

1 Introdução

Will Change change?

What will happen to change?

Will change change as all things?

Or will it develop immunity?

Ifedayo Oshin

<http://www.poemhunter.com/poems/change/page-2/>

Alguns autores criticam a visão racionalista sob a qual se debruça e desenvolve a grande maioria dos processos de mudança organizacional. Esta visão considerada muitas vezes simplista reduz o indivíduo a mero figurante da mudança, em particular os da base hierárquica, bem como nem sempre considera o contexto no qual esses indivíduos se inserem, nem tão pouco os sentimentos e emoções por eles manifestados. Como estes indivíduos ou atores 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 num contexto de mudança?

Partindo da premissa de que é por meio da interação que atores constroem o significado e sentido da mudança organizacional, 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.

1.1. Problema da pesquisa

As mudanças organizacionais, segundo Nonas (2005), não podem ser explicadas por um único modelo e a descrição teórica é uma tentativa reducionista de entender o complexo fenômeno denominado mudança.

A dificuldade que as organizações sentem em realizar mudanças e que a literatura enfrenta em explicá-las está relacionada à ênfase exagerada na racionalidade dos processos de gestão de mudanças, sem considerar nem a complexidade, ambigüidade e os paradoxos que se instalam no ambiente organizacional (Vince e Broussine, 1996).

Alguns dos principais problemas relativos às pessoas na implantação de mudanças organizacionais intencionais, identificados na literatura, têm sido atribuídos às dificuldades de comunicação dos objetivos definidos pela organização; as dificuldades de compreensão desses objetivos pelos indivíduos; as dificuldades de promover-se o trabalho em equipe; a dificuldade de fazer com que os indivíduos *adotem* a mudança. (Silva, 2001. p.5).

De acordo com Weick e Quinn (1999), a mudança organizacional se constrói em uma lógica interativa. A linguagem, ou seja, mais especificamente, a comunicação, assume uma função preponderante na construção desta lógica interativa (Becher, 2003). Como ferramenta para veicular informações, criar entendimentos, compartilhar experiências, e elaborar sentidos.

Logo, a mudança organizacional é, antes de tudo, um processo que se concretiza socialmente nas interações do dia-a-dia e que, para ser plenamente compreendido, não pode deixar de levar em conta o contexto no qual se desenvolve, bem como outras dimensões importantes, relativas á ação social na organização e às pessoas que dela participam. (Silva, 2001, p. 5).

Buscando um maior entendimento sobre os fatores que afetam a possibilidade de sucesso dos processos de mudança organizacional, este trabalho objetiva estudar um processo de mudança organizacional sob o ponto de vista dos indivíduos da base e do agente de mudança (médio gerente), considerando como 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 e comportamento adotado por estes no contexto de mudança em estudo, bem como tentar determinar a relação entre o processo de comunicação e o comportamento adotado por estes indivíduos e grupos.

1.2. Objetivos

O presente estudo tem como objetivo principal contribuir para o entendimento sobre o comportamento humano em face da mudança, com ênfase no processo de formação do significado e sentido da mudança para os indivíduos e grupos (ênfase nos ocupantes da base hierárquica), abordando os seguintes temas principais:

- Como as organizações implantam processos de intervenções organizacionais, sob o ponto de vista dos indivíduos (em especial, os da base), e qual sua relação com a construção do sentido da mudança e seu significado para os mesmos;
- Sentimentos e emoções experimentados pelos indivíduos num contexto de mudança organizacional planejada, tais como: medo, ansiedade, insegurança, violação do contrato psicológico, justiça procedural, percepção de oportunidades e ameaças, etc.;
- Tipos e manifestações de supostas resistências à mudança, bem como a identificação de quais grupos de atores estão envolvidos e de quais papéis exercem no contexto;
- O papel da comunicação num contexto de mudança organizacional.
- A problemática vivida pelos médios gerentes, enquanto agentes de mudança, com relação aos sentimentos e emoções experimentados por estes num contexto de mudança organizacional.

1.3. Premissas e suposições

O presente trabalho adota a perspectiva de que a mudança organizacional deve ser vista como um processo emancipatório dos seres humanos, que são agentes competentes ou conhecedores de suas competências, e capazes de expressar suas percepções, sentimentos e emoções por meio do discurso. Portanto, é preciso conceber a comunicação como um processo capaz de transformar o indivíduo em verdadeiro ator da mudança.

