

O Borboletear nas Organizações: a Dimensão Sensível da Mudança Organizacional¹

MELINA MORAES SCHUCH²
ANA MARIA DALLA ZEN³

RESUMO

Utiliza a metáfora das borboletas para investigar o papel das trocas informais entre os indivíduos e a sua relação com os processos das organizações. Descreve como se realiza a metamorfose da borboleta e desenvolve, a partir daí, a compreensão do processo de mudança organizacional. Discute a dinâmica da mudança e a consonância do gerenciamento. Conclui que o requinte das organizações está nos aspectos sensíveis que as envolve e que o sucesso administrativo está na percepção das conexões emotivas.

PALAVRAS-CHAVE: Mudança organizacional; estratégias de comunicação organizacional; papel das emoções na comunicação organizacional.

1 O Borboletear

Linda. Linda de viver, a borboleta. Forma-se de fases, frações de tempo, agrupadas e desagrupadas. Os momentos dela são só dela, diferentes do ritmo da planta, do ar, do sol, dos frutos, diferente. Cada partícula de metamorfose se apropria do instante e do espaço que a envolve, da luz que a ilumina, do verde que a alimenta, de todo o seu entorno de energia. Ao seu tempo e num tempo só. Eclode num vôo, sente o deslize do ar nas asas.

¹ GT Abracop 7 Trabalho originado de Monografia para conclusão de curso de graduação em Relações Públicas, FABICO/UFRGS, dezembro de 2006.

²Graduada em Relações Públicas pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

³ Professora Associada da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Doutora em Comunicação/ ECA/USP, área de Ciências da Informação, linha de pesquisa em Ação Cultural.

Singela e bela desenha seu trajeto, vibra o movimento mutante, deixa a semente em potencial, acaba sua fonte e adormece. Mudança constante, borboletear.⁴

A metamorfose da borboleta traz sensações de mudança, tempo, troca, espaço. Mostra o próprio ritmo de desenvolvimento conectado aos diferentes andares do entorno. Ela é mudança pelas novas fases que vai se propondo a passar e troca pela adequação que cria entre ela o ambiente. A fim de alcançar o próximo degrau, configura o seu processo de transformação dentro dos processos dos outros seres aos quais está conectada. A borboleta cresce junto com o desenvolvimento das plantas, do sol e do ar que lhe proporcionam energia. A interação é contínua e dinâmica entre os infinitos elementos presentes que podemos descrever.

A pupa é exatamente o estágio entre a lagarta e o adulto. Esse “entre” um instante e outro aparece como uma constante na vida da borboleta. Nesse período, a transformação real ocorre. A pupa é o acontecer, a energia sabiamente acumulada será gasta para alcançar o patamar adulto. Dentro de sua casinha, vivencia a expectativa de traçar seus vôos para além de si e proporcionar o milagre da vida a seus descendentes. Houve toda uma preparação até aqui para que seu corpo compreendesse as atividades que se tornarão partes do cotidiano, condições foram necessárias para construir o casulo de seda. A saída do ovo disposto pela mãe foi apenas o passo inicial, depois se seguiram tempos incessantes de ingestão de alimentos se seguiram e, mais adiante, a execução da crisálida para realizar a metamorfose.

A maturação não inclui apenas o período de pupa, os dons foram adquiridos durante o processo. O trajeto percorrido é composto pela mais pura mutação. Apenas a meta final se mantém, orientando-o passo a passo. A mesma fluidez da borboleta, que troca com o ambiente dinamicamente, se desenrola em direção à idade adulta. O novo corpo com asas é a grande mutação, a qual lhe confere a maturação sexual. A lagarta vira, enfim, borboleta. Deleita-se, agora, diante das novas potencialidades. O saber voar é o seu mais novo movimento. Descobre os novos afazeres e segue em frente. Sempre agindo, indo além do que lhe é dado, mudando com a vida, borboleteando.

