



Tindyua de Moraes Nogueira

**Comunicação e Construção do Significado em
Mudanças Organizacionais Planejadas:
O Estudo de Caso CNEN**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Novembro de 2009

Tindyua de Moraes Nogueira

**Comunicação e Construção do Significado em
Mudanças Organizacionais Planejadas:
O Estudo de Caso CNEN**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada.

Prof^a. Patricia Amelia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Silvia Beatriz Alexandra Becher Costa

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto

UNESA

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2009.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Tindyua de Moraes Nogueira

Graduada em Letras (Inglês/Literaturas) pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro no ano de 2004. Trabalha há 15 anos na Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) e atualmente atua na área de Recursos Humanos.

Ficha Catalográfica

Nogueira, Tindyua de Moraes

Comunicação e construção do significado em mudanças organizacionais planejadas : o estudo de caso CNEN / Tindyua de Moraes Nogueira ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei . – 2009.

251 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Mudança organizacional. 3. Resistência à mudança. 4. Comunicação organizacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedicatória

A José Roberto Gomes da Silva (*in memoriam*)

Canção da América

Letra e música: Milton Nascimento

Amigo é coisa pra se guardar
Debaixo de sete chaves
Dentro do coração
Assim falava a canção
Que na América ouvi
Mas quem cantava chorou
Ao ver seu amigo partir
Mas quem ficou
No pensamento voou
Com seu canto que o outro lembrou
E quem voou
No pensamento ficou
Com a lembrança que o outro trancou

Amigo é coisa pra se guardar
No lado esquerdo do peito
Mesmo que o tempo e a
Distância digam não
Mesmo esquecendo a canção
O que importa é ouvir
A voz que vem do coração

Pois seja o que vier
Venha o que vier
Qualquer dia amigo eu volto
Pra te encontrar
Qualquer dia amigo
A gente vai se encontrar

Agradecimentos

Ao meu querido professor e amigo José Roberto Gomes pela inspiração, dedicação, paciência e companheirismo demonstrados ao longo de todo o curso. Soube como ninguém, me direcionar no tema e na escolha das disciplinas.

À orientadora e amiga Patrícia Tomei pelo suporte, carinho e dedicação. Foi o primeiro professor da PUC com qual tive contato, quando ainda nem era aluna na entrevista para o processo seletivo ao mestrado acadêmico. Tempo depois tive o prazer de ser sua aluna em Comportamento Organizacional. Hoje, ao falar de Patrícia me emociono porque realmente acredito que ela foi um anjo que Deus colocou em meu caminho. Obrigada por tudo Patrícia!!

Aos demais professores do programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da PUC pelas lições ensinadas que serviram de base para este trabalho e que certamente levarei por toda minha vida.

Aos queridos secretários do programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da PUC, Teresa Campos e Fábio Etienne, pelo apoio, presteza e paciência.

Aos meus pais Vera Lucia e Guaryraman que estiveram sempre ao meu lado e me apoiaram em todos os momentos de minha vida.

À minha amada filha Fernanda que “compreensivamente” abaixava o volume de suas músicas para que eu pudesse estudar.

Aos meus queridos familiares que tiveram que se conformar com minha ausência por inúmeros finais de semana em que precisei estudar, em especial: minhas irmãs Janaina e Guaraciara e meu cunhado José Ricardo (Abasteçam a adega..tô voltando..).

Às minhas sobrinhas Danielle e Isabella (5 aninhos cada) que ao me visitarem nos finais de semana faziam bagunça e barulho enquanto eu estudava, ao mesmo tempo em que me enchiam de amor e carinho (amo vocês, meus anjinhos).

Ao querido chefe e amigo Ricardo Gutterres pelo apoio e incentivo.

À minha amiga Flávia Cristina que me aturou (e continua aturando) ao longo do curso com minhas angústias, dúvidas, dificuldades... e alegrias também.

Aos tantos amigos e colegas de trabalho que acompanharam minha trajetória e sempre torceram por mim, em especial: Cristiana, Marissa, Anderson, Max, Selma e Cristiane.

Aos demais colegas da CNEN que contribuíram para este trabalho ao concederem entrevistas e responderem aos questionários.