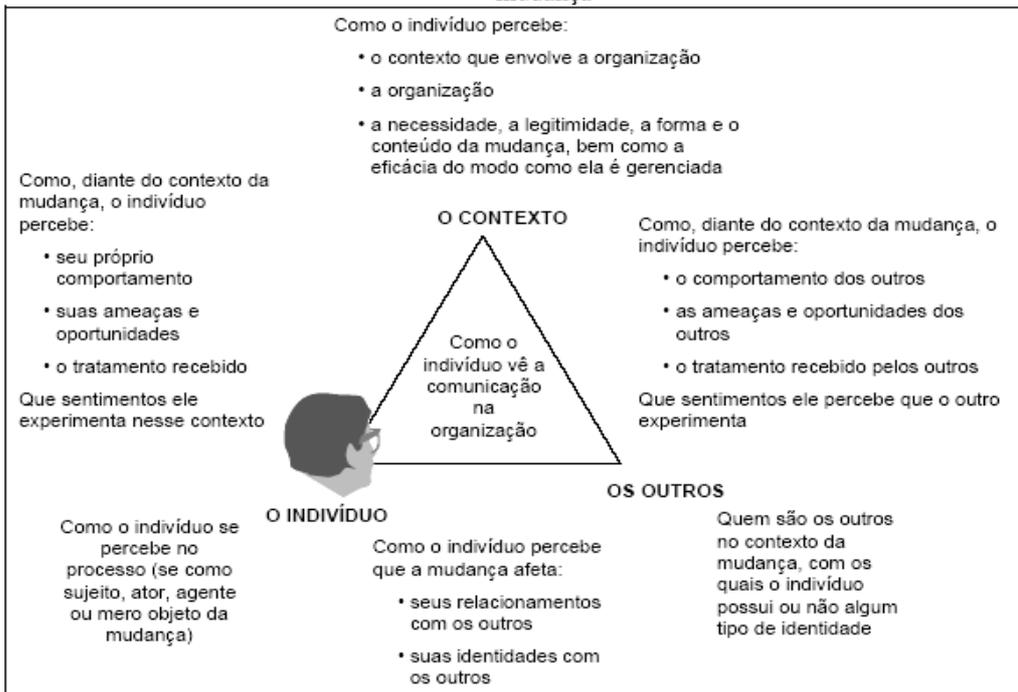
Assim sendo, a base teórica deste estudo fundamenta-se principalmente na Teoria da Estruturação, proposta por Giddens (1984) que considera todo ator social como sendo um ser reflexivo e consciente, constituindo-se como um ator por meio da interação social que, para Giddens, é a principal unidade de análise visto que, segundo ele, é onde ocorre a construção de significado para os esses atores.

O trabalho utilizará um conjunto de suposições construídas por Silva (2001) sobre as diferentes dimensões relativas às percepções do indivíduo que são afetadas pela comunicação organizacional e que influenciam na sua capacidade de assumir a condição de sujeito, bem como de construir suas identidades no contexto da mudança. Esse conjunto de suposições é ilustrado na Figura 1.

A análise dos discursos, dos dados quantitativos e a observação participante no caso estudado foram conduzidos a partir de uma ótica relacional, ou seja, partem da premissa de que o processo de constituição do sujeito e de reconstrução de suas identidades pessoais e sociais pode ser compreendido em termos da influência de um amplo conjunto de relações que podem ser afetadas pelas mudanças organizacionais.

