

2 Referencial teórico

Este estudo concentra-se no campo das pesquisas organizacionais utilizando-se de conceitos e princípios apontados por teorias e práticas de três grandes vertentes: **a mudança organizacional; resistência à mudança e a construção do significado.**

A partir do quadro referencial da mudança organizacional, o núcleo de investigação é o processo de construção do significado da mudança para os indivíduos e grupos, bem como a sua relação com o papel da comunicação e o comportamento adotado por estes indivíduos e grupos inseridos num contexto de mudança organizacional.

A primeira grande vertente teórica deste trabalho será abordada na seção 2.1. que, longe de esgotar o assunto, apresentará um resumo sobre os diferentes conceitos, abordagens e critérios utilizados por alguns dos principais autores na definição e classificação de mudança organizacional, bem como algumas considerações adicionais sobre o tema, como: perspectiva histórica da mudança organizacional, suas dimensões, outras abordagens, e questões atuais relacionadas ao tema e consideradas relevantes ao presente trabalho.

A seção 2.2. é dedicada ao estudo da resistência à mudança sob a ótica do indivíduo, onde serão apresentados alguns fundamentos conceituais e análises críticas sobre alguns modelos e abordagens sobre resistência à mudança. Complementando esta seção, serão abordados temas relacionados como as diferenças hierárquicas na percepção da mudança e papel e problemática dos médios gerentes enquanto agentes das mudanças organizacionais.

Por fim, a seção 2.3. disserta sobre o processo de Construção do significado da mudança organizacional sob a ótica da Teoria da Estruturação, proposta por Giddens (1984), segundo a qual os indivíduos são agentes competentes e capazes de expressar suas percepções, sentimentos e emoções por meio por meio do discurso. Esta seção também discute o papel da comunicação no processo de

mudança organizacional, e sua importância na construção do significado da mudança para os indivíduos e grupos envolvidos.

2.1. Entendendo a mudança organizacional

Muito se tem dito, estudado e escrito sobre o tema mudança organizacional. Apesar dos estudos sobre mudança organizacional terem se iniciado na literatura desde a primeira metade do século XX, ainda não parece uma tarefa fácil definir seu conceito até mesmo pela própria dificuldade em definir seus limites: o que o não configura mudança em uma organização? Os autores divergem nas definições de mudança organizacional, mas parece existir um consenso entre eles: a mudança organizacional é um fato da vida contemporânea e futura e vem adquirindo um ritmo veloz nos dias de hoje devido principalmente à crescente efetividade da tecnologia de informação (Chandler, 1977 apud Lima, 2003).

Em vez de tentarmos responder a pergunta “o que é mudança organizacional?”, talvez seja mais fácil responder à pergunta “o que não representa mudança nas organizações?”, visto que a resposta a esta pergunta é “praticamente nada”, ou seja, a vida organizacional pode ser traduzida como um fluir “contínuo, ininterrupto e infinito” de mudanças que variam de acordo com algumas dimensões, tais como: amplitude, contexto, intensidade, frequência, temporalidade, intencionalidade, etc. Essas e outras dimensões serão abordadas no capítulo subsequente a este.

Em pesquisa sobre mudança organizacional realizada na administração pública federal brasileira, Araújo (1982) encontrou muita discrepância entre os conceitos de mudança organizacional e alerta o pesquisador que pretende debruçar-se sobre o estudo do tema que este não encontrará muita sintonia entre as várias colocações existentes nos textos sobre mudança no âmbito das organizações.

Tendo por base a importância da interação entre os componentes “estrutura”, “tecnologia” e “estratégia”, Araújo define a mudança como sendo:

“Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.” (Araújo, 1982, p. 24).

Outros autores, entretanto focalizam mais no aspecto humano da mudança organizacional. Porras e Robertson (1992), por exemplo, definem o conceito de mudança apresentando o comportamento humano como fundamental para a mudança, argumentando que:

“Mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento no trabalho de maneira apropriada.” Porras e Robertson (1992, p. 724).

A definição de Porras e Robertson para a mudança organizacional, bem como a de outros autores, foi resumida na Figura 3 - Algumas definições teóricas sobre Mudança Organizacional. Entretanto, não foi pretensão deste trabalho apresentar todas as definições existentes ou encontradas na literatura sobre mudança organizacional, servindo a Figura 3 apenas para ilustrar e elucidar algumas definições sobre o tema.

Figura 3: Algumas definições teóricas sobre Mudança Organizacional

Definição encontrada	Referência
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutura, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et alii (1994)

Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford & Ford (1994)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Pole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras & Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada, e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: adaptado de LIMA (2003)

Comparando as definições teóricas de mudança ilustradas na Figura 3, observamos semelhanças entre alguns conceitos e também divergências com relação a algumas dimensões da mudança, como por exemplo: intencionalidade, impacto e temporalidade. Algumas dessas dimensões são muito importantes para a compreensão da mudança e serão abordadas no próximo capítulo. O conceito de mudança organizacional adotada neste trabalho é a de Porras & Robertson (1992). Para um melhor entendimento sobre as definições teóricas de mudança ilustradas na Figura 3, vide LIMA (2003).

2.1.1. Classificações da mudança organizacional

As classificações de mudanças organizacionais mais encontradas na literatura baseiam-se fundamentalmente em algumas dimensões da mudança organizacional, a saber: impacto da mudança; temporalidade e escopo; intencionalidade; controle; amplitude; frequência; conteúdo afetado; dentre outras dimensões que fogem ao escopo deste trabalho.

Tersine, Harvey e Buckley (1997, apud SILVA, 2001), por exemplo, propõem a construção de um modelo que possa servir como um mapa mental para classificar a intensidade e a natureza dos processos de mudança. Tal modelo leva em conta duas dimensões básicas para compor o critério de classificação:

- A primeira refere-se à intensidade do processo, em um contínuo que vai de um extremo representativo de uma mudança que possa ser considerada como normal, contínua, em termos da cultura e das práticas correntes da organização, até um extremo representativo do que se poderia considerar como uma mudança severa;
- A segunda dimensão refere-se à natureza do conteúdo da mudança, se mais fortemente baseada em alterações de natureza técnica ou econômica, ou em alterações de natureza humana ou social. (Tersine, Harvey e Buckley, 1997 apud SILVA, 2001).

Esse modelo, com alguns exemplos, é apresentado na Figura 4.

Técnica / Econômica	
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de novos produtos • abertura de novas instalações • flutuação no valor das ações • abertura de novo mercado • entrada de novo competidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de nova tecnologia revolucionária por competidor • depressão econômica • <i>takeover</i> hostil • mudança significativa de regulamentação
Mudança normal	Mudança severa
<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de outra organização • contratação de novas pessoas • realocação de pessoal • reorganização 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Downsizing</i> radical • reengenharia • ações legais significativas contra a organização • fechamento de instalação • entrada em mercado internacional • estabelecimento de uma organização virtual
Humana / Social	

Fonte: Tersine, Harvey e Buckley, 1997 apud SILVA, 2001. p. 23.

Com base nesses diferentes critérios e dimensões apreendidos da literatura sobre a mudança, apresenta-se algumas classificações da mudança organizacional sintetizadas na Figura 5.

Figura 5: Síntese de algumas classificações da mudança organizacional

Dimensão	Classificações	Referência
Impacto	<p><u>Normal</u> (<i>convergente, marginal ou contínua</i>) – ajuste fino na orientação organizacional existente;</p> <p><u>Radical</u> (<i>severa ou descontínua</i>) – ruptura com a orientação existente e transformação da organização.</p>	<p>Greenwood & Hinings (1996)</p> <p>Demers (1993)</p>
Temporalidade e escopo	<p><u>Revolucionária</u> – ocorre de forma abrupta e afeta virtualmente todas as partes de uma organização;</p> <p><u>Evolucionária</u> – ocorre de forma lenta e gradual, e seu alcance pode ser mais modesto.</p>	Greenwood & Hinings (1996)
Intencionalidade	<p><u>Intencional</u> (ou <i>deliberada</i>) – o processo é conscientemente originado por uma decisão da organização;</p> <p><u>Não-intencional</u> (ou <i>emergente</i>) – o processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente por realizá-la</p>	Ford & Ford (1995)
Controle	<p><u>Programada</u> (ou <i>planejada</i>) – o processo segue uma seqüência de eventos projetados pela organização;</p> <p><u>Dirigida</u> – aquele em que, embora não haja uma seqüência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização;</p> <p><u>Espontânea</u> – aquela que acontece sem que a direção da organização tenha controle sobre o processo.</p>	Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999)
Amplitude	<p><u>Macro</u> – aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização;</p> <p><u>Micro</u> – aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.</p>	Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999)

Frequência	<p><u>Contínua</u> (ou <i>incremental</i>) – mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização;</p> <p><u>Episódica</u> (ou <i>intermitente</i>) – aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.</p>	Weick & Quinn (1999)
Conteúdo afetado	<p><u>Técnica/econômica</u> – aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização;</p> <p><u>Humana/social</u> – aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.</p>	Tersine, Harvey & Buckley (1997)
Contexto	<p><u>Dedutiva</u> – aquela que tem origem no texto da organização;</p> <p><u>Indutiva</u> – aquela que tem origem na conversação;</p> <p><u>Abdutiva</u> – aquela que tem origem simultânea no texto e na conversação.</p>	Taylor (1993)

Fonte: Adaptado de SILVA (2001) e LIMA (2003)

2.1.2. Abordagens sobre a mudança organizacional

Em uma tentativa de categorizar o conjunto de teorias que têm sido desenvolvidas na literatura sobre as organizações, Van de Ven e Poole (1995) identificam quatro diferentes tipos de abordagens com as quais a questão da mudança tem sido tratada:

- Ciclo de vida: a mudança é vista como um processo sequencial de eventos que ocorrem numa ordem previsível, lógica e convergente; mudança vista como algo iminente, que conduz a organização de um determinado ponto de partida até um ponto final que, de alguma forma, pode ser previsto a partir do *status* presente;

- Teleológica: a mudança é algo socialmente construído, em torno da existência de metas comuns que fazem com que o grupo de indivíduos em uma dada organização se mobilize continuamente, de forma harmônica e coletiva; a mudança não é previsível dado que os resultados do processo são construídos passo a passo, por meio do aprendizado sobre os eventos da realidade;
- Dialética: encara a mudança como um processo de síntese entre as teses e antíteses geradas pela existência de entidades oponentes (ex.: a organização e seus concorrentes). a mudança é um processo socialmente construído, porém com um foco não harmônico, partindo da visão de que a entidade organizacional existe em um mundo pluralista de eventos e forças oponentes que competem entre si por dominação e controle;
- Evolucionária: mudança como um conjunto evolutivo e acumulativo de mudanças menores que vão ocorrendo no processo de variação, seleção e retenção que vai, aos poucos, modificando a configuração do ambiente.

Dada a complexidade sobre as formas de lidar com a mudança organizacional, outra abordagem muito utilizada na literatura sobre o tema é o uso de metáforas para sua representação. Morgan (1995) é famoso na utilização de metáforas como tentativa de representação da complexidade da mudança organizacional: organizações como máquinas, como organismos vivos, como cérebros, etc.

Uma abordagem recente sobre mudança organizacional, adotada no presente trabalho, é a pós-modernista: assume a noção de que o meio ambiente organizacional é elaborado por construções sociais que influenciam a prática organizacional mesmo que de forma inconsciente. Por outro lado, considera que a responsabilidade por essa construção social recai sobre aqueles que participam dela Hatch (1997).

Segundo Hatch (1997), dois cenários muito recorrentes com relação à condução da mudança organizacional são:

- a mudança organizacional é um veículo de dominação para os que desejam criar o mundo para os demais: ao não participarem das condições que lhes são impostas, os dominados acabam contribuindo para a manutenção do *status quo*.
- a mudança é dita como sendo um processo democrático: aberto e disponibilizado para todos. Para os pós-modernistas, neste caso as relações de poder não desaparecem, e sim se manifestam implicitamente sob o discurso da oportunidade de expressão, liberdade e possibilidade, ao invés de explicitamente através da dominação, restrição e controle.

Utilizando-se da alegoria teatral aplicada aos cenários sobre mudança organizacional descritos acima, pode-se dizer que os indivíduos no primeiro cenário não passam de atores figurantes, enquanto no segundo cenário desempenham o papel de atores coadjuvantes. Ou seja, eles estão longe de desempenharem o papel de protagonistas da mudança. Os pós-modernistas propõem o discurso (ou diálogo) para escapar desses dois cenários indesejáveis. (Hatch, 1997).

Compartilhando da mesma opinião, Senge (1990) argumenta que “*no diálogo, ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um 'escuta' as idéias do outro, sem manifestar sua opinião*”. (Senge, 1990, p. 215). Para Senge (1990), o diálogo é uma forma de exploração coletiva para questões complexas – caso da mudança organizacional – a partir da qual a experiência e o pensamento de cada um podem ser compartilhados e transformados em aprendizado coletivo.

Segundo Senge (1990), o diálogo pode contribuir para minimizar as deficiências da aprendizagem organizacional, sintetizadas a seguir:

- a) “**Eu sou meu cargo**”: as pessoas que se concentram demais nos cargos que ocupam perdem o senso de relação com os demais cargos. Com isso, algumas vezes os resultados não são os esperados. Então, como fica muito difícil descobrir as razões do fracasso, culpam alguém de fora pelo acontecido;

- b) **“O inimigo está lá fora”**: tendemos a pensar que o inimigo está lá fora, pois não enxergamos que as nossas ações vão além do cargo que ocupamos, por não termos visão sistêmica delas;
- c) **A ilusão de assumir o controle**: A moda é ser pró-ativo e resolver os problemas mais difíceis, mas muitas vezes essa pro - atividade é a reatividade disfarçada: as pessoas buscam combater o inimigo lá fora em vez de perceber qual a nossa contribuição para os nossos próprios problemas;
- d) **A Fixação em Eventos**: estamos condicionados a ver a vida como uma série de eventos, porém as nossas principais ameaças não vêm de eventos súbitos, mas de mudanças graduais. A aprendizagem não pode ocorrer se as pessoas estiverem dominadas pelos eventos de curto prazo;
- e) **A parábola do sapo escaldado**: como já foi dito anteriormente, nossas maiores ameaças vêm de mudanças graduais, embora não estejamos acostumados a reduzir nosso ritmo e prestar atenção aos pequenos eventos. Apesar disso, é necessário fazê-lo para que possamos perceber quais são as nossas reais ameaças;
- f) **A ilusão de aprender com a experiência**: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências das nossas ações mais importantes;
- g) **O mito da equipe gerencial**: Os gerentes são educados para nunca dizerem que não sabem uma resposta, o que só bloqueia novos aprendizados, uma vez que as equipes são repletas de pessoas qualificadas para isso.

Segundo Senge (1990) a organização que aprende deve estar continuamente expandindo a capacidade de criar seu futuro e também de aprender visando à sobrevivência e à adaptação, o que só se faz possível por meio do diálogo.

A abordagem de mudança organizacional considerada no presente estudo fundamenta-se nas dificuldades humanas e no processo de construção social, ou seja, seu foco está na construção do significado. De acordo com Giddens (1984), a organização é como uma arena de construção de sentido, onde os significados e conseqüências da mudança são influenciados tanto pela estrutura que envolve a

ação coletiva, quanto pelas interações do cotidiano e pelas interpretações individuais – Teoria da Estruturação de Anthony Giddens (seção 2.3.1).

2.1.3.