Resumo

Nogueira, Tindyua de Moraes; Tomei, Patricia Amélia. **Comunicação e Construção do Significado em Mudanças Organizacionais Planejadas: O Estudo de Caso Cnen**. Rio de Janeiro, 2009. 251p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Muitos pesquisadores e gerentes têm se empenhado na busca pela descoberta dos fatores que afetam o sucesso dos processos de mudança organizacional. Um dos fatores mais apontados na literatura sobre este tema diz respeito à “resistência” à mudança por parte de alguns atores organizacionais, em especial os pertencentes aos níveis hierárquicos mais baixos. Mas como será que estes indivíduos percebem a si mesmos e aos outros num processo de mudança organizacional? Como eles percebem o conteúdo e o gerenciamento da mudança? Qual o papel da comunicação nesse contexto? O presente trabalho tem como objetivo principal aprofundar a compreensão do papel da comunicação na construção do significado para os indivíduos e grupos em mudanças planejadas, e sua relação com aspectos comportamentais apresentados por estes. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso longitudinal em uma empresa pública da esfera federal que vem passando por um processo de intervenção organizacional na área de Tecnologia da Informação com a implantação de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos e do fluxo de trabalho. A metodologia da pesquisa baseou-se na triangulação de métodos, ou seja, na análise de documentos oficiais da organização, aplicação de questionários e entrevistas semi-estruturadas aos empregados em dois momentos distintos, e na observação-participante do pesquisador utilizando-se o método Pesquisa-Ação (THIOLLENT, 1997 e 2005), cuja adoção justifica-se pelo alto grau de envolvimento do autor com o projeto em estudo. Os resultados comprovam que a mudança organizacional é sensível ao aspecto relacional e temporal e que a ação e o comportamento humano nas organizações devem ser pensados como frutos da comunicação enquanto fator determinante na construção dos significados e das identidades sociais. Os resultados suscitam também alguns questionamentos acerca da problemática e conflitos vividos pelos médios gerentes num contexto de mudança e apontam para a necessidade de atentarmos para o fato de que eles são “agentes”, mas também são “gente”.

Palavras-chave

Mudança organizacional; resistência à mudança; comunicação organizacional.

Abstract

Nogueira, Tindyua de Moraes; Tomei, Patricia Amélia (Advisor). **Communication and Meaning Construction in Planned Organizational Changes: The Cnen Case Study**. Rio de Janeiro, 2009. 251p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A lot of researchers and managers have been trying to find the factors that affect the success of organizational change processes. One of the most mentioned factors in literature about this theme is the ‘resistance’ to change on the part of some organizational actors, in special the ones belonging to the lower hierarchical levels. How these individuals realize themselves and the other in organizational change processes? How they realize the content and management of the change? What is the role of communication in a change context? This work aims to contribute to the comprehension of the communication role in the meaning construction for individuals and groups in planned organizational changes, as well as to understand its relationship with behavior aspects presented for them. For this purpose, it was conducted a longitudinal case study in a public federal organization that is performing an organizational change in the Technology of Information area: implantation of an electronic management system of documents and workflow. The research methodology was based on methods triangulation that comprehended the analysis of official organizational documents, application of questionnaires and semi-structured interviews to the employers in two different moments, and researcher participant observation by means of Action Research (THIOLLENT, 1997 and 2005) due to the high level of relationship between the researcher and the change project. The results showed that the organizational change is sensible to relational and temporal aspects and that human action and behavior in organizations should be thought as the results of communication as determinant to the meaning construction and social identity. The results also present some questionings about the conflicts experienced by middle managers in a change context and point to the necessity of realizing the fact that middle managers are ‘change agents’ but they are also ‘human beings’.