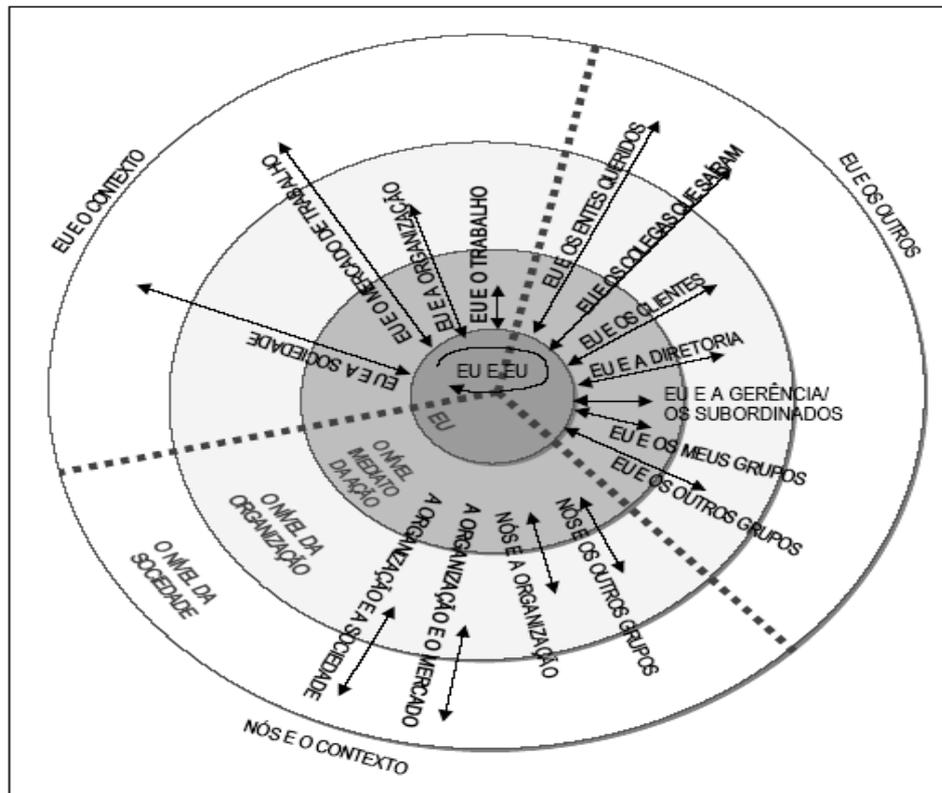
Esse conjunto envolve tanto as relações do indivíduo consigo mesmo, com diferentes aspectos relativos ao contexto geral das mudanças e com os outros indivíduos presentes nesse contexto, com os quais se sente envolvido em maior ou menor grau. Ao mesmo tempo, tais relações englobam diferentes níveis de percepção do indivíduo, a saber: o nível imediato de suas interações no dia-a-dia da ação, o nível da organização e o nível da sociedade como um todo. Esse conjunto de relações é representado na Figura 2:

Figura 1 – Suposições da pesquisa: percepções do indivíduo afetadas pela comunicação na mudança



Fonte: SILVA, 2001, p. 10

Figura 2: O conjunto de relações que afetam o processo de subjetivação e a reconstrução das identidades dos indivíduos.



Fonte: SILVA, 2001. p. 402.

Considerando que é por meio da interação que atores constroem o significado e sentido da mudança organizacional, as principais premissas que sustentam esta pesquisa são:

Pressuposto 1: Giddens (1984): é por meio da interação que atores constroem o significado e sentido da mudança organizacional.

Pressuposto 2: Senge(1990): o diálogo é uma forma de exploração coletiva de questões coletivas complexas a partir da qual a experiência e o pensamento de cada um podem ser compartilhados e transformados em aprendizado coletivo;

Pressuposto 3: Boden (1994, apud Silva, 2001): sendo uma construção social, a mudança é um processo comunicacional. Em outras palavras, não se pode dissociar o conceito de comunicação dos conceitos de ação social e de mudança;

Pressuposto 4: Whelan-Berry at al. (2003); a mudança organizacional é um fenômeno multinível, ou seja, os fenômenos micro estão imbuídos em contextos macro e fenômenos macro emergem a partir da interação e das dinâmicas dos elementos de níveis inferiores;

Pressuposto 5: Turner (1982 apud Hogg, 2004): os grupos e fatores organizacionais são contextos para percepções individuais, atitudes e comportamentos;

Pressuposto 6: Hernandez & Caldas (2001): a resistência à mudança é um comportamento que pode ser manifestado por indivíduos pertencentes a qualquer nível da hierarquia organizacional se estes perceberem a mudança como uma ameaça ao *status quo*;

Pressuposto 7: Hernandez & Caldas (2001): a resistência à mudança não pode ser visto como algo negativo, pois pode representar um fenômeno saudável e contributivo ao se manifestar como reação de defesa a algo percebido como nocivo à organização.