⁴ As borboletas fêmeas, logo após deixarem a crisálida, são procuradas pelos machos e são fecundadas. Depois da fecundação, as fêmeas começam a busca pela planta onde irão pôr os seus ovos. Os ovos eclodem depois de alguns dias e deles saem lagartas, que após se alimentarem da casca do ovo, começam a comer as folhas da planta onde se encontram. Durante essa fase, as lagartas não fazem outra coisa senão comer. Durante a fase de crisálida, a lagarta é lentamente transformada em borboleta. Quando a transformação está completa, a crisálida se abre e a borboleta sai de seu interior. Quando suas asas ficam esticadas e secas, a borboleta está pronta para voar. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Borboleta>>

A metáfora do borboletear, poética e sublime, serve para explicar a mutagênese que ocorre numa outra situação, encontrável no cotidiano de qualquer empresa, instituição, ou, enfim, qualquer organismo que reúna pessoas voltadas à execução de um objetivo comum. Trata-se do processo que, dentro da Teoria da Administração, é identificado como a Mudança Organizacional. Só que, neste caso, entende-se como borboletear não todo o processo de mudança, com a sua complexidade, mas apenas o processo de comunicação que se estabelece entre os membros de uma organização. Tudo aquilo que, na prática, se constitui num importante mecanismo de mudança organizacional.

Nessas ocasiões, afloram as emoções das pessoas, as trocas que se estabelecem, os pactos e os silêncios são compartilhados, o aquilo que se escondia deixa-se transparecer, vislumbrar, revelar. Tudo isso, sabe-se, interfere significativamente na vida das organizações. E, mais ainda, é nesse borboletear que nascem brilhantes idéias para a inovação, solução de problemas ou até mesmo mudança de rumos na organização. E, também, revelam mecanismos de resistência ou rejeição das pessoas que jamais seriam vislumbrados de outra maneira. Compreendê-la melhor, como estratégia de administrar melhor uma organização, reconhecer mais facilmente focos de conflito e resistência e, acima de tudo, reconhecer e valorizar os sentimentos e as emoções dos sujeitos em relação ao seu trabalho são, enfim, os objetivos deste trabalho.

A idéia desta pesquisa originou-se num serviço de consultoria prestado pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi o caminho para descoberta das implicações que tem a compreensão de todos os tipos de conexões que se estabelecem entre as pessoas, sejam elas formais ou informais, para o sucesso ou insucesso do grupo, ou para a vida e morte das organizações. Tratava-se de estudo encomendado por uma empresa multinacional que propusesse alternativas que tornassem mais eficaz o processo de compreensão e absorção das instruções de mudanças entre seus funcionários. A identificação das características dos fluxos internos mostrou um mapa em constante construção, que, no decorrer da pesquisa que originou este trabalho, permitiu a sua interpretação sob a perspectiva de como as mudanças propostas pela organização interferiam nos sentimentos de cada um em relação à organização.⁵ Neste artigo, nos

⁵ Por questões éticas e de sigilo exigido pela própria empresa, os nomes e referências que pudessem a identificar foram suprimidos neste trabalho. Porém a sua menção foi possível graças à permissão de uso dos dados pela coordenadora do projeto, Profa. Dra. Maria Schüller, professora do Programa de Pós-graduação em Administração/UFRGS, a quem as autoras agradecem.

deteremos apenas em recortes do percurso teórico percorrido a fim de compreender o fenômeno.

2 A Borboleta Orgânica

As asas vibram com todo corpo e estabelecem a rede de impulsos internos que sustenta a existência da borboleta. Ela é uma estrutura com congruências próprias que desencadeiam trocas entre seus sistemas, órgãos e tecidos. Aí estão as possibilidades da borboleta, toda sua força e fraqueza. As fases de crescimento são impulsionadas em direção às asas. Ou seja, o ser já inicia seu percurso de vida com um destino definido na sua materialidade.

Tais relações acontecem além da troca com o ambiente, são mecanismos base instituídos internamente. A metáfora da borboleta orgânica é aqui utilizada para explicar o conceito de ser orgânico proposto por Maturana (2005, p.52), a saber: “Nossa proposta é que os seres vivos se caracterizem por – literalmente – produzirem de modo contínuo a si próprios, o que indicamos quando chamamos a organização que os define de organização autopoietica”. Isso significa que há uma estrutura pré-existente que orienta o percurso da borboleta, a qual lhe confere características específicas. O funcionamento desse organismo obedece a si próprio, no sentido de que se desenvolve dentro de pressupostos.

