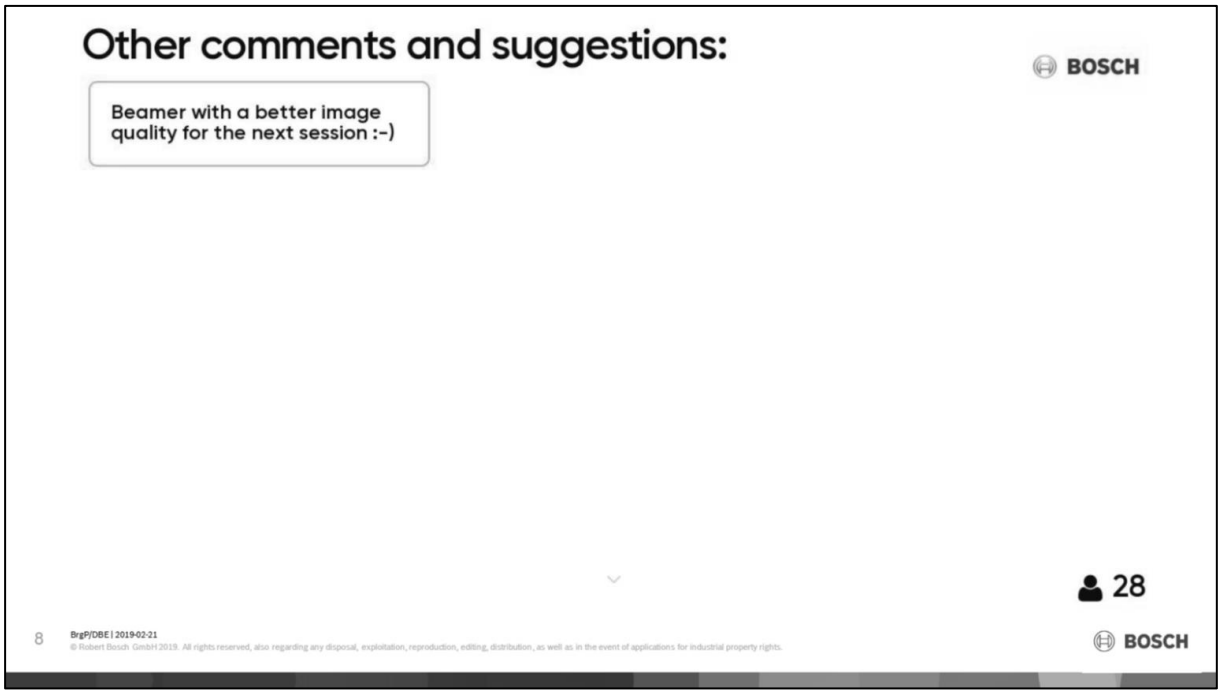
© Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.

BOSCH


Other comments and suggestions:
BOSCH
No comments
Nada a acrescentar
-
Great organization. Congratulations
Vamos a isso!
-
Vera good event with strong Management team - BrgP
None
Projecção muito fraca (qualidade de imagem)
28
5
BrgP/DBE | 2019-02-21
BOSCH


Other comments and suggestions:
BOSCH
Projector not working properly
Ficamos mais forte
Melhor qualidade do projetor...please
Improve datashow. Quality of the image was not good
Muito tempo sentado. Mais atividades de grupo
Mais informação sobre Braga seria bom. Muito foco na Bosch e em CM é pouco em Braga
Não foi massudo
Faltou responder às perguntas
Good event
28
6
BrgP/DBE | 2019-02-21
BOSCH


Other comments and suggestions:
BOSCH
Let's continue the way: from nothing to something and from something to something really good / excellent. Keep moving
Contact with nature. Not all in room
4horas seguidas a assistir a uma apresentação depois da outra é contraproducente, cansativo e não acrescenta nada à comunicação
Parking places (not payable) not suficient.
Good understanding of empathie
.
Boa organização com os conteúdos bem definidos
Safety should have the real examples of accidents and root causes
Beamer with bad quality
28
7
BrgP/DBE | 2019-02-21
© Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.
BOSCH


Other comments and suggestions:
BOSCH
Beamer with a better image quality for the next session :-)
28
8
BrgP/DBE | 2019-02-21
© Robert Bosch GmbH 2019. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.
BOSCH

THANK
YOU
BOSCH