Alguns modelos de implantação de mudanças organizacionais

The mind thinks
That any change
Is painful.
The heart feels
That any change
Is powerful.

by Sri Chinmoy

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

De acordo com Collins (1998), na tentativa gerenciar a mudança e buscando soluções para os complexos problemas a ela associados, diversos autores se arriscam a ditar “receitas” sobre como conduzir processos de mudança eficazes.

Collins (1998) critica os modelos de gestão de mudança encontrados na literatura sobre o tema baseados nos seguintes fatores-chave:

- Racionalismo da mudança: visão racional e mecanicista da mudança;
- Modelo seqüencial de mudança: visão linear do processo de mudança com início, meio e fim;
- Previsões para mudança: etapas padrões a serem seguidas durante a mudança.

Ainda segundo Collins (1998), esses modelos não levam em consideração alguns fatores organizacionais que impactam a mudança, tais como:

- A comunicação é fundamental para lidar com conflitos;
- As diferenças não devem ser necessariamente tratadas como resistências à mudança;

- As diferenças fazem parte de qualquer processo de mudança organizacional na medida em que sempre há pessoas envolvidas – diferentes histórias, experiências, expectativas, percepções, etc.;
- As organizações não sistemas fechados, ou seja, são afetadas por contextos e fatores externos;
- Os modelos são meras simplificações da realidade, baseados em fatos ocorridos e com incompletude de informações.

Visando contribuir para o estudo do tema, serão apresentados a seguir três modelos de mudança mais comuns utilizados no meio acadêmico e gerencial: modelo das três etapas de Lewin, o modelo da curva de crescimento, e o plano de oito passos para a implementação de mudanças.

Modelo de três etapas de Lewin

O modelo mais clássico de mudança organizacional baseia-se na proposta de Kurt Lewin (1951, apud Robbins, 2007) que se baseia na concepção de que a mudança provoca uma instabilidade transitória que interrompe o equilíbrio estático do sistema. A partir dessa concepção, Lewin argumenta que as mudanças bem-sucedidas nas organizações devem seguir três etapas: **descongelamento** do *status quo*, **movimento** para uma nova condição e **recongelamento** da mudança para torná-la permanente. O status quo pode ser considerado como o estado de equilíbrio. Para sair deste equilíbrio é necessário o descongelamento, que segundo Lewin, pode ser conseguido de três maneiras:

- Estimular as **forças propulsoras**, que dirigem o comportamento no sentido contrário ao do *status quo*;
- Reduzir as **forças restritivas**, que impedem o movimento para fora do equilíbrio;
- Combinar as duas alternativas anteriores.

O modelo de Lewin é ainda muito popular, podendo ser encontrado em diversos trabalhos sobre o estudo do desenvolvimento organizacional.

Modelo da curva de crescimento

Outro modelo recorrente na literatura sobre o tema é o modelo da curva de crescimento (Woodward e Bucholtz, 1987), reapresentado por DuBrin (2003), que explicita a relação da mudança com a linha histórica da organização, ou seja, as características de seu momento de desenvolvimento organizacional. De acordo com este modelo, as organizações passam por três fases:

Fase formativa: Corresponde à fase em que a empresa está se formando e ainda não tem uma estrutura consolidada. Esta fase caracteriza-se por ações de tentativa e erro, processos de inovação e de aprendizagem que servirão de fundamentos para a estruturação futura. Os erros são vistos como propulsores de novos entendimentos e de alavanca para resultados positivos;

Fase normativa: Esta fase caracteriza-se por uma ênfase na estruturação e estabilização de processos e normas. Os erros não são tolerados, pois apontam para insucessos e riscos. Há uma burocratização da organização e um fortalecimento do *status quo*, de modo que se mantenham os patamares de sobrevivência. Há apoio verbal a propostas de inovação, mas a inércia no plano da ação mina sua instalação. Porém, as pressões da constante evolução do ambiente externo forçam a empresa a romper seu cordão de isolamento e iniciar a próxima fase;

Fase integrativa: Nesta fase a organização busca redefinir-se e traçar novos direcionamentos. Várias estratégias inovadoras são empreendidas de modo a constituir uma nova visão da empresa. Esta fase costuma acarretar grandes resistências à mudança devido ao estado de incerteza que a caracteriza. A ambigüidade e a incerteza que são geradas neste período emergem do confronto entre forças motrizes e forças de restrição. Exemplos de *fatores de impulsionamento* da mudança nesta fase são: inovações tecnológicas, novos processos gerenciais, imitação da concorrência; exemplos de *fatores de resistência* incluem: medo da mudança, dificuldades na aprendizagem de novos procedimentos; complacência dos colaboradores e recusa de abandonar paradigmas tradicionais.

Plano de oito passos para a implementação de mudanças

John Kotter (1997) tomou por base o modelo de Lewin para criar uma abordagem mais detalhada para a implantação. Kotter observou os erros mais comuns que acontecem quando os executivos iniciam um processo de mudança:

- Incapacidade de criar uma coalizão para administrar a mudança;
- Ausência de uma visão para a mudança e a ineficácia de sua comunicação;
- Incapacidade de remover obstáculos para a conquista da visão;
- Fracasso na fixação de metas de curto prazo;
- Tendência a declarar vitória antes do tempo;
- Falta de ancoragem da mudança na cultura da organização.

A fim de contribuir na superação dos problemas identificados, Kotter (1997) estabeleceu oito passos seqüenciais na implantação de mudanças:

1. Estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária;
2. Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança;
3. Criar uma nova visão para direcionar a mudança e de estratégias para que ela seja conquistada;
4. Comunicar a visão em toda a organização;
5. Dar autonomia aos outros para a busca da visão, removendo barreiras e encorajando as pessoas a assumir riscos e soluções criativas para os problemas;
6. Criar, planejar e recompensar metas de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão;
7. Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas;
8. Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso.

2.2. A mudança organizacional e o indivíduo

Diante do exposto, podemos concluir que não basta entendermos o processo de mudança em uma organização como um fenômeno em si se não percebemos sua relação com o indivíduo que se envolve no contexto de mudança.

Esta seção é dedicada ao estudo da resistência à mudança sob a ótica do indivíduo, onde serão apresentados alguns fundamentos conceituais e análises críticas sobre alguns modelos e abordagens sobre resistência à mudança. Complementando esta seção, serão abordados temas relacionados como as diferenças hierárquicas na percepção da mudança e papel e problemática dos médios gerentes enquanto agentes das mudanças organizacionais.

2.2.1. A problemática da resistência à mudança

WELCOME CHANGE

Don't resist;
Be flexible.
Don't be rigid;
Be supple.
Welcome change!
Each change
Is an illumining opportunity
To knock at the door
Of fulfilling progress sweet.

by Sri Chinmoy

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

A mudança organizacional é uma atividade constante na vida das organizações que provocam e sofrem transformações de forma incessante, seja para introduzirem novas tecnologias, atender às necessidades de concorrência, ajustes financeiros, etc. O fato é que, apesar de freqüentes, os processos de mudança organizacional não têm sido completos fracassos e nem tão pouco sucessos estrondosos (Kotter, 1997). As literaturas acadêmica e gerencial apontam a **resistência à mudança** como a principal vilã quando o tema é o fracasso em

implantação de mudanças organizacionais. Por este motivo, diversas “receitas” têm sido propostas para tratarem de forma simplista da superação das supostas resistências à mudança.

As próximas seções apresentarão alguns fundamentos conceituais sobre resistência à mudança e abordarão a problemática da resistência à mudança sob a ótica do indivíduo.

2.2.1.1.

Fundamentos conceituais sobre resistência à mudança

Conceitualmente a idéia de resistência a mudanças organizacionais é creditada a Kurt Lewin, que desenvolveu o conceito de que as organizações são sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantêm em estado de equilíbrio, *status quo*. Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Lewin, 1947 *apud* Hernandez e Caldas, 2001, p. 33).

Em 1948, Coch e French publicaram o primeiro estudo empírico sobre “resistência à mudança” no campo organizacional. Segundo Hernandez e Caldas (2001), esse estudo influenciou grande parte da literatura que se seguiu e o tema continuou a despertar interesse principalmente nas décadas de 50 e 60. Ainda segundo Hernandez e Caldas (2001) essa foi a época mais fértil da discussão sobre o assunto e nas duas décadas que se seguiram, o tema foi vastamente reproduzido na mídia gerencial, em geral, pelas mesmas linhas traçadas pelo estudo de Coch e French (1948). Depois do relativo silêncio das décadas de 70 e 80, apenas recentemente a questão da resistência à mudança tem sido estudada novamente como um objeto de pesquisa científica.

Segundo Giroux (1993), tanto o indivíduo quanto a questão social da mudança têm sido tratados de forma limitada e simplificada, na medida em que numerosas falhas nas tentativas de mudança organizacional têm sido freqüentemente atribuídas, de modo reducionista, à resistência humana e aos problemas de comunicação da mudança. O foco do problema, segundo Giroux, reside na forma como a mudança chega até as pessoas e em suas atitudes diante desta.

Bareil e Savoie (1999, apud Silva, 2001) identificaram um conjunto de limitações importantes às abordagens sobre resistência à mudança:

- Os estudos, em geral, não consideram o contexto, ou seja, em que momento e sob que condições exatas manifestam-se as resistências;
- O conceito de resistência à mudança nem sempre é operacionalizado, uma vez que são poucos os estudos que se propõem a medi-la de modo eficaz;
- Quando se tenta medi-la, isso acontece normalmente por intermédio de uma terceira parte, que, em geral sofre, ela também, com a situação e que, portanto, não é neutra;
- Os dirigentes das organizações mostram-se freqüentemente reticentes em abordar a questão com seus empregados, por medo de amplificar o fenômeno;
- As intervenções sugeridas necessitam freqüentemente de interpretações psicológicas extremamente complicadas, que poucos gestores podem se permitir e que exigem habilidades de ajuda que eles não têm condições de oferecer;
- Diversos autores denunciam os limites da perspectiva tradicional da resistência à mudança, mas põem-se simplesmente a reavaliar os resultados dos estudos consagrados ao assunto, em função de parâmetros mais adaptáveis e mais operacionais.

2.2.1.2.

Críticas a alguns modelos e abordagens sobre resistência à mudança

Alguns autores acreditam que os modelos tradicionais de resistência à mudança não tratam de forma adequada ou simplesmente ignoram alguns elementos essenciais à compreensão do fenômeno sob a ótica do indivíduo, como por exemplo, suas reações emocionais à mudança.

Segundo Vince e Broussine (1996), uma limitação dos modelos tradicionais de gestão de mudanças é que eles enfatizam excessivamente a racionalidade e não levam em conta a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização, assumindo a resistência à mudança como *um problema a ser solucionado*. Nesse contexto, as reações emocionais à mudança são, por exemplo, vistas como uma questão menos importante, o que, na análise desses dois autores, é devido principalmente à racionalidade dos gerentes, que tendem a descartar a complexidade emocional, e às culturas organizacionais, que reprimem a expressão emocional dos indivíduos na organização e oferecem pouco espaço e oportunidades para que estes analisem e compreendam seus próprios sentimentos conscientes e inconscientes, bem como os sentimentos dos outros, tanto no que diz respeito à vida organizacional, em geral, quanto no que diz respeito à mudança, em particular.

Kets de Vries e Balazs (1999, apud Silva, 2001), por sua vez, dirigem críticas à visão estreita, comportamental, predominante nos estudos dos psicólogos organizacionais sobre as resistências à mudança, que vêem as pessoas como seres lógicos e racionais, que mudam seu comportamento de acordo com as informações que recebem e de acordo com seu próprio interesse. Tais estudos negam a existência de um mundo interior rico de expectativas, desejos e fantasias. Nesses modelos de análise, o comportamento diretamente observável torna-se o foco da mudança. Pouca ou nenhuma atenção é dada aos processos internos e inconscientes.

Hernandez e Caldas (2001, p. 34) sugerem que há uma predominância de estudos e trabalhos literários baseados em teorias que foram elaboradas no final dos anos 40 e que foram pouco testadas desde então, ou em alguns pressupostos tácitos (derivados destas teorias) que necessitam ser cuidadosamente revistos. Hernandez e Caldas (2001, p. 37), apresentam alguns possíveis

contrapressupostos baseados em estudos recentes em contra partida aos pressupostos clássicos, que foram resumidos na Figura 6.

Figura 6: Pressupostos clássicos e possíveis contrapressupostos sobre resistência.

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência a mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é escassa/ somente acontecerá em circunstâncias excepcionais; • Ao tentar preveni-la os agentes de mudança acabam contribuindo para a sua ocorrência e agravamento; • A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é um fenômeno saudável e contributivo; • A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudanças fracassados ou inadequadamente desenhados.
<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos são naturalmente resistentes às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos resistem a perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência a mudança é fenômeno grupal/ coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: Hernandez e Caldas(2001)

Além destes, outros autores tecem críticas aos modelos tradicionais que tratam do tema resistência à mudança de forma limitada e simplista e, portanto, vêm procurando aprimorar ou desenvolver novos modelos com foco mais amplo sobre o processo emocional e comportamental da mudança. Concluímos desta forma, que a discussão sobre o tema resistência à mudança ainda está muito longe de ser esgotada.

2.2.1.3.

A questão da resistência à mudança pela ótica do indivíduo

Conforme dito anteriormente, Vince e Broussine (1996) criticam a perspectiva adotada pelos modelos tradicionais de gestão de mudanças que assumem a resistência a mudança como um mal a ser exterminado. Estes autores propõem três questões importantes que precisam ser consideradas para um melhor entendimento sobre os aspectos emocionais e relacionais da mudança organizacional:

A primeira refere-se aos paradoxos entre clareza e incerteza, bem como à natureza contraditória entre as emoções individuais e a ação organizacional. Quanto mais os indivíduos tentam colocar à parte, racionalmente, essas contradições, mais eles ficam nelas mergulhados.

A segunda diz respeito aos vários mecanismos individuais e sociais de defesa contra a ansiedade que as pessoas usam inconscientemente no contexto da organização, com o objetivo de desafiar a mudança. Entre esses mecanismos, podem ser citados:

- A **repressão** – ou o bloqueio das experiências desagradáveis da memória;
- A **regressão** – ou o retorno a ações que tenham fornecido alguma segurança anteriormente;
- A **projeção** – ou a transferência das falhas pessoais para os outros;
- A **formação de reação** – ou a manifestação excessiva de sentimentos opostos àqueles sentimentos que são ameaçadores;
- A **negação** – ou a recusa de aceitar a realidade incômoda ou desagradável.

A terceira questão refere-se às várias ligações ao significado e à **identidade**, constituídas pela interação entre o inconsciente dos indivíduos e os processos organizacionais, em presença das relações sociais de poder, que criam, delineiam e constroem as estruturas básicas que tornam possível a mudança.

Vince e Broussine (1996) afirmam ainda que toda mudança é vista, evitada ou elaborada pelos indivíduos como fruto de forças psicológicas e políticas que emergem da relação entre as histórias individuais e organizacionais e defendem que os estudos sobre mudanças organizacionais devem redirecionar seu foco para compreender a mudança sob a ótica relacional. Os autores sustentam que há três tramas que definem as relações e emoções em face à mudança:

Paradoxo: A tensão entre clareza e incerteza gera um conflito que remete à natureza contraditória do indivíduo. Argumenta-se que tentar desvendar estas forças contraditórias traz estagnação. A busca de racionalizações para o paradoxo não é produtiva e insere o indivíduo em um esquema auto-referencial de conflitos;

Defesa: Os indivíduos fazem uso de diferentes mecanismos de defesa contra a sua própria ansiedade com o desconhecido. É uma forma de desafiar a mudança e proteger a própria pessoa e de definir os limites do seu espaço;

Apego: Durante a mudança, o indivíduo faz elos de significado e identidade, interagindo com processos organizacionais de modo consciente ou inconsciente. Assim, cria as estruturas que darão margem à mudança e legitimam certas ações em lugar de outras e instituem seu novo espaço e tempo individual organizacional.