A organização autopoietica se refere à metamorfose, e estabelece as conexões entre ovo, lagarta, pupa e adulto. A dinâmica de transformações corpóreas cria a disposição do organismo a cada fase. A *autopoiesis* caracteriza o processo de desenvolvimento do ser vivo, é a permanente reinvenção de si consigo mesmo. Nada disso quer dizer que a borboleta age num campo fechado de opções, mas que ela parte com um conjunto de características dinâmico e contínuo. A sua existência é mutável nos períodos de maior estabilidade, afinal, ela própria é pulsação criativa.

Assim, o autor formata o enfoque de mundo a partir da experiência pessoal (Op.cit., p.28): “Não vemos o “espaço” do mundo, vivemos nosso campo visual, não vemos as “cores” do mundo, vivemos nosso campo cromático”. O processo de borboletear é próprio da borboleta, somente ela é capaz de gozar dessa existência. A vivência é o ponto central na aprendizagem e compreensão do mundo. Os entendimentos que regem o andamento do ser vivo não são captados, são sim criados, criação essa no sentido de elaboração e processamento, ações que se dão nas entranhas do ser.

Os elementos absorvidos do jardim durante o trajeto de interações são articulados a partir da permeabilidade das membranas. Os sentidos da lagarta e da borboleta adulta são organicamente diferentes, as possibilidades dos organismos em cada fase são únicas. Os órgãos perceptivos são as armas que os sistemas dispõem para estimular sua organização. O encadeamento interno acaba por ser também externo. Os parâmetros dos fluxos orgânicos são expandidos. A dinâmica morfológica relaciona as menores partículas da borboleta com o todo, é organização ativa:

A experiência de qualquer coisa lá fora é validada de uma maneira particular pela estrutura humana, que torna possível “a coisa” que surge na descrição. Essa circularidade, esse encadeamento entre ação e experiência, essa inseparabilidade entre ser de uma maneira particular e como o mundo nos parece ser, nos diz que **todo ato de conhecer faz surgir um mundo** (MATURANA, 2005, p.31).

A particularidade dos seres ativa o ambiente. As percepções são articuladas pelo organismo, o qual lhes confere tempo e espaço. A estrutura sustenta os seus fluxos e os do entorno, ela define as formas e os andares a partir de si mesma. O movimento é circular por não ter início nem fim, é *link*, mas entre um todo único. Faz parte do ser e de seus entendimentos essa existência orgânica, cheia de reentrâncias que buscam e criam encaixes. A experiência é sempre nova com um mundo específico formatado. Cada vôo inventa o trajeto pelo qual transita.

A maneira como a vida é conhecida é tão adornada quanto quem a vive. Por isso, o ato de conhecer é a ação de surgir elementos e relações sensíveis. A borboleta deposita sua confiança nas interpretações e construções orgânicas e vive as fases nesse desenvolvimento perceptivo. À medida que aceita sua vibração, ela dinamiza suas inter-relações energéticas. Entrar na movimentação é experimentar e, conseqüentemente, fazer surgir mundos.

3 O Ar Sustenta o Vôo

O entendimento de comunicação dentro das organizações utilizado nesse artigo é a percepção de troca entre criadores. O sentido é produzido de maneira conjunta, durante momentos de interação. A comunicação é efetiva quando toca as sensações dos envolvidos,

receptor e emissor tornam-se produtores de informação significativa. Os dados deixam de ser eles mesmos e se multiplicam em sentidos. O suporte físico existe e continua fazendo parte do processo, porém o que caracteriza a troca comunicativa é a criação simbólica. Toda compreensão do ato comunicativo está na conexão entre os indivíduos, os quais se ampliam uns aos outros através da troca. O diálogo é entre consciências:

A “ação” realizadora não é sobre a matéria, mas sobre outrem, justamente aquela cuja intenção é realizar o ato de duas (ou mais) consciências com objetos comuns. Portanto, em sua acepção mais fundamental, o termo “comunicação” refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, ele exprime a relação entre consciências (MARTINO, 2001, p.14).