Keywords

Organizational change; resistance to change; organizational communication;

Sumário

1. Introdução	15
1.1. Contextualização do problema	16
1.2. Objetivos	17
1.3. Premissas e suposições	17
1.4. Delimitação do estudo	21
1.5. Relevância do estudo	22
2. Referencial Teórico	23
2.1. Entendendo a Mudança Organizacional	24
2.1.1. Classificações da mudança organizacional	26
2.1.2. Abordagens sobre a mudança organizacional	29
2.1.3. Alguns modelos de implantação de mudanças organizacionais	33
2.2. A mudança organizacional e o indivíduo	37
2.2.1. A problemática da resistência à mudança	37
2.2.1.1. Fundamentos conceituais sobre resistência à mudança	38
2.2.1.2. Críticas a alguns modelos e abordagens sobre resistência à mudança	40
2.2.1.3. A questão da resistência à mudança pela ótica do indivíduo	42
2.2.2. Papel da estrutura organizacional na percepção da mudança	54
2.2.3. A problemática dos médios gerentes no processo de mudança organizacional	56
2.2.3.1. O “super gerente”	56
2.2.3.2. Os gerentes são “agentes”, mas também são “gente”	61
2.3. O processo de Construção do significado da mudança organizacional	68
2.3.1. Os princípios básicos da Teoria da estruturação	70
2.3.2. Comunicação e mudança organizacional	75
2.3.2.1. O que é comunicação	75

2.3.2.2. Abordagens sobre a comunicação organizacional	76
2.3.2.3. O papel da comunicação na construção do significado da mudança	81
2.3.2.4. A organização como produto da comunicação: a metáfora do texto e da conversação	84
2.3.2.5. Comunicação e socialização: uma abordagem lingüística	90
 3. Metodologia da Pesquisa	 94
3.1. Linha epistemológica	94
3.2. Caracterização da pesquisa	95
3.3. Etapas da pesquisa	99
3.4. Universo e amostra	106
3.5. Coleta e Tratamento dos dados	108
3.6. O modelo conceitual de análise	110
3.7. Limitações do método	115
 4. Resultado da Pesquisa	 116
4.1. O caso CGMI/CNEN	116
4.1.1. A CNEN	116
4.1.2. As principais mudanças ocorridas na organização nas últimas décadas	127
4.1.3. A CGMI	137
4.1.4. A necessidade de mudança pela ótica da organização	138
4.1.5. O projeto GED/WF	143
4.1.5.1. Organograma do Projeto	143
4.1.5.2. Matriz de Responsabilidades	147
4.1.5.3. Principais Etapas do Projeto	148
4.1.5.4. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	151
4.2. As percepções dos indivíduos no contexto de mudança	152
4.2.1. Descrição das percepções dos indivíduos no contexto de mudança 1	152
4.2.1.1. Panorama Geral: caracterização do contexto de mudança	152
1	152

4.2.1.2. O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às características da situação de mudança	154
4.2.1.3. EU/NÓS E O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às suas identidades e à sua situação na mudança	156
4.2.1.4. EU/NÓS E OS OUTROS: os discursos dos funcionários acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização	157
4.2.1.5. Os discursos dos funcionários com relação à comunicação na situação de mudança	159
4.2.1.6. O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação às características da situação de mudança	160
4.2.1.7. EU/NÓS E O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação à sua identidade e à sua situação na mudança	163
4.2.1.8. EU/NÓS E OS OUTROS: o discurso do pesquisador acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização	166
4.2.1.9. O discurso do pesquisador com relação à comunicação na situação de mudança	168
4.2.2. Descrição das percepções dos indivíduos no contexto de mudança 2	173
4.2.2.1. Panorama Geral: caracterização do contexto de mudança 2	174
4.2.2.2. O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às características da situação de mudança	175
4.2.2.3. EU/NÓS E O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às suas identidades e à sua situação na mudança	177
4.2.2.4. EU/NÓS E OS OUTROS: os discursos dos funcionários acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização	179
4.2.2.5. Os discursos dos funcionários com relação à comunicação na situação de mudança	181
4.2.2.6. O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação às características da situação de mudança	182

4.2.2.7. EU/NÓS E O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação à sua identidade e à sua situação na mudança	185
4.2.2.8. EU/NÓS E OS OUTROS: o discurso do pesquisador acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização	193
4.2.2.9. O discurso do pesquisador com relação à comunicação na situação de mudança	203
4.3. A identidade organizacional e as identidades sociais percebidas	204
5. Análise dos Resultados	214
5.1. Análise comparativa entre os dois momentos (contextos) da situação de mudança	214
5.2. Clima predominante e características do processo de mudança	224
5.3. As dificuldades enfrentadas pelo médio gerente (pesquisador) enquanto <i>agente de mudança</i>	229
5.4. A comunicação e o processo de construção do significado da mudança para os indivíduos	230
6. Conclusões	234
7. Referências Bibliográficas	239
Anexo I	244
Anexo II	248