Segundo Boyett e Boyett (1998, apud Costa, 2006), são seis os fatores que fazem surgir o espírito de resistência ao que está sendo implantado:

Preconceito com o resultado: O indivíduo antevê um resultado negativo para si ou para o seu grupo;

Receio de mais trabalho: Receio de que o contrato social seja quebrado ao acreditarem que a mudança acarretará aumento na sua carga de trabalho sem nenhuma compensação;

Necessidade de mudança de hábitos: A mudança exige que alguns hábitos sejam alterados;

Comunicação ineficiente: A organização não comunica adequadamente os motivos e expectativas. Os indivíduos não encontram respostas às suas dúvidas, tais como as conseqüências que a mudança para ele mesmo e os outros;

Incapacidade de alinhar a organização como um todo: A estrutura organizacional, os sistemas, as tecnologias, as competências organizacionais, o conhecimento acumulado e a cultura da organização não estão alinhados e integrados com o projeto de mudança;

Revolta dos funcionários: Os indivíduos percebem a mudança como algo imposto “de cima para baixo” e se revoltam com a situação.

Encontra-se na área de teoria social vasta literatura que discursa sobre os temas subjetividade, indivíduo e identidade (Jenkins, 1996 apud Collinson, 2003). Longe de esgotar as discussões sobre alguns destes temas, burcar-se-à apenas introduzir alguns de seus conceitos mais básicos e elementares relevantes a esta pesquisa. De acordo com Collinson (2003) Todo indivíduo possui a capacidade de refletir sobre suas próprias ações e ao mesmo tempo ver-se de modo separado do mundo natural e social que o circunda. Tal capacidade lhe assegura a consciência de tempo decorrido e fatos passados e o permite fazer comparações com outros indivíduos. Por outro lado, a consciência temporal pode gerar ansiedade sobre a mortalidade e sentido da vida.

Schneider & Northcraft (1999) alegam que os gerentes e os empregados percebem os conflitos organizacionais e suas interações de forma diferente. Os membros organizacionais são categorizados de acordo com os grupos aos quais pertencem e com os quais se identificam (raça, gênero, idade, orientação sexual, características étnicas, nível hierárquico, etc.). De acordo com os autores, as organizações vivenciam grandes dilemas sociais com relação à diversidade, em três níveis: participação organizacional, participação gerencial e participação individual.

- **Dilema da participação organizacional:** acredita-se que é do interesse da sociedade – por razões práticas e morais – que todas as organizações devem lidar com a diversidade;
- **Dilema da participação gerencial:** acredita-se que é do interesse da organização que todos os gerentes possuam grupos diversificados;
- **Dilema da participação individual:** acredita-se que é do interesse de todos os membros da organização que os objetivos e metas organizacionais sejam prioritárias em relação aos desejos e anseios pessoais de cada um.

Os autores apontam também para algumas vantagens da diversidade, tais como: um grupo heterogêneo tem melhores oportunidades de resolver determinados problemas devido à sua diversidade e diferentes perspectivas e pontos de vista de seus membros se comparado a um ponto de vista individual. Segundo Schneider & Northcraft (1999), a solução para o dilema organizacional depende da solução dos dois outros, gerencial e individual. A “chave” para resolver os dilemas gerenciais e individuais, segundo os autores, reside num melhor entendimento sobre o processo de formação das identidades sociais nas organizações.

O entendimento sobre o processo de construção de identidades é muito importante para o estudo da diversidade de percepções e dos comportamentos humanos. Segundo Lipianski (1998, apud Penteadó e Silva, 2004), pode-se atribuir um caráter distintivo ao conceito de identidade, na medida em que ela se refere a um estado de consciência que confere à pessoa a noção de sua individualidade (eu sou), de sua singularidade (eu sou diferente dos outros), de sua continuidade (eu sou eu em diferentes espaços e ao longo do tempo) e, de acordo com Karreman e Alvesson (2001, apud Penteadó e Silva, 2004), de sua direção (eu faço assim).

A noção de identidade está ligada, ainda, à idéia de como o sujeito constitui-se como único, como idêntico a nenhum outro indivíduo. Mas, ao mesmo tempo, como ressaltam

Tajfel (1972, apud Hogg, 2004) define o conceito de **identidade social**: conhecimento por parte do indivíduo de que este pertence a certos grupos sociais e, portanto, compartilha de alguns valores e sentimentos com os membros destes grupos.

Alguns autores, como Brewer e Hewstone (2004) preferem categorizar os tipos de identidade social considerando separadamente: conceitos individuais e pessoas de cada indivíduo na construção da identidade social (**identidade pessoal**); internalização de normas e comportamentos dos membros dos grupos aos quais o indivíduo está inserido (**identidade relacional**); diferenças observadas em comparações a outros grupos (**identidade grupal**); quando membros de um grupo não somente compartilham normas, opiniões e comportamento, mas também se engajam em uma causa ou ação social em função do grupo e fortalecer sua imagem perante outros grupos (**identidade coletiva**). A identidade coletiva normalmente aflora como uma reação de proteção ou manutenção do prestígio e status de um grupo perante outro, e é fortemente adotada pelos indivíduos na medida em que funciona como uma projeção: o meu prestígio e poder dependem muito da avaliação e prestígio do meu grupo em relação aos outros. O processo de categorização social comparativa entre grupos é marcado pela elaboração de protótipos de valores e comportamentos esperados, que fazem que os indivíduos tendam a despersonalizar o seu auto-conceito e o conceito dos outros, associando-os às características de tais protótipos. Esse processo produz uma ampla variedade de resultados, tais como: normatização dos comportamentos; estereotipagem; etnocentrismo; reforço de atitudes positivas com relação ao grupo; coesão, cooperação e altruísmo; contaminação emocional e empatia; comportamento coletivo e influência mútua. (Hogg e Terry, 2000 apud Penteado e Silva, 2004).

A identidade organizacional representa as crenças e percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre o que a distingue de outras organizações e compõe a base da imagem para quem a vê de fora (outras organizações). (Alvesson, 1990; Cheney e Christensen, 2001; Gioia et al., 2000; Hatch e Schultz, 1998, apud Corley, 2004). A identidade organizacional tende a se tornar saliente, quando surge determinada situação em que a organização é desafiada (situação de conflito entre organizações, por exemplo) ou quando ela realiza alguma ação que não é condizente com a sua identidade coletiva. (Dutton, Dukerich e Haquail, 1994, apud Penteado e Silva, 2004). A figura 7 apresenta um

resumo dos tipos de orientações para identidades proposto por Brewer (1996, apud Penteado e Silva, 2004).

Figura 7: Resumo dos tipos de orientações de acordo com Brewer (1996).

Orientação para a identidade pessoal:	Personalização: processo cognitivo (do nível pessoal para o grupo) onde se constrói uma auto-percepção individual ou uma identidade pessoal, de maneira distintiva dos outros. (BREWER, 1996)
	Individualização: processo indutivo (do grupo para a pessoa) onde o indivíduo afirma-se distintivamente, porém como membro de uma dada categoria social. (BREWER, 1996) Relacionado à motivação de cada indivíduo no sentido de perseguir o próprio interesse, de visualizar a si mesmo em termos dos próprios traços e características, porém utilizando-se de comparações que têm os outros como referência. (BRICKSON, 2000)
	Identidade profissional e vocação: orientação, ao mesmo tempo, de ordem pessoal e social, cuja construção se inicia na juventude e estende-se até a aposentadoria (MACHADO e KOPPITKE, 2002). Atua como fator motivacional e se reflete na identificação do indivíduo com o conjunto de atividades ou papéis executados no meio organizacional. (MACHADO e KOPPITKE, 2002)
Orientação para identidade coletiva	Identidade coletiva: parte do auto-conceito do indivíduo que deriva de seu senso de pertencimento a um ou vários grupos sociais, sendo a experiência de pertencimento marcada por um processo avaliativo dos valores associados ao grupo e pelas conseqüentes emoções despertadas. (TAJFEL, 1982)
Orientação para identidade organizacional	Identidade organizacional: conjunto de características que os membros da organização percebem como fundamentais (centrais), as quais caracterizam a empresa de modo único (distintivas) ao longo do tempo (duradouras). (PRATT e FOREMAN, 2000)

Fonte: adaptado de PENTEADO & SILVA, 2004

As diversas identificações encontradas nos discursos dos indivíduos podem refletir, ainda, diferentes tipos de orientação de sua identidade apontando para aspectos relativos ao nível pessoal, ao nível coletivo, à organização e ao trabalho.

Hogg (2004) define o conceito de **grupo social**, segundo o qual compreende o conjunto de no mínimo três pessoas que possuem a mesma identidade social – possuem a mesma definição sobre quem são, quais atributos possuem, e como se relacionam e se diferenciam de membros pertencentes a outros grupos. A maioria dos pesquisadores sobre identidade social não consideram uma dupla como sendo um grupo devido à impossibilidade de manifestarem alguns processos grupais, tais como: coalizão, maioria, consenso, etc.

Pelo exposto, podemos concluir que as pessoas possuem tantas identidades sociais e pessoais quanto os grupos aos quais acreditam pertencer e quanto os relacionamentos que estabelecem. Grupos, enquanto conglomerados de pessoas que compartilhem a mesma identidade social competem com outros grupos distintos. A natureza da competição, bem como a estratégia utilizada, depende de como os indivíduos compreendem a natureza das relações entre os grupos. As regras ou normas de um grupo são internalizadas por seus componentes que adotam suas normas e padrões de comportamento como parte de suas identidades sociais (Turner, 1982 apud Hogg, 2004). As discussões sobre relacionamentos entre grupos estão fortemente ligadas a uma perspectiva geral européia com foco no coletivo, em vez de no individual: as pessoas se relacionam umas com as outras não como seres únicos e individuais, mas como membros de grupos sociais (Manstead, 1990 apud Hogg, 2004).

Portanto, podemos concluir que uma compreensão mais aprofundada sobre a formação das identidades nos permite entender melhor determinados comportamentos dos indivíduos, visto que este é fortemente ditado e influenciado por padrões comportamentais dos grupos aos quais está inserido ou se relaciona. Assim sendo, qualquer análise comportamental de um indivíduo ou grupo deve considerar tanto o contexto externo ao grupo quanto o interno, considerando sempre os **valores** compartilhados por seus membros, visto que as pessoas constroem suas identidades baseadas em padrões e normas dos grupos aos quais pertencem.

Os **valores** representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência (Rokeach, 1973 apud Robbins, 2007). Os valores de cada indivíduo estão baseados naquilo que acreditam ser correto, bom, desejável, etc. Cada pessoa possui seu sistema ou hierarquia de valores que varia de acordo com a importância relativa que damos aos mesmos. Os valores são importantes no estudo de supostas resistências a mudanças organizacionais porque estão relacionados às atitudes e ao comportamento dos indivíduos. De acordo com Robbins (2007) as **atitudes** são “afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos e refletem o que o indivíduo sente em relação a alguma coisa”. Breckler (1994, apud Robbins, 2007) define a atitude como sendo composta de três componentes: componente cognitivo – opiniões, crenças, conhecimento que se tem sobre algo ou alguém; componente afetivo – emoções e sentimentos; componente comportamental – intenção e predisposição a agir. Robbins (2007) salienta três tipos de atitudes relacionadas ao trabalho no estudo sobre comportamento do indivíduo na organização: satisfação com o trabalho – atitude geral de uma pessoa (positiva ou negativa) em relação ao trabalho que ela realiza (ambiente de trabalho, colegas, salário, etc.); envolvimento com o trabalho – grau com que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera seu desempenho nele como um fator de valorização pessoal (identificação com as tarefas realizadas); comprometimento organizacional – situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte desta organização (identificação com a organização). Estas três componentes da atitude nos ajuda a entender, por exemplo, que uma pessoa possa estar insatisfeita com algo, mas ter um atitude favorável a este respeito, mesmo que de forma involuntária devido às contingências do contexto ao qual se insere. Considerando a atitude como uma componente importante no estudo do comportamento do indivíduo a mudanças organizacionais e que influencia o modo como as pessoas reagem à mudança, esta pode ser mais bem definida como sendo a “avaliação de uma pessoa sobre a mudança e sua tendência psicológica em avaliar a mudança como algo favorável ou não.” (Eagly e Chaiken, 1998 apud Lines, 2005). De acordo com Lines (2005), ao primeiro contato com a mudança os indivíduos podem manifestar sentimentos de

frustração, entusiasmo ou medo. Essas emoções e crenças sobre a mudança desencadeiam em atitudes que certamente impactarão em novos sentimentos e comportamentos em relação à mudança.

Um conceito importante no estudo do comportamento do indivíduo e que está intimamente ligado ao da percepção é a **justiça procedural**, que pode ser entendida na área organizacional como sendo a forma como os indivíduos percebem a justiça em suas organizações. De acordo com Blader e Tyler (2003), a partir da forma como as pessoas percebem a justiça em seu ambiente de trabalho elas podem: se comprometerem mais ou menos com seu trabalho; se esforçarem muito ou pouco para realizarem suas tarefas; apresentarem maior ou menor probabilidade de permanecerem na organização; aceitar mais ou menos facilmente as regras organizacionais. Em resumo, a justiça procedural impacta diretamente na atitude dos indivíduos relacionadas ao trabalho já discutidas anteriormente: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Blader e Tyler (2003) propõem um modelo que busca diferenciar elementos formais e informais de possíveis fontes de percepção de injustiça por meio da avaliação de quatro componentes através dos quais as pessoas costumam avaliar o que constituem ou não como justiça:

- **Qualidade dos processos de tomada de decisão** – como as decisões são tomadas: quando as decisões são tomadas de forma percebida como justa, os funcionários se sentem valorizados;
- **Qualidade do tratamento** – como os funcionários são tratados no trabalho: quando os funcionários são tratados de forma percebida como justa eles se sentem mais importantes e incluídos no grupo;
- **Regras do grupo (formal)** – quais são as regras oficiais da organização: as regras e procedimentos oficiais são constantes ao longo do tempo e independem das variáveis situacionais e das pessoas;
- **Ações do supervisor (informal)** – as ações dos gerentes são dinâmicas e dependem tanto deles mesmos quanto das percepções dos funcionários.

Em seus estudos, os autores concluíram que: as pessoas normalmente exageram na importância que atribuem às suas contribuições; as pessoas estão dispostas a receberem uma recompensa menor desde que elas a percebam como justo; quando as pessoas percebem um processo como sendo justo, elas se sentem melhor com elas

mesmas e com a organização; embora o foco da percepção de justiça seja baseado nas recompensas materiais, muita importância é dada também aos papéis e reputação das pessoas, grupos e suas identidades; o critério que define o que é justo em uma determinada organização varia de acordo com o contexto e com as percepções dos indivíduos; a verdadeira resposta do que constitui justiça nas relações de trabalho está no julgamento dos indivíduos com relação às experiências que vivenciam nas organizações.