A comunicação é ampla e complexa porque vai além de uma atividade em comum, não está ligada à mera convivência ou a um hábito coletivo. Ela é sim uma ação conjunta, porém designa uma criação abstrata. Os conceitos de comum e consciência estão imbricados nas trocas comunicativas, ultrapassando o sentido material da relação. A dependência da matéria não é sua definição, comunica-se quem compartilha significações. Ou seja, a comunicação não está na dimensão concreta, mas na simbólica.

As mentes conectadas definem a forma do físico e todas as relações com o ambiente. O suporte da informação pode ser material, mas sua existência como ato comunicativo está na captação da mensagem de uma consciência por outras. Por isso, a ação realizadora não é sobre a matéria nas palavras de Martino. A interpretação constrói o que nenhum suporte material é capaz, a consciência dele mesmo. As implicações das instruções organizacionais estão nas relações que os funcionários podem fazer a partir da proposta do administrador.

O universo das organizações é um grande diálogo que aparenta ser formado de transmissões, mas é mais bem delimitado por relações compartilhadas. O ar que a borboleta respira é a sua energia, ele a envolve junto com as flores, plantas e animais. É possível senti-lo, mas não captá-lo. Está presente em cada movimento e impulsiona os vãos. Não há como negá-lo, apenas deslizar por suas correntes. O funcionário comunica-se independente dos canais comunicativos dispostos, as sensações, desejos, pensamentos e afetos são formulados entre consciências:

Mas afirmar o homem como um ser simbólico é afirmar um ser que somente se deixar apreender nas relações que estabelece com seus

semelhantes. Em outras palavras, o ser humano é um ser da comunicação: *consigo* (subjetividade) e com o *mundo*, ambos entendidos como o produto da comunicação com *outrem*, pois assim como a subjetividade não é um dado natural, as coisas não se apresentam ao ser humano de forma direta, mas são construídas graças à mediação do desejo, conhecimento e reconhecimento de outrem (MARTINO, 2001, p.23).

Nas organizações, a identificação da comunicação pelos fluxos de consciência permite visualizar os contatos de interferência que são realizados entre indivíduos ou grupos. Trabalhadores e departamentos criam redes de troca independente dos canais dispostos pela corporação, regem suas atividades conforme os modelos mentais processam o sistema. Nessas correntes de ar, os papéis se formam e se desenvolvem. A essência comunicativa são as articulações compartilhadas entre a instituição, o funcionário e os colegas. O papel da comunicação é fortalecido a partir do momento em que se compreende o que é comunicado. Ou seja, quando identifica quais informações circulam efetivamente na rede organizacional, quais dados são absorvidos pelas consciências e de que formas essas entram em contato umas com as outras. Porém, dentro das organizações, as ações comunicativas são vistas comumente a partir das metas, objetivamente, emitindo mensagens claras a fim de evitar distorções. A força está exatamente na reinvenção das informações, criando as conexões entre pontos:

Nos primeiros estágios das mudanças administrativas, a comunicação organizacional passou, de mero instrumento gerencial para transmissão de ordens e informações, a ser vista como detentora de papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visavam *aproximar e integrar* os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropriava-se, em quase todos os momentos, dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente (CURVELLO, 1993, p.7).

A relação entre comunicação e mudança organizacional não é de simples suporte, mas de processos imbricados. Não se trata uma relação linear, mas de complexos inter-relacionados que produzem juntos um contexto de interações. As trocas são solicitadas pela dinâmica ao mesmo tempo em que a estimulam. O papel estratégico é introduzido a partir do momento em que o ambiente apresenta variações de ordem simbólica, em que as finanças jogam com variantes de outra natureza. A comunicação participa ativamente do

centro, e, assim como nos preceitos econômicos, um suporta o outro, as relações são de instituição mútua.