Lista de figuras

Figura 1 – Percepções dos Indivíduos afetadas pela comunicação na mudança	19
Figura 2 – O conjunto de relações que afetam o processo de subjetivação	19
Figura 3 – Algumas definições teóricas sobre Mudança Organizacional	25
Figura 4 – Mapa mental para ajudar na mudança	27
Figura 5 – Síntese de algumas classificações da Mudança Organizacional	28
Figura 6 – Pressupostos clássicos e possíveis contra pressupostos sobre resistência	41
Figura 7 – Resumo dos tipos de orientações de acordo com Brewer (1996).	47
Figura 8 – A perspectiva do instrumento de eficiência dos padrões	77
Figura 9 – Perspectiva do fluxo da informação e da capacidade de processamento dos atores	79
Figura 10 – A metáfora do texto e da conversação – inspirada em Taylor (1993).	86
Figura 11 – Resumo das principais fases do projeto de implantação do GED/WF.	98
Figura 12 – Histórico dos principais eventos que caracterizam a evolução da CNEN.	117
Figura 13 – Perfil do quadro de servidores CDTN/CNEN	129
Figura 14 – Participação dos Institutos na receita faturada CNEN no ano de 2007.	132
Figura 15 – Organograma da CGMI.	138
Figura 16 – Tempo médio de atendimento às solicitações junto a CGMI.	139
Figura 17 – Trâmite documental na CGMI/CNEN	140

Figura 18 – Conversão de dados para o formato digital (digitalização)	141
Figura 19 – Fluxo de trabalho (Workflow) do processo Licenciamento da CGMI.	142
Figura 20 – Organograma do Projeto GED/WF.	144
Figura 21 – Matriz de responsabilidades do projeto GED/WF na CGMI	147
Figura 22 – EAP do Projeto de implantação do GED/WF na CGMI.	151
Figura 23 – Compromisso de Trabalho Anual (CTA)/2006.	164
Figura 24 – Compromisso de Trabalho Anual (CTA)/2007 e 2008	165
Figura 25 – Foto de um jegue associada ao GED/WF pelos funcionários da CGMI: O “Jegue-Workflow”.	187
Figura 26 – Pasífae, esposa de Minos – Rei de Creta com seu filho Minotauro.	189
Figura 27 – Paradise Lost/Milton	207
Figura 28 – Panorama Geral – Caracterização dos contextos de mudança.	214
Figura 29 – Percepções e discursos dos funcionários nos dois momentos de coleta	215
Figura 30 – Comparação entre os momentos 1 e 2, com relação à auto-percepção considerando os seguintes parâmetros: pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.	218
Figura 31 – Comparação entre os momentos 1 e 2, com relação à percepção sobre o outro considerando os seguintes parâmetros: pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.	219
Figura 32 – Percepção e discurso do pesquisador nos dois momentos de coleta.	220
Figura 33 – Definição da mudança em estudo (GED/WF).	224
Figura 34 – Tratamento às resistências relativas ao projeto GED/WF	228

Glossário

AIEA = Agência internacional de Energia Atômica

CDTN = Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear

CGMI = Coordenação Geral de Instalações Médicas e Industriais

CNEN = Comissão Nacional de Energia Nuclear

DIAMP = Divisão de Instalações para Aplicações Médicas e de Pesquisa

DIAPI = Divisão de Instalações para Aplicações de Pesquisa e Industriais

DRS = Diretoria de Radioproteção e Segurança

EAP = Estrutura Analítica de projetos

IRD = Instituto de Radioproteção e Dosimetria

MCT = Ministério da Ciência e Tecnologia

PMI = Project Management Institute

PMBOK = Project Management Body of Knowledge

RJU = Regime Jurídico Único

TI = Tecnologia da Informação