Outro conceito importante e importante no estudo do comportamento do indivíduo e que está intimamente ligado ao da percepção é o **contrato psicológico**: crença e expectativa por parte dos empregados sobre a reciprocidade de obrigações entre eles e a organização (Rousseau, 1989; Schein, 1965 apud Morrison e Robinson, 1997). Verifica-se que as reestruturações, *downsizings*, contratos de trabalho temporários, dentre outras turbulências e demais fontes de incertezas no mercado de trabalho, vêm causando profundos efeitos nos contratos psicológicos dos empregados que acabam se sentindo traídos pela organização e violados em seus direitos ao perceberem que a organização não cumpriu plenamente suas obrigações para com os mesmos. O contrato psicológico pode ser estabelecido tanto por meios formais e explícitos (documentos escritos, verbalização das intenções, práticas e políticas organizacionais) quanto por meios informais e implícitos (promessas, acordos e obrigações percebidas) e ocorre sempre por parte do empregado em relação à organização. (Rousseau e Greller, 1994; Rousseau e McLean Parks, 1993 apud Morrison e Robinson, 1997).

De acordo com Morrison e Robinson (1997) quando o empregado se sente violado em seu contrato psicológico, algumas conseqüências comportamentais podem ser observadas, tais como: rotatividade, absenteísmo, falta de cooperação, falta de pontualidade, outros comportamentos fora das normas da empresa, etc. Guest (2004) alega que a questão principal sobre o tema reside na dificuldade ou impossibilidade de prever a forma como cada indivíduo irá se comportar ou reagir ao perceber a violação do seu contrato psicológico e argumenta que para um melhor entendimento sobre o processo de formação do contrato psicológico, bem como das conseqüências comportamentais manifestadas pelos empregados oriundos da sua violação, é preciso explorar as percepções de ambas as partes (empregado e empregador) para determinar o nível da mutualidade e cumprimento das promessas e obrigações percebidas e estabelecidas por ambas as partes.

Gabriel (1993) constatou a manifestação freqüente de um fenômeno emocional observado em organizações que passaram por processos de mudança: a **nostalgia**. Embora não esteja comprovada sua ligação direta com o comportamento dos indivíduos, a nostalgia é por vezes classificada como resistência à mudança. A nostalgia engloba uma série de orientações emocionais presentes nos discursos melancólicos dos funcionários que valorizam o passado ou “os dias de glória” em detrimento do presente, Estórias românticas acerca do passado das organizações são discursos recorrentes de seus empregados. A nostalgia está cada vez mais presente nos discursos dos empregados e, portanto, constitui papel importante no complexo emocional das organizações. Gabriel (1993).

Gabriel (1993) ressalta algumas características observáveis sobre as manifestações de nostalgia nas organizações que passam por processos de mudança:

- A idéia de nostalgia não está necessariamente ligada à idéia de um tempo feliz, ou seja, as pessoas podem sentir-se nostálgicas até mesmo em relação a aspectos ligados há tempos difíceis como os de guerra;
- A nostalgia é um estado que pode emergir tanto das condições presentes quanto das percepções e sentimentos com relação ao passado;
- Os sentimentos nostálgicos podem afetar profundamente a construção de sentido e a interpretação dos indivíduos sobre o presente, além de influir em suas reações emocionais a esse presente;
- Na nostalgia organizacional, a noção de *passado* é freqüentemente separada da noção de *presente* por meio da idéia de uma *descontinuidade radical*, de uma espécie de rompimento simbólico que não pode ser desfeito. Em outras palavras, a nostalgia pressupõe o reconhecimento de uma impossibilidade de volta ao passado;
- Nas organizações, os objetos da nostalgia podem ser de natureza variada, tais como os antigos edifícios, os líderes ou colegas que saíram da organização, ou o antigo *status* social da empresa.

A **postalgia**, por sua vez, representa um desejo ardente não de retorno ao passado, mas de seguir a diante motivado ou inspirado pelo descontentamento com o presente pela ansiedade de descobrir o que há “por detrás da montanha”, “além do horizonte”. Ela pode se manifestar por idéias utópicas ou planos formais, todos idealizando um futuro brilhante e fundamentalmente diferente do presente. Entretanto, este desejo idealizado do futuro é acompanhado de muita ansiedade e medo de insucesso – medo do futuro ser ainda pior que o presente. (Ybema, 2004). Sob o ponto de vista organizacional, segundo Ybema (2004) a postalgia pode ser vista como um gatilho emotivo para iniciativas de mudança e, portanto, um discurso recorrente de seus agentes.

Apesar das diferenças, nostalgia e postalgia originam-se da mesma fonte: insatisfação com o presente. O presente é visto como um divisor de águas no duelo entre os “mais antigos” e os “mais novos” pela disputa e fortalecimento do *status quo*: de um lado os “mais antigos” utilizam-se da postalgia como estratégia para reafirmarem suas qualidades, importância, estabilidade; do outro lado os “mais novos” utilizam-se da postalgia empregando o discurso da necessidade de mudança, inovação, renovação:

“se não acompanharmos as mudanças, ficaremos para trás.” (Discurso de um médio gerente em Parker. (2000 apud Ybema, 2004).

Alegorias segundo Ybema (2004):

Nostalgia = paraíso perdido

Postalgia = terra prometida

2.2.2.

Papel da estrutura organizacional na percepção da mudança

Partindo da premissa de que a identidade organizacional é um fenômeno socialmente construído uma importante contribuição de Corley (2004) em suas pesquisas sobre o estudo das percepções associado à identidade organizacional foi a constatação de que as percepções dos indivíduos variam de acordo com os níveis hierárquicos ao qual pertencem: alta gerência; média gerência, empregados da base.

A alta gerência, segundo Corley (2004) estaria mais envolvida e preocupada com questões mais abrangentes sobre a empresa, mais envolvida com questões estratégicas, visão e missão da organização, tomada de decisões, concorrência, satisfação com a empresa por parte dos diversos *stakeholders* externos (investidores, acionistas, governo, etc) e temas internos que requeiram sua atuação.

A média gerência, por sua vez, normalmente atua como uma ponte ou elo entre a alta gerência e os empregados da base. Suas atribuições podem ser sintetizadas como a operacionalização e disseminação da visão e estratégias da empresa aos empregados da base, bem a coleta de informações e resultados da base que são levados à alta gerência.

Os empregados da base, são os responsáveis pela implantação das ações e atividades operacionais. Eles normalmente têm pouco ou nenhum contato com os clientes e demais *stakeholders* externos à organização.

Em seus estudos, Corley (2004) percebeu que a identidade organizacional da alta gerência está fortemente ligada à missão estratégica da empresa, suas metas e objetivos, e em que a diferencia de seus competidores:

“Quem somos nós? Bem, nossa missão é ampliar os nossos negócios de forma dinâmica inserindo rapidamente produtos inovadores no mercado”.(vice-presidente da empresa em CORLEY, 2004)

Já os empregados da base vêm a identidade organizacional como uma extensão de suas culturas e crenças com relação à organização e, portanto, de forma mais estável se comparada com a da alta gerência. A forma como eles vêm a organização é muito mais reflexo dos valores e crenças que ditam o comportamento organizacional ao longo do tempo em que trabalham na empresa e, portanto, são pouco afetados por discrepâncias nas imagens da organização construídas externamente. Os empregados da base estão muito mais atentos às ações organizacionais do que em frases bem feitas, jargões ou qualquer outra tentativa de rotulação organizacional não respaldada em suas próprias observações e conclusões:

“Palavras não valem nada, é preciso prestar atenção no que é feito e não no que é dito”. (empregado da base em CORLEY, 2004)

A identidade organizacional da média gerência é um reflexo de ambas identidades, tanto a do topo hierárquico quanto a da base. Eles tendem falar sobre a identidade organizacional como sendo, por exemplo, uma combinação do que a organização fez para superar seus adversários e competidores com as crenças e opiniões da base sobre o feito. Devido ao contato da média com a alta gerência, Corley (2004) verificou que os primeiros se imbuem dos aspectos estratégicos e competitivos da organização, mas apesar de adquirirem uma visão mais holística da organização, sabem da importância de ouvir a base que os mantém conectados ao lado cultural da identidade organizacional:

“Às vezes a diferença é como o dia e a noite, mas estou ciente de que preciso ver os dois lados”. (médio gerente em CORLEY, 2004)

Logo, a média gerência é talvez a primeira a reconhecer as diferenças entre a forma como a identidade organizacional é vista pela alta gerência e pela base e, portanto, se percebe e posiciona como um intermediador entre as partes – integradora dos níveis macro e micro da organização. Ela se incube da tarefa de “interpretar” as estratégias e mudanças organizacionais vindas do topo e “traduzi-las” para a base, ajudando na construção dos seus significados sobre os objetivos e intenções organizacionais. Ao se posicionarem no centro da mudança cognitiva que se desenvolve na organização, os gerentes lidam com inúmeros dilemas de natureza funcional, emocional e relacional. Alguns autores abordam as implicações do papel do médio gerente no processo de construção da própria identidade, bem como na dos outros componentes organizacionais, apontando para as dificuldades vivenciadas por este ao longo do processo. Outros, entretanto, dedicam uma atenção maior aos instrumentos e modelos que podem auxiliar o médio gerente a atuarem de forma mais eficaz (Kotter e Schlesinger, 2000). Neste segundo caso, a gestão de mudanças é frequentemente apresentada como uma série de processos e atividades que precisam implementadas de forma linear e racional:

“As escolas de negócio raramente abordam o lado humano da mudança. O lado humano não é lógico, racional ou previsível. Ele engloba os sentimentos dos empregados... que são difíceis de acessar e administrar... mas é fundamental compreendê-los.” (Stuart, 1995, apud CLARKE et al, 2007).

2.2.3.

A problemática dos médios gerentes no processo de mudança organizacional

Os médios gerentes são vistos como agentes essenciais na condução dos processos de mudanças organizacionais, principalmente por atuarem como elementos integradores dos níveis macro e micro das organizações. Neste processo, convivem com inúmeros dilemas de natureza funcional, relacional e emocional e, portanto, são muito afetados pela mudança. O conteúdo desta seção visa introduzir alguns conceitos encontrados na literatura sobre o tema, trazendo a luz algumas discussões sobre o modo como estes indivíduos são vistos e tratados pela organização, (cúpula e base), bem como o modo como estes atuam e são afetados pelo contexto de mudança.

2.2.3.1.

O “super gerente”

Existe um perfil desejado para um gerente nas organizações de hoje? Quais são as maiores dificuldades para que um gerente exerça o seu papel?

A Teoria clássica da administração foi idealizada por Henri Fayol. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade. Segundo o modelo tradicional de Fayol, o papel da gerência administrativa pode ser resumida em:

1. **Planejar** - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções;

2. **Comandar** - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos;
3. **Organizar** - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido;
4. **Controlar** - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas;
5. **Coordenar** - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.

Alguns tipos de habilidades que parecem ser cada vez mais requisitadas para um gerente: ESTIMULAR A EQUIPE, RECONHECIMENTO, PLANEJAMENTO, COMUNICAÇÃO, PROMOVER O DESENVOLVIMENTO, COORDENAÇÃO, TÉCNICA, PROMOVER O SENSO DE EQUIPE, INOVAÇÃO, FACILITAÇÃO.

O novo modelo organizacional proposto por Chapman (2005) propõe que o líder não é um papel, ele é envolvido na lógica dinâmica do dia a dia. Não é o líder que cabe no processo, e sim uma lógica dinâmica de construção do processo. Ter capacidade de integrar recursos/pessoas/capacidades, que nem sempre estão no mesmo caminho. O papel do gerente envolve **juízo e influência** sobre os processos **comportamentais** (padrões compartilhados de comportamento e modos de agir e interagir), **operacionais** (seqüências de atividades que transformam *inputs* em *outputs*), de **suporte administrativo** (processos de recursos humanos, informação, planejamento e alocação de recursos) e de **construção organizacional** (mudanças evolucionárias no ambiente de tarefa e rede de relacionamentos com os *stakeholders*).

Com relação à habilidade de **juízo**, o gerente precisa estar apto à: construir cenários de possíveis problemas; identificar abordagens alternativas para a solução de problemas; estruturar as vias de comunicação; discernir as causas de conflitos e decidir sobre estratégias de resolução; estabelecer a direção do desenvolvimento ou crescimento organizacional; escolher investir em oportunidades quando elas surgirem; selecionar metas de mudança (quem e o que); intervir para manter o *momentum* da mudança (quando e como); escolher novos empregados; desenvolver sistemas de controle; etc.

Com relação à habilidade de **influência**, o gerente precisa estar apto à: usar uma linguagem para construir convicção ou persuadir outros; “modelar” o comportamento desejado de seus subordinados; construir senso de equipe; negociar e persuadir; corrigir processos de trabalho; promover cooperação e feedback; lidar com a expertise dos outros; usar redes para obter informações; trabalhar colaborativamente; negociar com os sindicatos; formar alianças estratégicas; modelar novos comportamentos; encorajar a iniciativa; etc.

George (2000) alega que os sentimentos (humores e emoções) exercem um papel importante no processo de liderança. Segundo a autora, a inteligência emocional, ou seja, a habilidade de compreender e controlar modos e emoções em si mesmo e sobre os outros, contribui para uma liderança eficaz nas organizações.

Quatro aspectos principais da inteligência emocional são descritos pela autora, a saber:

- Uso da emoção para elevar o processo cognitivo e de tomada de decisões
- Avaliação e expressão de emoções
- Conhecimento sobre emoções
- Gerenciamento de emoções

A autora focaliza cinco elementos essenciais que contribuem para uma maior eficácia do líder:

- Desenvolvimento de um senso comum de objetivos e metas e como alcançá-los;
- Inculcar nos outros a importância do conhecimento e compreensão das atividades de trabalho e comportamentais;
- Gerar e manter motivação, entusiasmo, otimismo e cooperação na organização e também a cooperação e a confiança;
- Encorajar a flexibilidade na tomada de decisões e mudanças;
- Estabelecer e manter uma identidade significativa para a organização

George (2000) sugere ainda que as emoções e a inteligência emocional contribuem de forma efetiva com a liderança eficaz. Competência emocional é definida no texto como sendo uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta no desempenho destacado no trabalho. No centro desta competência encontram-se duas aptidões: a empatia, que envolve ler os sentimentos dos outros e habilidades sociais, que permitem lidar bem com esses sentimentos. Portanto, segundo a autora, um líder de verdade precisa ser dotado de inteligência emocional e possuir competências que determinam como lidamos conosco e com os outros, ou seja, é preciso que este reconheça as próprias emoções, os próprios pontos fortes e limitações, ter autocontrole, merecer confiança, ser dedicado ao trabalho e às pessoas, além de compreender, pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e antever, reconhecer e satisfazer suas necessidades.

A seguir serão resumidas as teorias mais recentes sobre liderança: teorias dos traços, teorias comportamentais e teoria contingencial, observando-se que o conceito de liderança adotado o presente trabalho é o definido por Robbins (2005): “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.”

Algumas das teorias mais tradicionais sobre liderança

A **liderança** sempre foi preocupação freqüente entre pesquisadores e estudiosos de diversas áreas do conhecimento e, desde há muito tempo, tem sido tema de importantes pesquisas. Alguns autores afirmam que o termo surgiu por volta do ano de 1300. Outros, porém, alegam que desde a época de Platão já havia preocupação com a educação e o treinamento de líderes políticos. (Gruber, 2001).

O estudo sistematizado de liderança iniciou-se em 1904, por meio da abordagem baseada nos traços. Os pesquisadores acreditavam que o líder nascia feito. Baseados nisso, tentaram identificar características de personalidade responsáveis pela eficácia da liderança. (Gruber, 2001).