O diálogo material elaborado em jornais ou circulares só existe por ser suficientemente significativo. Reuniões só comunicam por abstraírem minimamente uma mente e penetrarem nas demais. Idéias compartilháveis entre consciências estão presentes. Essa é a essência comunicativa organizacional. Uma logística objetiva que se impõe como regra através da vibração sensorial. O ar faz parte da sobrevivência da borboleta, pois possui relação com suas funções vitais. Ela compreende as trocas na presença das flores e arbustos, borboleta, ar e jardim constituem-se uns dos outros. Nas organizações, a borboleta significa o funcionário, o ar é a comunicação e o jardim traduz a organização. A ação comunicativa extrapola o instrumento, é articuladora e participativa, constitui o processo administrativo e o institui também:

A prática comunicacional, como uma somatória da ocorrência natural de relações comunicacionais (decorrentes dos aspectos estruturais e culturais das relações instituídas), bem como da produção intencional dessas relações, é instigadora do processo de mudança, sendo indissociável deste. O processo de mudança é o *locus* da prática comunicacional, sendo impossível a existência de um sem o outro. É a prática comunicacional que caracteriza, particulariza e diferencia o processo de mudança, tendo este o mesmo efeito sobre ela. É a dinâmica de articulação constitutiva mútua da prática comunicativa com o processo de mudança que expressa as reais intenções, possibilidades e limitações de realização de mudança (REIS, 2004, p.52).

Numa visão operativa da comunicação, ela é tratada quantitativamente. As interferências no processo se dão no sentido de multiplicar os canais comunicativos ao invés de investir esforços na reinterpretação das relações. A lógica permanece a mesma e solidifica dificuldades. As implicações sensíveis são substituídas por estruturais. Essa movimentação não cria comunicação efetiva. Ou seja, não adianta aumentar a corrente de ar para potencializar o vôo, se a direção não for aproveitada pelas asas de forma adequada. Também não é produtivo aumentar a quantidade de moléculas de oxigênio, se o sistema respiratório não está com o funcionamento adequado.

Nem o aumento de emissão de mensagens nem de canais de comunicação define as articulações centrais dos processos organizacionais. A particularidade está na dinâmica que os componentes comunicativos formam entre as consciências. O trabalho do ar na organização é o de levar possibilidades de sentido para os grupos presentes, a fim de

adotarem atitudes de envolvimento e participação. Certamente, as instruções se mantêm precisas, mas adquirem significados e ganham profundidade. Dessa forma, o ambiente é construído positivamente. O sucesso comunicativo abarca as nuances humanas, vê o invisível e permite a interação na sua totalidade. O contexto multifacetado é aglutinado e não reduzido. Trata-se de uma gestão consciente de mundos.

4 As Asas da Mudança

Nas organizações, a melhor forma de trabalhar o humano é aceitar que é humano. Ou seja, perceber que as pessoas fazem parte do ambiente organizacional ativamente. Há características positivas e negativas nesse processo interativo entre estrutura e fluxos. Porém é através desses parâmetros que é possível identificar as maneiras mais adequadas para orientar a sucessão de procedimentos. A aparente redundância de identificar algo nele mesmo é o simples entendimento de que há a necessidade de um tratamento adequado para aquelas exclusividades determinantes. A produção do trabalho é construída cotidianamente através de atitudes pessoais e organizacionais de cada sujeito. A interação entre componentes formata o grupo. A complexidade relacional cria as conexões que dão sentido para a existência da organização. Trata-se de visualizar que metas financeiras estão diretamente conectadas com objetivos humanos.

Esse espaço para interferência criativa está sempre sendo moldado pelos relacionamentos, cabe ao profissional identificá-lo e deixar as portas abertas. O ganho é da liga organizacional. As metas são fortalecidas, as instruções são esmiuçadas e aplicadas nos conhecimentos de quem as coloca em prática. A mais simples troca sedimenta princípios abstratos, lhes proporciona forma e sentido:

Na fábrica da Siemens, na Carolina do norte, nos Estados Unidos, o aprendizado informal ocorria sem que os chefes se dessem conta. Eles sacudiam as cabeças e buscavam encontrar meios de deter os empregados de se reunir tantas vezes na lanchonete da companhia. Mas os pesquisadores descobriram que a lanchonete era, na realidade, o principal local de aprendizagem, afirmou Barry Blystone, diretor de treinamento da Siemens. "Achava-se que se falava sobre jogos de golfe ou papo furado", disse. "Mas, o que acontecia era uma enorme atividade relacionada ao trabalho" (Caderno Braziliense, 1998, p.17).