Pressuposto 8: Argyris (1994): a forma como os processos de comunicação são conduzidos pelas lideranças muitas vezes reforça as barreiras à aprendizagem e incorporação da mudança, ao invés de eliminá-las;

Pressuposto 9: Silva (2001): a comunicação não pode ser vista como uma simples *ferramenta para promover a compreensão e a adesão*, mas sim como o próprio meio em que a construção de significado da mudança acontece.

1.4. Delimitação do estudo

Alguns autores têm chamado a atenção para a necessidade de buscar-se outro tipo de modelo de análise da comunicação que vá além do modelo tradicional e instrumental emissor-receptor: Bernard, 1997; Chanlat, 1998; Chanlat e Blümel, 1999, Cossette, 1998. (Costa, 2006). Este modelo tradicional, cuja crença principal é a de que a boa comunicação depende primordialmente da capacidade de um emissor construir uma boa mensagem e da escolha de um canal adequado para a transmissão, ainda é o predominante na literatura sobre o tema.

Sob esta ótica, a comunicação é vista como uma espécie de tubo (Giroux, 1993), um instrumento por meio do qual os emissores – normalmente os dirigentes ou gerentes da organização – tentam transmitir suas mensagens para os indivíduos, de modo a que eles possam incorporá-las em termos de comportamentos desejáveis.

Para fins deste estudo, considera-se a mudança como um processo comunicacional e que precisa ser estudada segundo uma abordagem que possa transcender os limites do enfoque instrumental que tem predominado na administração. Adotou-se, portanto, a perspectiva da relação e da construção coletiva de significado, onde a comunicação é mais do que um fluxo de mensagens ou um processo de construção da ação:

- A comunicação é concebida como uma arena na qual o sentido e a ação da organização se constroem continuamente e coletivamente;
- A comunicação passa a ser vista em termos do universo das relações que compõem o contexto social da organização e que, ao mesmo tempo, são influenciadas por este contexto;
- Assume-se como significado de comunicação a sua definição mais essencial: a de tornar comum, ou seja, a de permitir que os indivíduos comunicantes sejam capazes de aproximar a sua visão sobre a realidade;

Ao adotar esta perspectiva, buscou-se também obter uma melhor compreensão das conseqüências da mudança sobre as identidades dos indivíduos e sobre a forma como eles compreendem suas relações na organização e, portanto, de uma melhor compreensão sobre as supostas *resistências* humanas a mudança.

A condução da presente pesquisa apoiou-se nos postulados da abordagem qualitativa por assumir a necessidade de captar as percepções do ponto de vista do indivíduo, buscando chegar o mais perto possível da visão do agente por meio de entrevistas e observação, utilizando-se de vários métodos para captar o que foi possível da realidade, sempre considerando as limitações do cotidiano e da realidade social.

1.5.

Relevância do estudo

1. **Para os Administradores:** utilizar o conhecimento adquirido na avaliação e formulação de construtos que poderão ser utilizados como ferramentas estratégicas em processos de mudanças organizacionais planejadas;
2. **Para os Acadêmicos:** contribuir para a compreensão das teorias de gestão de mudanças: a compreensão da relação entre a forma condução dos processos de intervenção organizacional e o significado da mudança para o indivíduo que dela participa. A maioria dos textos na literatura de administração que tratam sobre a mudança organizacional, aborda o tema quase exclusivamente sob a ótica do planejamento. (Chanlat,1998 apud Silva, 2001);
3. **Para a Empresa objeto do estudo:** mudança estratégica na área de TI da CNEN com a criação recentemente de seu escritório de projetos central – baseado no PMBOK, cujo projeto piloto é projeto objeto de estudo deste trabalho: implantação do GED/WF na CGMI. Este é o primeiro de muitos outros projetos que serão gerenciados por este escritório, portanto, a análise e estudo sobre a forma de como foi ou está sendo conduzido e implantado (mesmo que sob o ponto de vista comportamental) muito contribuirá para o escritório e, portanto, para a CNEN como um todo que pretende adotar tanto o modelo de escritório de projetos, quanto o GED/WF em todas as suas unidades espalhadas em todo território nacional.