A abordagem **comportamental** teve início no pós-guerra, quando os pesquisadores fizeram uma tentativa de definir o líder eficaz, não pelo que ele é, como na abordagem anterior, e sim pelo que ele faz. Ele seria, portanto, alguém que realiza duas funções: uma relacionada com a tarefa (solução de problemas) e outra relacionada com a manutenção do grupo (função social). Estas funções tenderiam a ser expressas sob a forma de dois estilos de liderança, sendo o primeiro orientado para a tarefa e caracterizado pela predominância do controle da execução, enquanto o segundo seria orientado para o grupo e caracterizado pela busca de relações amigáveis. (Gruber, 2001).

Segundo Robbins (2005), as **teorias comportamentais** ao basearem-se no comportamento e estilo exibidos por certos líderes, partem da premissa de que uma vez identificados e mapeados, esses padrões de comportamento específicos podem servir como *input* para o “treinamento” de novos líderes. (Robbins, 2005).

Por volta de 1960, surgiu a abordagem **contingencial**, segundo a qual não se enfatizava mais somente uma única variável isolada, comportamento ou características, ressaltava-se sim, a importância do ambiente organizacional e das características dos seguidores. Essa nova abordagem pressupõe que a organização pode contar com bons líderes, desde que estes sejam educados para tal e haja um ambiente favorável, no qual possam agir com eficácia.

As **teorias dos traços** no estudo de liderança baseiam-se nas qualidades e características pessoais necessárias ao líder, tais como: carisma, entusiasmo, coragem, extroversão. Na prática, entretanto, constatamos que o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais

não significa que ele será bem-sucedido em liderar um grupo para o alcance dos objetivos. (Robbins, 2005).

A liderança é um assunto recorrente, importante e desafiador que remete à discussão de temas variados como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício.

Em resumo, o mundo empresarial é constantemente alvo de intensas transformações que estão demandando adaptações rápidas e eficazes das empresas e dos líderes. Em meio a esse ambiente a liderança é considerada elemento vital ao sucesso de qualquer organização, empresa ou grupo comunitário. Ante a complexidade do mundo organizacional, lidar com a diversidade de comportamentos e motivações humanas é uma tarefa que exige percepção apurada e capacidade às vezes **sobre humana**, o que nos leva a fazer a seguinte pergunta: será o ser humano capaz de incorporar todos esses papéis, habilidades e conhecimentos sugeridos pelas teorias e exigidos pela prática? Esses papéis condizem com uma configuração real das empresas?

2.2.3.2.

Os gerentes são “agentes”, mas também são “gente”

Clarke et al. (2007) criticam a visão simplista sobre a visão racionalista da gestão de mudança que não explora o “trabalho emocional” exercido pela média gerencia associado ao papel que exerce no contexto da mudança. Entende-se por trabalho emocional como sendo a supressão, oclusão, ou simulação de emoções e sentimentos, de acordo com a necessidade do momento. O’Neil e Lenn (1995, apud Clarke et al., 2007) apontam para a ambivalência percebida pela média gerencia com relação ao papel por ela desempenhado no contexto de mudança:

“os resultados demonstram um emaranhado de emoções... eles não aprovam a ambigüidade de seus papéis – que os força a serem agentes de mudança assim como os transforma em suas próprias vítimas em potencial.”

Foy (1985, apud Clarke et al., 2007) sugere que, embora percebam a ambivalência de seus papéis bem como o trabalho emocional desenvolvido, os médios gerentes temem expressarem seus sentimentos com medo de serem interpretados como confusos, inseguros, e demonstrarem fraqueza. Muitos se esquecem que eles estão sujeitos às mesmas recompensas, incentivos e penalidades que qualquer outro funcionário da empresa, e que também são gerenciados e cobrados pela cúpula da empresa.

Clarke et al. (2007) trouxeram uma grande contribuição sobre o tema ao realizarem um estudo longitudinal que explorou as emoções e sentimentos da média gerência em três fases distintas da mudança, de acordo com o famoso modelo de mudança de três etapas proposto por de Lewin – “descongelamento, movimento e recongelamento” (Lewin, 1958, apud Clarke et al., 2007). Clarke et al. (2007) utilizaram uma abordagem mais contemporânea para estes estágios que os descreve como “mobilização para a mudança, transição da mudança e manutenção da mudança”(Belogun e Hope Haley, 2003, apud Clarke et al., 2007). Dentre os principais sentimentos e emoções vividos pela média gerência identificados pelos autores destacam-se:

- Insegurança e incerteza quanto ao sucesso e condução da mudança por lidarem com inconsistências entre os discursos e as práticas organizacionais e inconsistências sobre o modo como as mudanças são geridas pela cúpula – nem sempre a média gerência concorda com as estratégias da cúpula, mas tem omite sua opinião porque sabe que precisa agir com coerência, ou seja, como se concordasse com as estratégias pois têm a consciência de que são responsáveis pela operacionalização das mesmas junto á base;
- Supressão de seus sentimentos. Os autores confirmam a idéia de que os médios gerentes por vezes manipulam seus sentimentos e emoções para produzirem um efeito desejado nos outros membros organizacionais (Hochschild, 1983 apud Clarke et al., 2007);
- Contradição entre a racionalização e flexibilização das metas e objetivos organizacionais;

- Solidão por não compartilhar seus conflitos com outros membros da organização, seja para não demonstrar fraqueza, seja porque os membros da base ainda vêm os médios gerentes como ligados intimamente à alta cúpula e por este motivo mantêm certo distanciamento dos mesmos;
- Desamparo organizacional, na medida em que alegam serem vistos e tratados de forma racional pela empresa: “nós somos apenas números” (médio gerente);
- Falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, especialmente nas fases finais de implantação das mudanças

Em um estudo realizado com gerentes de seis empresas de serviço público no Reino Unido, Vince e Broussine (1996) identificaram também alguns sentimentos revelados pelos médios gerentes face ao papel desempenhado como agentes da mudança:

- Mistura de percepções otimistas (oportunidade de transformação pessoal e organizacional) e pessimistas (ansiedade, medo, percepção de risco, revolta) com relação às mudanças;
- Medo das conseqüências das mudanças para os indivíduos e para a organização, em termos de sua identidade, objetivos e valores;
- Sensação de que a organização é atingida por uma grande força externa, que foge ao controle das pessoas internamente;
- Ansiedade pela perda de algo fundamental;
- Dificuldade em lidar com um significado do trabalho diferente daquele com o qual estavam acostumados a conviver;
- Sentimento de impotência, debilidade, diante da mudança;
- Sentimento de desestabilização do auto-conceito;
- Visão da mudança como uma etapa difícil a ser enfrentada, para se atingir a estabilidade desejada;
- Sentimento de que, para chegar a esse ideal de estabilidade, muitas casualidades acontecerão e alguns não sobreviverão às mudanças;
- Sentimento de que esse ideal de estabilidade talvez nunca seja alcançado.

Em estudo similar, Silva e Vergara (2000) identificam algumas percepções negativas dos gerentes intermediários de uma empresa brasileira, que na época da pesquisa passava pela possibilidade de privatização. São elas:

- Grande incerteza quanto ao futuro;
- Falta de um direcionamento claro a ser seguido;
- Distanciamento entre quem está à frente da organização e as pessoas da base;
- Rompimento de uma relação, antes sólida, entre as pessoas e a organização;
- Ameaça de rompimento de uma relação sólida entre as pessoas;
- Sensação de que a mudança é algo imposto por uma grande ameaça externa à organização;
- Sensação de que a empresa não está preparada ou que não dispõe de condições ideais para mudar;
- Sensação de estarem em um beco sem saída;
- Falta de condições de muitas pessoas, de sobreviverem às mudanças;
- Sensação de que as condições não são iguais para todos e de que a mudança não traz um risco homogêneo para todos (nem todos têm o mesmo a perder);
- Existência de pessoas que entram em pânico e que não se engajam na luta pelo bem comum;
- Certo imobilismo por parte das pessoas na organização, mesmo diante das ameaças concretas;
- Atitudes individualistas de muitas pessoas na organização;
- Sentimento de que a organização, antes sólida, está perdendo sua força;
- Sensação de que a verdade dos fatos está sendo escondida.

Denham et al. (1997), em seu artigo *How middle managers cope with empowerment* investigaram como a função gerencial se relaciona com o moderno conceito de *Empowerment*. Baseado em entrevistas com a média e a alta gerência e pesquisas qualitativas com os funcionários, o artigo buscou respostas aos seguintes questionamentos: como o *Empowerment* afeta a gerência? Que mecanismos os gerentes utilizam? Quais as implicações na Organização?

O *empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. O papel da média gerência nesse contexto, segundo os autores, implica em:

- Traduzir os planos e políticas para sua implementação;
- Criar um ambiente/atmosfera que seja propício ao desenvolvimento do *empowerment*.

Segundo os autores, o sucesso ou fracasso do *empowerment* está baseado principalmente nas atitudes e comportamento da média gerência, visto que estes são tidos como intermediários ou facilitadores entre a alta gerência e os demais funcionários. Os autores citam os resultados de uma entrevista realizada com 139 supervisores nos estudos de Klein (1984, apud Denham et al., 1997) onde foi detectado que 72% dos gerentes viam o *empowerment* como um benefício para suas empresas, mas somente 31% viam como benéfico para suas carreiras. Segundo os autores, esta pesquisa contribui para crença de que existe certa resistência ao *empowerment* por parte da média gerência, citando como principais fatores a insegurança no trabalho, sobrecarga de funções e medo de perda de status. Tal resistência seria uma forma encontrada pelos médios gerentes para proteger-se das possíveis mudanças ocasionadas pelo *empowerment*. Outro fator apontado pelos autores que contribui para a resistência da média gerência são as mensagens confusas, ou seja, por vezes a média gerência fica incumbida de repassar aos funcionários decisões que foram tomadas sem a sua participação, decisões estas nas quais nem sempre eles acreditam ou concordam.

No artigo supracitado, os autores conduziram uma pesquisa em 2 empresas que adotaram o *empowerment*, uma pública e uma privada:

Empresa pública X *Empowerment*:

- Fim da rígida hierarquia tradicional.
- Média gerência cresceu dentro da empresa.
- Novo papel: agir com forte liderança, espírito inovador e encorajador.

Empresa privada X Empowerment:

- Antiga estatal que detinha monopólio de mercado.
- Mercado altamente competitivo.
- Perda de funcionários e de participação de mercado.
- Contratação de média gerência no mercado.
- Novo papel: acabar com a cultura de chefia e visar a satisfação do cliente.

Os autores concluíram que em ambos os tipos de empresas houve certa resistência ao *empowerment* por parte da média gerência: na empresa privada os gerentes expressaram certo medo do *empowerment* por que este é visto como mais um modismo da alta gerência, enquanto na empresa pública houve resistência dos gerentes devido à estagnação/acomodação de suas atividades representando o *empowerment* a primeira mudança na forma como vinham trabalhando há anos.

Thomas e Linstead (2002) em seu artigo *Losing the plot? Middle managers and identity* abordam alguns dilemas atuais vividos pelos médios gerentes, tais como ansiedade, insegurança, ambigüidade, etc., e tem como objetivos principais:

- 1) Mostrar como os médios gerentes constroem suas identidades;
- 2) Que discursos utilizam nessa construção de identidade;
- 3) Como estão lidando com a reestruturação das organizações

Os autores realizaram uma pesquisa onde buscaram mostrar como os médios gerentes constroem suas identidades, que discursos utilizam nessa construção de identidade e como estão lidando com a reestruturação das organizações. Para tal, foram entrevistados 150 gerentes de 50 organizações de médio e grande porte onde foram expostas suas experiências no trabalho e vida pessoal. Nos 4 discursos escolhidos pelos autores foi possível perceber a fragilidade do médio gerente face ao acúmulo de responsabilidade, achatamento hierárquico, medo de perda do poder, dentro outros fatores que podem surgir em um ambiente sob constante mudança; em todos os discursos os gerentes tentam justificar a sua importância para a empresa, bem como, deixam transparecer seus anseios por estabilidade e qualidade de vida.

Com relação ao tema contrato psicológico já discutido anteriormente em outro capítulo, os médios gerentes - enquanto agentes da mudança organizacional, administradores de recursos humanos e formadores de opinião e significado, exercem um papel crítico na definição dos contratos psicológicos dos empregados (Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau & Greller, 1994 apud Morrison e Robinson, 1997). Os agentes de mudança podem contribuir para a redução do sentimento de violação do contrato psicológico bem como minimizar seus efeitos por parte dos empregados, através da comunicação freqüente sobre as obrigações e expectativas de ambas as partes: organizacional e empregados. Considerando a possibilidade de violação do contrato psicológico é importante que os agentes tenham cuidado, especialmente na fase de mobilização para a mudança, para não fazerem promessas cujo cumprimento seja duvidoso. De acordo com Morrison e Robison (1997) os agentes de mudança também devem fornecer *feedback* aos empregados a fim de minimizar a percepção errada ou injustiça por parte dos empregados e prestando maiores esclarecimentos sobre o que está acontecendo na organização. Apesar dos esforços, os autores reconhecem que por vezes a quebra do contrato psicológico torna-se inevitável, porém seus efeitos destrutivos não – os agentes podem e devem atuar na redução dos sentimentos de fúria e traição manifestados pelos empregados.

Vaara (2001) identificou a manifestação de crises de identidade por parte de médios gerentes cujas empresas passavam por um processo de fusão. As fusões normalmente criam uma nova administração corporativa, forçando os médios gerentes a se desapegarem da antiga identidade organizacional, com a qual se identificavam, para a formulação de uma nova identidade organizacional com características e elementos das duas empresas de origem. Ao mesmo tempo em que ele precisa se distanciar de tal cultura, por vezes encontra-se em situação em que se vê na obrigação de defender antigos valores e princípios da antiga organização a fim de garantir sua prevalência perante a nova. Neste processo de construção de uma nova identidade organizacional eles se incubem novamente da missão de serem seus “desenvolvedores” ou “visionários”:

“Nós nos vemos como um centro ativo responsável pelo desenvolvimento da nova empresa”. (gerente corporativo em VAARA, 2001)

Ao contrário do que muitos possam imaginar, por vezes, o médio gerente se sente ameaçado pela nova organização ou por outros médios gerentes (que podem ser da antiga ou da empresa com a qual ocorreu a fusão), podendo este até mesmo adotar um comportamento de resistência á mudança por sentir seu *status quo* ameaçado. (Vaara, 2001).

Duas perguntas cabem a esta altura da pesquisa: os médios gerentes são dotados de super poderes para lidarem com questões tão subjetivas e complexas? O que acontece com os médios gerentes quando estes percebem a quebra de seus contratos psicológicos com relação à organização? Afinal, conforme dito anteriormente, estes indivíduos também constroem suas expectativas e podem ter seus contratos psicológicos violados. Pelo exposto, conclui-se que é preciso atentar para o fato de que os médios gerentes **são “agentes”, mas também são “gente”**.

2.3.

O processo de construção do significado da mudança organizacional

As dificuldades que os indivíduos apresentam em lidar com a mudança podem estar associadas às dificuldades do processo de criação de sentido/significado que varia também em função dos diferentes níveis em que a cultura organizacional se constrói e se desenvolve. Trice e Beyer (1993, apud Silva, 2001) definem o processo de criação de sentido como sendo o processo pelo qual as pessoas fazem as situações tornarem-se compreensíveis para elas mesmas e para os outros. Segundo essa definição, é, portanto, o processo por meio do qual as situações e seus elementos assumem um significado diante dos indivíduos. É, simultaneamente, um processo cognitivo, pois envolve conhecimento e percepção, um processo comportamental e um processo social, já que envolve pessoas realizando coisas em conjunto.