A aprendizagem do empregado é tão física quanto mental, tão sistemática quando desordenada, tão formal quanto informal. A compreensão da organização é participativa. Os conceitos atingem os trabalhadores quando os envolvem. O espaço para existência dos múltiplos momentos potencializa o comportamento em todas suas dimensões. No exemplo, a empresa ampliava sua atuação como organização, os assuntos de trabalho estavam presentes dentro do ambiente de descontração. Os empregados relacionavam o pessoal e o profissional e apresentavam aos administradores seu tempo de construção do trabalho. O entendimento é estruturado durante as trocas, quando as instruções são postas em teste.

O teste é a aplicação das tentativas de ensinamentos. Força a absorção das regras de forma que se tornem partes do profissional, tanto quanto o são da organização. Quando o lado do trabalhador é aceito pela empresa, o gerenciamento é capaz de potencializado conforme objetivos determinados. A imposição esconde fraquezas gerenciais que não são reestruturadas por falta de questionamento. Essas falhas são incorporadas e tornam-se características do grupo. A comunicação construtiva aproxima os participantes e os coloca em interação. Para isso, é preciso escutar o jardim:

Já se disse, para melhorar a comunicação, os administradores devem procurar ser entendidos e também *entender*. Isso exige que se ouça. Um dos métodos para encorajar alguém a manifestar seus verdadeiros sentimentos, desejos e emoções é ouvir. Mas apenas ouvir não é suficiente, é preciso ouvir compreendendo (GIBSON, 1981, p.335).

O entendimento se dá na atenção despendida com os outros. O emissor deve possuir maior capacidade de captação do que de emissão mensagens. Conseguir absorver um sentimento alheio já pressupõe uma troca de confiança anterior. A habilidade comunicativa é o contato eficiente entre idéias, quando as conjecturas sobre o ambiente são complementares. As relações podem ser dos mais diferentes tipos, desde causalidade até oposição. A questão é que o contato seja estabelecido. A interferência acontece dos dois lados, por isso a fala não existe sem a audição.

Assim é na natureza. As plantas são as estruturas, o ar é a comunicação, a borboleta é o humano e o jardim é a organização. O deslize suave das correntes de ar nas folhas sensibiliza a planta. Quando o vento vem brusco, muitas folhas não suportam o impacto. Os sentimentos, desejos e emoções estão presentes na flora e na fauna. Os fluxos de ar podem permitir que eles compreendam-se uns aos outros. O borboletear na troca entre fauna e flora faz significar, pois contextualiza:

Porém, um estudo desenvolvido junto a mais de mil empregados de sete empresas norte-americanas recentemente divulgado, atesta que a conversa entre empregados, antes de ser "*perigosa*", "*dispendiosa*", entre outros adjetivos comumente usados por administradores, é, sim, uma instância de aprendizagem. É no momento da conversa informal, geralmente levada a cabo nos corredores ou nos espaços de lazer, como as lanchonetes, que os trabalhadores (70%, segundo o estudo) discutem assuntos relacionados ao trabalho, trocam experiências e aconselham-se mutuamente. Enfrentam os imprevistos e repartem as soluções. Em resumo, interagem. E, por fim, aprendem. Muito mais do que em treinamentos formais, deslocados do ambiente e da cultura do trabalho (CURVELLO, 2006, documento eletrônico)⁶.

As borboletas costuram as compreensões sobre as plantas através seus vôos. O clima estimulante é determinante para a fluidez dos movimentos. As oscilações de luminosidade na extensão do jardim se harmonizam quando fauna e flora conjugam os recursos naturais. Ou seja, no momento em que as características humanas são incorporadas à organização, elas já definiram andares que estimulam e envolvem os funcionários. Não se faz mais necessário o questionamento sobre qual seria um gerenciamento humano. Conversas entre trabalhadores não são mais vistas como dispendiosas. Os processos adquirem flexibilidade para acompanhar as nuances dos trabalhadores, suas conversas e hábitos de interação. Fauna e flora embelezam o mesmo jardim.

5 O Vôo Conjunto

Aqui, a metamorfose poética ensaia sobre as sensações desse jardim borboleteante, ou seja, o mundo organizacional. A interface foi o impulso para esse vôo. A capacidade de imaginar o movimento possibilita vôos para a borboleta, de forma semelhante, as organizações podem reinventar sua produtividade. O sonho produtivo é vivido. O giro de uma posição para outra depende da intensidade imaginativa, mais dos que das leis da física ou de mercado. Borboletear. Essa ação é simbólica, mas com a convicção de instituir e constituir a realidade.

A passagem por cada fase mostra os seres interagindo numa metamorfose constante, própria do ambiente organizacional. O processo de mudança exprime a dinâmica com toda sua amplitude, exalta a dimensão sensível que permeia as relações. Há redes interpretativas que fazem da organização um grupo complexo em constante

⁶ Disponível em: <www.acaocomunicativa.pro.br>. Acesso em: agosto 2006.

transformação. O ovo da borboleta é mais do que a situação inicial do ser adulto. Configura os primeiros passos de metamorfose, os quais solicitam, em seguida, as fases de larva e pupa.

A proposta aqui é abrir os olhos para mudar o impossível, mover o que é aparentemente estático cotidiano organizacional. A impossibilidade é criação de uma visão restritiva que não permite crer na materialidade do sonho. A administração de uma transformação sonhada está na realidade, vincula potencialidades com fins. O aprofundamento das idéias e sensações permite visualizar a amplitude do universo das organizações, todas as dimensões (produtivas, estruturais e humanas) conectadas.

A realidade são perspectivas articuladas constantemente pelas emoções e pelos afetos. A paixão está vinculada à grande parte das contribuições positivas do grupo. A existência das oscilações humanas impulsiona e fortalece as transformações organizacionais. Em outras palavras, ela determina as direções da mudança. Cada pequeno reordenamento de atitudes ressignifica o andamento do conjunto. Não há um estado definitivo, as organizações não são fixas porque são reconhecidas por relações. O entendimento desenvolvido nesse capítulo das sistematizações como interações, contribui para uma melhor compreensão dos processos de mudança, o borboletear.

O borboletear está presente em cada instante do jardim. As sementes viram árvores, as flores tornam-se frutos, o dia muda para noite, a lagarta chega à borboleta. A sucessão de formações é permanente em cada partícula e entre elas. As belas colorações e texturas são particularmente diferentes a cada dia. A rede de transformações configura o terreno fértil. Assim são as organizações, um cenário fluido e em movimento. Por isso, a mudança organizacional acontece efetivamente com a transformação dos comportamentos, das atitudes, das visões. Os valores impulsionam a mudança gerencial e as fases de reinvenção se adaptam às variáveis do ambiente organizacional. Os fatores econômicos, políticos e humanos atuam conjuntamente.

Referências Bibliográficas

CURVELLO, João José Azevedo. *A Comunicação e a Informação nas Organizações: impactos da tecnologia e das mudanças nas relações de trabalho*. Disponível em: <www.acaocomunicativa.pro.br>. Acesso em: agosto 2006.

GIBSON, J, L. IVANCEVICH, J. M. DONNELLY, J. H. *Organizações: Comportamento. Estrutura, Processos.* São Paulo: Atlas, 1981.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? In: *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências.* (organizadores) Antonio Hohlfeldt, Luiz C. Martino, Vera Veiga França. Rio de Janeiro: Vozes, 2001. p.11-26.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. *A Árvore do conhecimento, as bases biológicas da compreensão humana.* 5.ed. São Paulo: Palas Athena, 2005.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. In: *Revista Organicom.* Ano 1, n.1, Agosto. São Paulo: USP, 2004. p.36-53.

RUIZ, Castor M. M. Bartolomé. La potencialidad Creadora y el Poder Instituyente del Imaginario Social. In: *Ecos Revista.* Vol.8, N.1, Jan-Jun. Pelotas: EDUCAT, 2004. p. 5-33.

CORREIO BRAZILIENSE Bate-papo qualifica os trabalhadores . Caderno de Economia & Trabalho, p.17, 08/01/1998. Disponível em: <www.acaocomunicativa.pro.br>. Acesso em: agosto 2006.