Segundo Trice e Beyer (1993, apud Silva, 2001, p. 51) essa criação de sentido é, ainda, ao mesmo tempo:

- Um processo inconsciente ou automático, pois os indivíduos possuem, em geral, *scripts* cognitivos baseados em suas experiências passadas, que fornecem expectativas com relação às seqüências atuais de eventos, além de disporem de *pacotes* culturais que fornecem conjuntos de comportamentos e reações emocionais aceitáveis. Esse processo automático ajuda a reduzir as incertezas para si e para os outros;
- Um processo consciente, quando as pessoas precisam lidar com incertezas provenientes de situações não rotineiras ou inesperadas. As pessoas convivem com certas condições que as induzem a mudar de um modo de criação de sentido automático para um modo consciente. Fusões organizacionais e mudanças tecnológicas revolucionárias são alguns exemplos de situações que podem gerar tais condições;
- Um processo individual e coletivo.

Segundo os autores, alguns processos sociais que tornam possível a criação coletiva de sentido são: as experiências compartilhadas; a socialização; a comunicação; a influência, o poder e a liderança; o condicionamento, a formação de hábitos, o reforço; a reciprocidade; a negociação; a imitação; a modelagem de papéis; a ação exploratória. Chamam ainda a atenção para o fato de que os processos sociais que são importantes na criação coletiva de sentido tornam-se mais intensos quando as organizações estão vivendo uma mudança ou lidando com situações de crise e incerteza.

Logo, partindo-se desta perspectiva, não há como compreender a cultura de um grupo, suas identidades e comportamento sem que se observe e interprete a teia de significados que se constrói no contexto no qual ocorre cada tipo de interação, nas histórias que são escritas e contadas no processo de convivência.

Segundo Giddens (1993), o processo de construção do significado não pode ser entendido de modo independente da compreensão das normas e do sistema de poder de uma sociedade e, portanto, a problemática da mudança, particularmente com relação à questão da resistência não pode ser entendida sob uma ótica exclusivamente comportamental devendo-se atentar para o modo como o significado dessa mudança é construído

Trice e Beyer (1993, apud Silva, 2001) ressaltam também que certas características das organizações funcionam como verdadeiros obstáculos a essa criação coletiva de sentido, gerando resistências à mudança cultural. Alguns exemplos são a separação física, a hierarquia excessiva, a falta de informação, excesso de comprometimento com o passado.

Logo, conclui-se que a mudança organizacional precisa ser entendida como um processo de construção social e que, portanto, os indivíduos não devem ser vistos como meros objetos institucionais. Neste contexto, a comunicação exerce um papel fundamental na medida em que, segundo Giddens (1993), ela não pode ser desvinculada da ação social da organização que se constrói diariamente com a participação e envolvimento de todos os seus membros. A comunicação é crucial no processo de construção do significado na medida em que é a base da constituição da mudança, ou seja, *“é na comunicação que a ação social e, portanto, a própria organização se constrói.”* (Silva,2001, p. 65).

As seções seguintes tratarão de dois grandes temas que estão diretamente ligados ao processo de formação do sentido e significado da mudança para os indivíduos e grupos de uma organização, a saber: **teoria da estruturação e comunicação.**

2.3.1. Princípios básicos da teoria da estruturação

A Teoria da Estruturação, concebida pelo sociólogo Anthony Giddens é vista como uma ferramenta muito útil e de grande importância para a análise organizacional, pois permite a vinculação da ação humana à estrutura, por meio de um processo dinâmico de construção e reconstrução da vida social denominado por Giddens (1984) de **dualidade da estrutura.**

O conceito de dualidade da estrutura proposto por Giddens (1984) é uma alternativa ao dualismo relacionado ao sujeito e ao objeto nas Ciências Sociais, onde a estrutura é tratada como algo externo e limitador da ação dos indivíduos. Segundo o autor, tratar a estrutura como algo exclusivo e restritivo é o mesmo que considerá-la como variável independente e autônoma em relação à ação humana. Isso significa, na prática, interpretar a ação como sendo unicamente determinada pela estrutura social, não se dando **voz** aos atores sociais e, portanto,

desconsiderando sua capacidade de intervenção na vida social, inclusive sua capacidade de alterar e transformar a própria estrutura.

De acordo com Giddens, a estrutura não existe de modo isolado da ação social e é definida como sendo “*o conjunto de regras e recursos, que implicam na reprodução dos sistemas sociais*”. (Giddens, 1984, p.377). As **regras** representam convenções sociais que servem como guias de orientação para a conduta humana, cujo conhecimento por parte dos atores deve considerar também o conhecimento dos contextos nos quais se aplicam. Os **recursos** referem-se à capacidade e à disposição dos atores para fazer com que as coisas aconteçam.

A estrutura, por não existir concretamente, torna-se propriedade abstrata dos sistemas sociais e suas ações: “*A estrutura existe somente como traços de memória, a base orgânica do conhecimento humano, e como instanciada na ação*”. (Giddens, 1984, p.377). A partir deste conceito, a estrutura não é vista como existindo exteriormente à ação humana, mas concebida como algo virtual, na medida em que só se concretiza pela reprodução da vida social, isto é, ela não se viabiliza independentemente da ação humana.

Ou seja, de acordo com Giddens a estrutura não existe sem a ação social e vice-versa, por existir uma relação de reciprocidade entre ação e estrutura de modo que não se pode pensar em uma sem considerar a outra. Logo, segundo o autor, para investigar a estruturação das práticas sociais é preciso explicar como é que a estrutura se produz por intermédio da ação e, reciprocamente, como é que a ação é constituída estruturalmente.

Segundo Giddens, conciliar estrutura e ação humana pela Teoria da Estruturação significa também considerar todo ator social como sendo um ser reflexivo na medida em que é capaz de observar e entender o que faz, e um ser consciente na medida em que sabe que possui um conjunto de habilidades e capacidade de domínio de determinadas convenções sociais que o orientam na vida social cotidiana, tomando-se como princípio básico que ele sabe como definir sua forma de agir perante a vida social. De acordo com a Teoria da Estruturação, é o uso desses saberes, compartilhados e comuns aos atores sociais ou agentes, que possibilita a produção e reprodução da vida social, permitindo-lhes, do mesmo modo, dar significados às suas ações.

O processo cognitivo das ações humanas pressupõe, portanto o conhecimento por parte dos atores sociais dos contextos em que se desenrolam as ações humanas. Esse conhecimento mútuo (*mutual knowledge*) é compartilhado pelos atores sociais, que sabem como se comportar ou prosseguir em determinadas situações. A convivência social concilia condutas e atos de seus agentes sem desconsiderar as estruturas sociais que são referências para aqueles mesmos agentes em processo de **interação social**. A interação social constitui a principal unidade de análise para Giddens, pois é onde, segundo ele, ocorre a construção de significado para os atores sociais.

A Teoria da Estruturação serve como base para o entendimento do conceito de poder, entendendo este como a capacidade de um ator social intervir e alterar um dado contexto ou realidade, pois, segundo Giddens, a ação envolve também as noções de comparação e percepção das diferenças por parte dos atores sociais. Observa-se, entretanto, que a relação de dominação e poder não são é limitadora da ação por parte de quem está subordinado a algo ou alguém visto que este pode influenciar as ações de quem o domina, ou seja, os atores subordinados podem utilizar-se de recursos ou facilidades que lhe abrem espaço para ação: **dialética da ação**. (Giddens, 1984). A ação, portanto, não deve ser entendida como uma simples combinação de atos, intenções, razões e motivos separados uns dos outros. Ela é um fluxo contínuo de experiências vividas.

Os recursos ou facilidades são os meios que os indivíduos utilizam como forma de alcançar seus objetivos e, portanto, é por meio dos recursos ou facilidades que o poder é exercido ao nível da interação. (Giddens, 1984). O poder é materializado pelos agentes por meio da mobilização dos recursos que se classificam em dois tipos: recursos alocativos – formas de dominação associadas ao controle sobre propriedade material de bens, e recursos de autoridade – forma de dominação inerente ao domínio sobre atividades dos seres humanos.

Rojot (1998, apud Silva, 2001) observa que a reflexibilidade do agente diz respeito à consciência de si, ao exercício da capacidade de situar a ação com relação a si mesmo e, ao mesmo tempo, da capacidade de vigiar, de controlar o fluxo contínuo da vida social e dos contextos. Para Giddens, nada é mais central e distintivo da vida humana do que a vigilância reflexiva do próprio comportamento e do comportamento de cada um dos outros.

Giddens (1984, apud Silva, 2001, p. 59) resume alguns dos princípios básicos contidos na teoria da estruturação:

- Todos os seres humanos são agentes conhecedores (*knowledgeable*), ou seja, todos os atores sociais conhecem grande parte das condições e conseqüências do que eles fazem em sua vida do dia-a-dia e são capazes de descrever o que fazem e suas razões para fazê-lo;
- A capacidade de conhecimento (*knowledgeability*) dos atores é limitada por um lado pelo seu inconsciente e, por outro lado, pelas condições desconhecidas ou as conseqüências não intencionais da ação. Algumas das mais importantes tarefas das ciências sociais são as da investigação desses limites, a significância das conseqüências para a reprodução do sistema e as conotações ideológicas de tais limites;
- O estudo da vida do dia-a-dia é essencial para a análise da reprodução das práticas institucionalizadas. Embora a vida do dia-a-dia seja marcada por um caráter repetitivo no espaço-tempo, ela não deve ser tratada como uma “fundação” sobre a qual as mais ramificadas conexões da vida social são construídas. Ao contrário, essas conexões devem ser compreendidas em termos de uma interpretação do social e da integração do sistema;
- A rotina está psicologicamente relacionada à minimização das fontes inconscientes de ansiedade e é a forma predominante da atividade social do dia-a-dia. A maior parte das práticas diárias não é diretamente motivada. As práticas rotineiras são a primeira expressão da dualidade da estrutura, no que diz respeito à continuidade da vida social. É na rotina que os agentes sustentam uma segurança ontológica.
- O estudo do contexto, ou da contextualidade das interações, é inerente à investigação da reprodução social. O contexto envolve: as fronteiras espaços-temporais em torno das interações, fronteiras essas que, geralmente, apresentam marcas simbólicas ou físicas; a co-presença dos atores, o que torna possível a visualização da diversidade de expressões faciais, gestos, expressões corporais, lingüística e outros meios de comunicação; a consciência e o uso desses fenômenos, de modo reflexivo, para influenciar ou controlar o fluxo de interação;

- As identidades sociais e as relações de posição e prática a elas associadas funcionam como *marcas* no espaço-tempo virtual da estrutura. Elas estão associadas aos direitos, obrigações e sanções normativas que, dentro de coletividades específicas, constituem-se em regras. O uso de marcas padronizadas, especialmente no que tange a atributos corporais como a idade e o gênero, são fundamentais em todas as sociedades;
- Nenhum significado unitário pode ser tomado na análise social como uma 'restrição'. As restrições associadas às propriedades estruturais dos sistemas sociais são somente um dos tipos, entre vários outros, de características da vida social humana;
- Entre as propriedades estruturais dos sistemas sociais, os princípios estruturais são particularmente importantes, uma vez que eles especificam diversos tipos de sociedades. Não se pode, no entanto, definir com facilidade o que é uma dada *sociedade* ou um dado *sistema social*, uma vez que, mesmo no caso de estados-nações, há uma variedade de formas organizacionais que cruzam as fronteiras societárias;
- O estudo do poder não pode ser relegado ao segundo plano nas ciências sociais. Não há conceito mais elementar que o poder. Entretanto, isso não significa dizer que ele seja mais essencial do que qualquer outro conceito da ciência social. É um erro tratar o poder como inerentemente uma fonte de divisão, mas não resta dúvida de que alguns dos conflitos mais importantes da vida social são oriundos de lutas por poder. Pode-se pensar que tais lutas estão relacionadas aos esforços de divisão de recursos que geram modalidades de controle nos sistemas sociais. Por *controle*, Giddens define a capacidade dos atores, grupos ou tipos de atores de influenciar as circunstâncias da ação dos outros;
- Não há mecanismo da organização ou da reprodução social, identificado pelos analistas sociais, que os atores não possam, eles mesmos, conhecer ou incorporar no que eles fazem.

Logo, pensar a ação humana nas organizações como construção ou fenômeno social, envolve a análise conjunta da própria ação, bem como os efeitos de determinadas propriedades estruturais sobre essa ação (Giddens, 1984).

2.3.2.

Comunicação e mudança organizacional

Nesta seção, serão apresentados os principais fundamentos presentes na literatura sobre comunicação que servem ao contexto desta pesquisa.

Buscar-se-á discutir a relação entre comunicação e mudança organizacional, de modo a melhor caracterizar o modo como os indivíduos reconstruem as suas identidades. Para tanto, analisa-se a forma limitada como a comunicação tem sido tratada nas abordagens mais tradicionais da administração e chama atenção para a necessidade de adotar um novo tipo de enfoque sobre o tema, segundo a ótica da construção coletiva do significado e da ação, sobretudo no que tange às situações de mudança.

2.3.2.1.

O que é comunicação

Toda comunicação é realizada, primordialmente, através de ‘textos’. Entendemos que texto, na concepção de Fairclough (2003, apud Costa, 2006, p. 59), é toda instância em se que utiliza uma linguagem no seu sentido mais amplo, podendo referir-se à forma escrita ou oral, verbal ou visual, ou qualquer outra forma de veicular uma idéia ou sentimento. Gestos, sons e artefatos diversos como vestimentas podem ser analisados como textos.

No presente estudo, a noção de texto adotada engloba os conjuntos compostos por elementos visuais (imagens, fotos, tabelas, gráficos e tipográficos) e / ou verbais (lingüísticos ou discursivos). *Os textos se compõem através de linguagem ou linguagens e servem a efeitos sociais* (Fairclough, 2003, apud Costa, 2006, p. 59). Fairclough ressalta que não só o texto constrói a realidade, mas também a realidade constrói o texto.

O exercício da prática comunicacional é fundamental para a construção e reconstrução das identidades sociais e do próprio significado do trabalho e da mudança para os indivíduos e grupos. A comunicação possibilita o compartilhamento de sentido sobre as experiências vividas por meio do desenvolvimento de uma linguagem comum que propicie esse compartilhamento.

Tendo em vista que as pesquisas apontam para as falhas de comunicação como as fontes mais frequentes de conflitos e resistência por parte dos atores organizacionais, as seções seguintes se debruçam a explorar um pouco mais o tema apresentando os principais modelos de comunicação organizacional e discutindo sobre o papel da comunicação na construção do significado da mudança admitindo-se tanto o sujeito quanto a organização como sendo produtos da comunicação.

2.3.2.2.

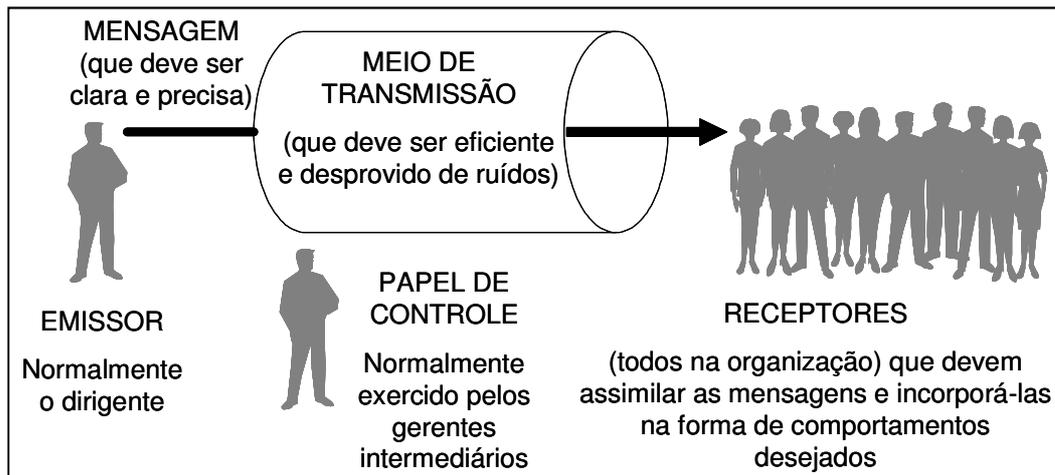
Abordagens sobre a comunicação organizacional

É possível identificar pelo menos três tipos de leituras que têm sido feitas sobre a comunicação nas organizações, as quais demonstram a diversidade de formas como este tema tem sido abordado: a perspectiva do instrumento de eficiência dos padrões; a perspectiva do fluxo da informação e da capacidade de processamento dos atores; e a perspectiva da relação e da construção coletiva de significado e ação. (Silva e Oliveira, 2005).

A perspectiva do instrumento de eficiência dos padrões é caracterizada pela crença principal 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 (Figura 8). Essa tem sido a perspectiva predominante nas práticas adotadas pelas organizações, sobretudo aquelas de origem Taylorista, segundo as quais o principal foco do administrador deve ser o de projetar a organização à semelhança de uma máquina perfeita. (Silva e Oliveira, 2005).

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.

Figura 8: A perspectiva do instrumento de eficiência dos padrões.



Fonte: Silva e Oliveira, 2005 – Apostila MBA Executivo em Negócios Financeiros(PUC/RJ).

Esta visão mecanicista da comunicação requer que cada peça da engrenagem esteja perfeitamente ajustada seguindo determinados padrões regras pré-estabelecidos buscando suprimir todo e qualquer ruído (comunicação não diretamente relacionada ao desempenho das tarefas) que possa comprometer a integridade da informação, de modo que a mensagem seja transmitida e assimilada de forma inequívoca. Segundo Zarifian (2001, apud Silva e Oliveira, 2005, p.6) essa expectativa instrumental da comunicação faz com que se desenvolva um verdadeiro ideal de comunicação zero: *uma comunicação restrita às tarefas, seletiva e pré-formatada, que tende a impedir que os indivíduos desenvolvam uma convivência plena, façam uso de sua subjetividade, de sua capacidade de atribuir sentido à realidade que os cerca, de utilizar seu potencial de contribuir para a transformação desta realidade.*

De acordo com esta perspectiva instrumental, cabe aos executivos a responsabilidade de garantir uma comunicação formal, precisa e objetiva, centrada nas tarefas e focalizada nas responsabilidades de cada grupo. Aos gerentes intermediários cabe, assegurar este caminho para o alvo reproduzindo com fidelidade as mensagens organizacionais e prevenindo a existência de ruídos e desvios. Dos indivíduos da base, espera-se que estejam prontos para assimilar as mensagens da cúpula com o mínimo de questionamento e que sejam capazes de incorporá-las em suas ações. (Silva e Oliveira, 2005).

Na perspectiva do fluxo da informação e da capacidade de processamento dos atores a comunicação é vista quase como sinônimo de troca de informação, a qual deve ser fluida e sem atritos em todas as direções. Também é uma perspectiva bastante comum nas organizações atuais

De acordo com esta perspectiva, organização é concebida como um organismo vivo, cuja sobrevivência depende das trocas que acontecem entre as suas partes. Ainda segundo esta perspectiva, a boa comunicação depende não apenas da clareza e precisão com as quais cada emissor constrói a sua mensagem e da qualidade dos meios de transmissão, mas também da intensidade e do modo como ocorre o fluxo das mensagens, e da maneira como os receptores ou destinatários serão capazes de decifrá-las, interpretá-las e incorporá-las ao seu processo de trabalho. Logo, a comunicação é vista como uma responsabilidade de todos.

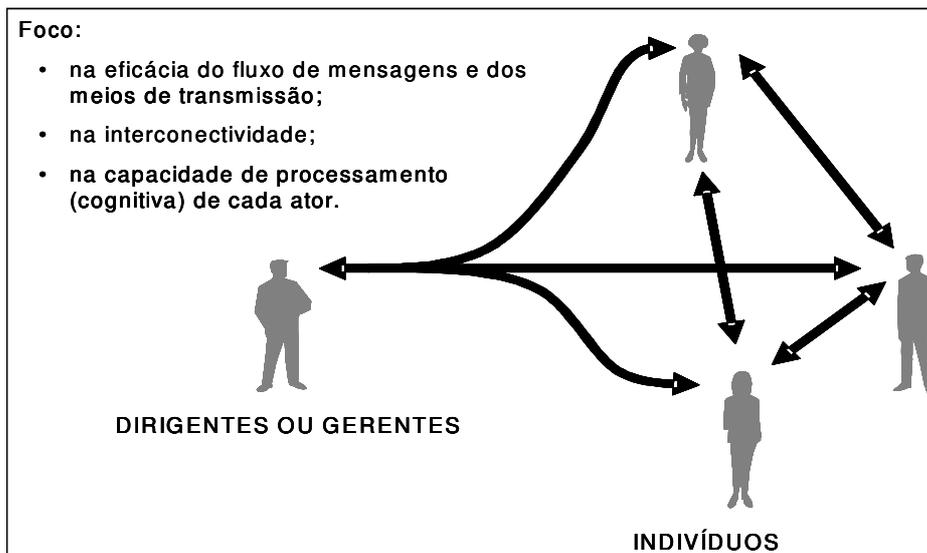
A conectividade, a quantidade e a qualidade da informação são consideradas como elementos determinantes da eficácia da comunicação, assim como o são a qualidade dos meios de transmissão e a capacidade de processamento (cognitiva) dos atores. Esta perspectiva é representada na Figura 9.

Segundo Silva e Oliveira (2005), esta crença de que comunicação é sinônimo de fluxo de informação tem sido questionada, tanto nas organizações como na sociedade como um todo. No âmbito da sociedade houve, nas últimas décadas, uma verdadeira revolução de costumes, em grande parte como decorrência da evolução das novas tecnologias no campo da informática e das telecomunicações. Em pouco mais de uma década, a população tem assistido a evolução de uma diversidade de inovações, tais como a rede mundial e a telefonia móvel, modificando profundamente crenças e hábitos. Nunca a humanidade teve tanto acesso à informação, o que, não necessariamente, tem significado uma

melhoria nas relações humanas ou na qualidade de vida dos indivíduos informados.

Breton (1995, apud Silva e Oliveira, 2005) observa que, na segunda metade do século XX a sociedade moderna mergulhou fundo na crença de que a salvação da humanidade estaria no desenvolvimento de um novo modelo de homem comunicante, para o qual tudo é interação, que precisa estar conectado a todo o momento, ligado a todos os acontecimentos por meio da informação.

Figura 9: Perspectiva do fluxo da informação e da capacidade de processamento dos atores.



Fonte: Silva e Oliveira, 2003 – Apostila MBA Executivo em Negócios Financeiros(PUC/RJ).

Para este ser comunicante, o fato de estar conectado todo o tempo é mais importante do que os laços desenvolvidos, do que os valores que ele constrói, do que o sentido ético da vida. Em sua crítica, Breton compara este modelo de um ser inteiramente comunicante à imagem de um homem semelhante a uma “cebola”, cuja existência é composta de camadas superpostas de interação. Se extraídas uma a uma, cada uma destas camadas, não resta a este ser qualquer essência individual.

Em suma, é também cada vez mais comum o sentimento de que, no contexto deste modelo de organização fortemente mediado pela tecnologia, no qual tudo é informação, sobram conteúdos (até mesmo além do que um ser humano, individualmente, é capaz de processar), faltando, porém, significados e valores compartilhados. (Silva e Oliveira, 2005).

De acordo com a perspectiva da relação e da construção coletiva de significado e ação 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. Segundo esta perspectiva, 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. Neste sentido, as trocas que acontecem entre os membros organizacionais são vistas como momentos de interação nos quais os participantes cooperam para construir sentido compartilhado sobre a organização e seu contexto ou modificar o curso dos acontecimentos. (Silva e Oliveira, 2005).

Nesta perspectiva, 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. A organização é vista como uma orquestra comunicante (Giordano, 1998), uma sinfonia em permanente construção, na qual cada ator utiliza as suas competências e sua visão sobre a realidade, não apenas para executar funções, mas para, junto com os demais, produzir uma melodia, talvez nem sempre harmoniosa.

A perspectiva adotada neste trabalho é perspectiva da relação e da construção coletiva de significado e ação, segundo a qual não faz sentido pensar em comunicação e organização como dois conceitos independentes. Do mesmo modo, não faz sentido pensar na existência de uma separação entre os lados formal e informal da organização ou da comunicação organizacional.

2.3.2.3.

O papel da comunicação na construção do significado da mudança

Change! Change!
 If not, you will suffer.
 Change! Change!
 You will prosper.
 Brave, brave the old!
 If not, you will die.
 Brave, brave the new!
 You will fly.

by Sri Chinmoy

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

Conforme dito na seção anterior, a concepção predominante da comunicação baseia-se numa visão instrumental da linguagem e advoga que comunicar resume-se, na maior parte do tempo, a transmitir uma informação. Nesta visão, o enfoque principal da comunicação em contextos de mudanças é disseminar informações sobre o que será mudado, quais os objetivos, as motivações, os benefícios esperados, a quem afetará e que etapas e prazos estão previstos.

Segundo Olivier (1995, apud Silva, 2001) é na possibilidade de interação com o outro que o indivíduo se constitui como sujeito. O estabelecimento do processo compartilhado só é possível pelos atos de linguagem.

Giroux (1998) ao buscar entender as relações entre comunicação e mudança aponta três perspectivas teóricas da circunstância da comunicação: a comunicação planejada, a emergente e a interativa.

- **Comunicação planejada:** instrumento utilizado pela liderança para transmitir as informações e os direcionamentos desejados – ou seja, tem a função de explicar e ordenar. A comunicação é realizada por um processo descendente e visa gerar coerência e coordenação nas ações de mudança;

- **Comunicação emergente:** nasce dos questionamentos e dúvidas suscitadas pelos indivíduos que serão mais afetados pela mudança, ou seja, para quem a mudança é dirigida. Tem por objetivo validar as informações passadas pela direção e obter novos detalhes que possam preencher lacunas na interpretação da mudança a ser realizada;
- **Comunicação interativa:** é o espaço de negociação da mudança, compartilhado por todos os atores envolvidos – gestores e colaboradores – no processo de construção coletivo da nova ordem organizacional. Por ser um processo multidirecional, a comunicação interativa propicia novos modos de relação entre os indivíduos da organização, mas não resulta, necessariamente, na adoção da mudança ou no engajamento dos profissionais.

Estas três dimensões ocorrem simultaneamente nos processos de mudança que as organizações desejam instaurar e em graus diferentes, de acordo com a cultura organizacional.

Do mesmo modo, Gardin (1995, apud Silva, 2001) ressalta que as intenções de sentido têm necessidade do outro para serem validadas e o processo de significação é interativo; ele não se realiza sem que o outro se preste a ele. Na interação, o outro, que não é um simétrico do indivíduo que fala não aceita jamais na íntegra as proposições de interpretação do locutor. Ele fornece outras interpretações.

Bennebroek Gravenhorst *et al.* (2005, apud Costa, 2006) apontam para a necessidade de criar oportunidades para o diálogo e interação no contexto da mudança organizacional. Reconhecem que as táticas *top-down* de divulgação de informações pelos agentes da mudança não se mostram suficientes. Diversos aspectos na comunicação são importantes -- não podem ser restritos à disponibilidade e qualidade da informação.

Segundo Humphreys e Brown (2002, apud Penteado & Silva, 2004), a análise do discurso dos membros organizacionais é uma dimensão importante que dever ser considerada no estudo do comportamento humano, pois serve como fonte de diagnóstico da construção de suas identidades. Segundo Humphreys e Brown é por meio do discurso que os atores organizacionais constroem sua

realidade, como resultado das múltiplas interpretações dos diálogos e dos relacionamentos dos quais participam.

Adicionalmente, Chanlat (1996) ressalta a importância da comunicação no processo de construção do *self*, afirmando que:

“Cada vez que uma pessoa toma a palavra, procura exprimir e comunicar uma imagem de si mesma; procura fazer reconhecer esta imagem por outra pessoa, a qual se torna assim um recurso indispensável ao reconhecimento de sua identidade.” (Chanlat, 1996, p.131).

Elving (2005, apud Costa, 2006) estudou o papel da comunicação sobre a mudança, em termos do clima comunicativo criado na organização durante o processo de implantação e do clima de incerteza possivelmente instaurado. Testou empiricamente as afirmações da literatura de que a qualidade da comunicação influencia o grau de resistência à mudança que, por sua vez, afeta o estado de prontidão à inovação introduzida. Concluiu que a comunicação tem papel primordial em difundir as motivações da mudança e preparar os indivíduos a se engajarem. A informação sobre o processo e os objetivos da mudança ajuda a reduzir a resistência e aumenta a prontidão para a mudança, acarretando maiores chances de sucesso na mudança.

Vale ressaltar que o sistema formal de informação não é o único considerado para fins deste trabalho, ou seja, considera-se também a “**rádio corredor**”, **sistema informal ou de rumores**, caracterizada por Robbins (2007) como: não sendo controlada pela direção da empresa; tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização; é amplamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram. Os boatos oriundos da rádio corredor são normalmente vistos como fontes de ruído ao discurso institucional, entretanto, o que se verifica na maioria das vezes é que se trata de uma tentativa natural de reconstrução das identidades dos indivíduos e grupos face à ansiedade ocasionada quase sempre pela escassez de informação.

Logo, o exercício da prática comunicacional é fundamental para a construção e reconstrução das identidades das pessoas e grupos organizacionais e, como lembra Gardin (1995, apud Silva, 2001, p. 91), *o desenvolvimento das práticas comunicacionais nas novas formas de trabalho e, em certos casos, mesmo as práticas simbólicas de linguagem, não são apenas parte do trabalho, mas constituem a atividade do trabalho em si mesma.*

Verifica-se, portanto, a necessidade urgente de atribuir-se à comunicação um papel que vá além do meramente informativo no processo de mudança organizacional, buscando-se reconhecer sua importância no processo de formação do significado da mudança para os indivíduos e grupos.

2.3.2.4.

A organização como produto da comunicação: a metáfora do texto e da conversação

Girin (1996, apud Silva e Oliveira, 2003) identifica que as organizações possuem uma dupla face: de um lado, elas são sistemas orientados para a realização de objetivos, o que revela uma face centrada na atividade; de outro, o universo do trabalho produtivo é também um universo de relações, o que revela uma outra face, de ordem social. A estas duas faces correspondem duas dimensões de natureza comunicativa: **uma dimensão funcional e outra relacional.**

A dimensão funcional da comunicação corresponde à face relacionada à atividade, englobando, por exemplo, as negociações estratégicas, a informação sobre recursos, a discussão sobre meios de execução das atividades, os pedidos de recursos.

A dimensão relacional da comunicação, por sua vez, corresponde à face de ordem social e compreende, por exemplo, as cerimônias e rituais, os quais permitem reforçar a existência de um senso de comunidade e desenvolver nas pessoas o sentido de afiliação.

É importante perceber estas duas dimensões da comunicação não são separáveis e não se excluem mutuamente, uma vez que o compartilhamento de atividades tece redes de relacionamento, enquanto a existência de estruturas relacionais cria ocasiões para a realização de tarefas comuns. A distinção entre as dimensões funcional e relacional da comunicação também não deve ser

confundida com a distinção entre formal e informal, uma vez que ambas as dimensões podem conter características de formalidade e informalidade.

De acordo com Taylor (1993), o conceito de organização é uma abstração, visto que esta não pertence ao mundo do material por não corresponder ao domínio dos objetos que podemos tocar, ver, entender, cheirar, degustar, ou, de uma maneira geral, perceber pelos sentidos. A organização, segundo Taylor, é um objeto imaginário, mas que não é necessariamente menos real do que um objeto fisicamente presente aos nossos sentidos.

Para Taylor (1993), a organização é uma realidade virtual sustentada pela comunicação. A organização aparece na conversação. Toda organização é mediada pela comunicação: ela é um artefato da comunicação. Logo, para Taylor, o dilema de conceituação da organização (e assim da conceituação de sua mudança) pode ser resolvido por meio das características da comunicação que colocam em evidência as propriedades típicas da experiência organizacional.

Partindo-se dessa perspectiva, organização e comunicação são dois conceitos inseparáveis em termos de análise, ou seja, são componentes de um único fenômeno.

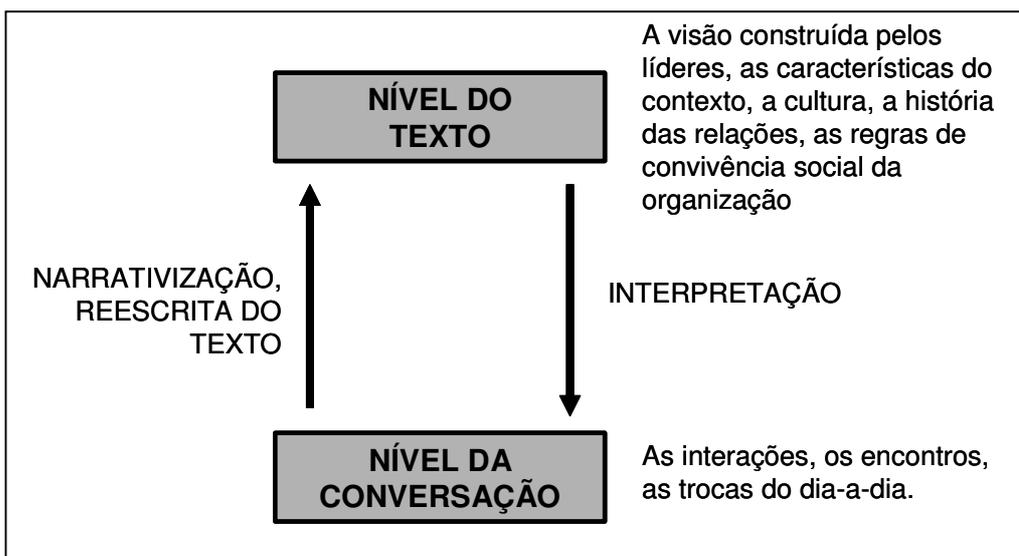
Ainda segundo Taylor (1993), uma organização existe a partir do momento em que há reconhecimento de relacionamento, ou seja, estar organizado significa estar em relação. Assim, a descrição apropriada de uma organização seria a de um conjunto de relações e não um organograma estrutural. Logo, a mera

existência dos indivíduos e composição em rede não são garantias da existência da organização se não houver uma relação entre estes.

Taylor (1993) propõe um conceito de comunicação que vai além da troca de mensagens: uma metáfora para a organização como um contexto comunicacional composto de um texto e de uma conversação, a qual é ilustrada na Figura 10.

Em seu modelo, Taylor parte da premissa de que a organização é um objeto de discurso antes de tornar-se um objeto de gestão e planejamento. Deve ser percebida antes de ser reconhecida. Ou seja, deve passar por um processo de textualização.

Figura 10: A metáfora do texto e da conversação – inspirada em Taylor (1993)



Fonte: Silva e Oliveira, 2003 – Apostila MBA Executivo em Negócios Financeiros(PUC/RJ).

O texto inicialmente produzido para a organização pode ser associado a um (ou mais) autor(es), possivelmente o(s) fundador(es), em um contexto específico. Mas, a partir do momento em que a organização passa a existir, este texto ultrapassa as circunstâncias particulares da sua criação e ganha vida própria, tornando-se algo que se reescreve continuamente.

O texto organizacional difere, entretanto, de uma obra de ficção, pela sua pretensão de descrever um mundo real (e não puramente imaginário) e mesmo de servir como modelo e de guia para as condutas no sistema de interações que ele descreve, ou seja, de servir como uma espécie de pano de fundo para as conversações que se desenvolvem neste sistema.

No nível da conversação, a organização pode ser entendida como um sistema de interação por meio do qual as transações são realizadas.

Mas neste nível, segundo Taylor, a organização não é um objeto único: ela é uma superposição de todas as diferentes interpretações sobre a realidade (ou sobre o texto) que são efetuadas pelos seus membros, não necessariamente coerentes umas com as outras e, até mesmo, por vezes, em forte contradição. E mais, é a partir do momento que estes diferentes membros se põem a conversar, a narrativizar os seus encontros, que eles conseguem construir significados compartilhados sobre o texto da organização, reescrevendo-o.

Cada encontro é como o episódio de uma história que se escreve continuamente por múltiplas mãos. O texto fornece aos participantes de cada episódio um meio de interpretação, e de legitimação de suas ações e de seus significados. Este mesmo texto é, por outro lado, constantemente reforçado ou também legitimado pela conversação, justamente pelo fato de ser repetitivamente interpelado. O significado que os participantes atribuem aos episódios da conversação nos quais se vêem envolvidos depende, então, de suas interpretações sobre o texto, do mesmo modo que o texto depende das conversações para ser consolidado.

Ainda, segundo Taylor (1993), toda versão de texto que se tenta impor a um grupo, qualquer que seja a autoridade de quem o apresenta, não é, em geral, simplesmente repellido (ele pode até mesmo ser acolhido superficialmente). Esse novo texto não é, no entanto, plenamente compreendido enquanto não estiver em conformidade com o texto existente, reconhecido pelo grupo.

Uma prova disto é que o resultado de muitas das campanhas visando a uma transformação da cultura, das práticas ou da estrutura das atividades de uma organização acaba por resultar em uma aceitação aparente do novo regime, sem que ocorra, entretanto, uma verdadeira mudança. É somente por meio da conversação que esta mudança pode se tornar real.

Com base na metáfora do Texto e da Conversação, proposta por Taylor, Silva e Oliveira (2003, p. 126) destacaram duas características importantes da comunicação:

1. O texto organizacional, enquanto um pano de fundo que ajuda os indivíduos a construir sentido sobre a sua ação e suas conversações, precisa ser compreendido e fortemente compartilhado por todos;
2. O texto organizacional, enquanto um produto contínuo de tais conversações depende das condições nas quais essas conversações ocorrem.

Partindo destas duas componentes, Girin (1996, apud Silva e Oliveira ,2003) apontam para algumas dificuldades relativas à problemática da construção do texto organizacional, resumidas a seguir:

1. Dificuldade na construção de um discurso plenamente compartilhado entre as lideranças da organização as disputas de poder, a fragmentação ou a falta de uma visão organizacional formalmente constituída e compartilhada pelos líderes fazem com que, muitas vezes, o discurso de tais lideranças chegue à base da organização repleto de inconsistências ou incoerências intrínsecas, a ponto de, em muitas situações, ser o próprio discurso da liderança uma fonte importante de conflitos na base;
2. A recusa dos dirigentes e gerentes em assumir o risco de perder o que a tradição sempre lhes conferiu: prestígio, privilégios e poder absoluto (informação é poder);
3. A existência de obstáculos à interpretação do texto organizacional que, muitas vezes, é enunciado de modo ambíguo, de maneira mais ou menos obscura. Este é um recurso freqüentemente utilizado pelos dirigentes das organizações na criação de palavras de ordem ou dos slogans lançados de modo vago (ex.: qualidade total) para provocar nos ouvintes a necessidade de construir uma significação mais concreta para o seu dia-a-dia. A diferença na linguagem utilizada pelos que atuam em uma esfera mais estratégica e aqueles que estão envolvidos na ação do dia-a-dia, na base da organizaçpelas pode gerar um distanciamento de linguagem e de percepções sobre o contexto da organização. (tema abordado na seção 2.2.2. Diferenças hierárquicas na percepção da mudança);
4. Sobrecarga e distorção de mensagens na transmissão de informações, que ocorre quando a transmissão de novas informações acontece em uma taxa que excede a capacidade de processamento dos atores organizacionais. São tantas as mensagens institucionais, as quais nem sempre ocorrem de forma estruturada, que, até mesmo pela falta de tempo, as pessoas acabam não prestando a devida atenção ou simplesmente não as lêem. A distorção das mensagens, que pode ter origem: na transmissão muitas vezes serial (normalmente hierarquizada); nas dificuldades de processamento e assimilação pelos indivíduos

(dificuldades cognitivas); na existência de mensagens em forma de rumores que não são esclarecidos; no fato de ocorrerem dentro de relacionamentos hierárquicos que podem resultar em filtragem e dissimulação; na seleção somente de mensagens agradáveis ou que não causem conflito com os receptores.

Taylor aponta para a possibilidade de que essa metáfora do texto e da conversação leve a uma melhor compreensão da questão das resistências à mudança. Para ele a estabilidade é assegurada por um princípio de auto-organização, na qual o texto gerado no seio do grupo serve como estabilizador. O texto fornece ao grupo um meio de interpretação de suas ações e de seus significados e é constantemente reforçado pela conversação, que lhe confere certa legitimidade, justamente pelo fato de ser repetitivamente interpelado. O texto depende, portanto, da conversação, para ser consolidado.

2.3.2.5.

Comunicação e socialização: uma abordagem lingüística

Nome Não

os nomes dos bichos não são os bichos
 os bichos são:
 macaco gato peixe cavalo
 macaco gato peixe cavalo
 vaca elefante baleia galinha
 os nomes das cores não são as cores
 as cores são:
 preto azul amarelo verde vermelho marrom
 os nomes dos sons não são os sons
 os sons são
 só os bichos são bichos
 só as cores são cores
 só os sons são
 som são, som são
 nome não, nome não
 nome não, nome não
 os nomes dos bichos não são os bichos
 os bichos são:
 plástico pedra pelúcia ferro
 plástico pedra pelúcia ferro
 madeira cristal porcelana papel
 os nomes das cores não são as cores
 as cores são:
 tinta cabelo cinema sol arco-íris tevê
 os nomes dos sons não são os sons
 os sons são
 só os bichos são bichos
 só as cores são cores
 só os sons são
 som são, nome não
 nome não, nome não
 nome não, nome não

Arnaldo Antunes

Para Vygotsky (1998) o ser humano se caracteriza por uma sociabilidade primária. Se fosse necessário definir o caráter específico da teoria de Vygotsky mediante uma série de palavras chaves, seria preciso que fossem mencionadas ao menos as seguintes: sociabilidade do homem, interação social, signo e instrumento, cultura, história e funções mentais superiores.

Por origem e por natureza o ser humano não pode existir nem experimentar o desenvolvimento próprio de sua espécie como uma ilha isolada, tem necessariamente seu prolongamento nos demais; de modo isolado não é um ser completo. Atualmente, pode-se fazer a afirmativa da sociabilidade primária, e, em parte, geneticamente determinada, porque existe um estatuto de fato científico estabelecido como resultado da convergência de duas correntes de investigação: por um lado, as investigações biológicas, como as relativas ao papel que desempenha a sociabilidade na antropogênese; por outro lado, as recentes investigações empíricas sobre o desenvolvimento social da primeira infância.

Para o desenvolvimento da criança principalmente na primeira infância, o que se reveste de importância primordial são as interações assimétricas, isto é, as interações com os adultos portadores de todas as mensagens da cultura. Nesse tipo de interação o papel essencial corresponde aos signos, aos diferentes sistemas semióticos, que, do ponto de vista genético, tem primeiro uma função de comunicação e logo uma função individual: começam a ser utilizados como instrumentos de organização e de controle do comportamento individual. Este é precisamente o elemento fundamental da concepção que Vygotsky tem da interação social: no processo de desenvolvimento desempenha um papel formador e construtor. Isso significa simplesmente que algumas das categorias de funções mentais superiores (atenção voluntária, memória lógica, pensamento verbal e conceitual, emoções complexas, etc.) não poderiam surgir e constituir-se no processo do desenvolvimento sem a contribuição construtora das interações sociais.

Apesar do reconhecimento de sua importância no processo de construção do significado, a linguagem tem sido tratada como uma ferramenta coadjuvante ao processo de comunicar a mudança aos indivíduos da organização. Adotando-se, no entanto, a abordagem de Taylor (1993) que vê a mudança como um fenômeno que ocorre dentro da comunicação, pode-se pensar que a mudança organizacional corresponde ao desenvolvimento e à articulação de uma nova linguagem para a organização, o que acontece no contexto das interações que constroem a ação.

Segundo Marcondes (1992, apud Silva, 2001), ao investigar-se a linguagem, investiga-se igualmente a sociedade da qual ela é linguagem, o contexto social e cultural na qual ela é usada, as práticas sociais, os paradigmas e valores, a racionalidade dessa comunidade. Sob essa ótica, pode-se dizer que não há uma separação radical entre linguagem e o mundo, já que a realidade é construída exatamente pelo modo como a linguagem é aprendida e utilizada.

A concepção de Saussure (2006), autor considerado pai da semiologia, por ser o primeiro autor a criar essa designação e a designar o seu objeto de estudo, com relação ao signo distingue o mundo da representação do mundo real. Para ele, os signos (pertencentes ao mundo da representação) são compostos por significante - a parte física do signo - e pelo significado, a parte mental, o conceito. Veja, a seguir, um breve resumo sobre as definições de signo, significante e significado, conforme proposto por Saussure (2006):

Signo: entidade constituída pela combinação de um conceito de significado, e uma imagem acústica denominada significante. Signo = significante + significado.

Significante: é a parte fônica, a imagem acústica de um fonema provido de significação. O significante tem um código informativo: sintomas / relações objetais. Pré-consciente, Consciente, verbalizado, som. Exemplo: continente (amada), Não continente (não amada). Devemos buscar determinar em cada relato de nossos pacientes qual a relação objetal em evidência (sabida: significante/Pré-consciente/Consciente) para podermos inferir sobre a angústia relacionada (não sabida: significado/ Inconsciente).

Significado: é a palavra equivalente no mesmo ou em outro idioma. É a representação, na linguagem do significante. Corresponde ao conceito ou à noção, ao passo que o significante corresponde à forma. Todo objeto, forma ou fenômeno que representa algo distinto de si mesmo: a cruz como significado do “cristianismo”; a cor vermelha significando “pare” par o código de trânsito, etc. O significado tem um código afetivo (angústia), relacionado ao fato psíquico no Inconsciente, não sabido, objeto referido. Exemplo: angústia não aniquiladora (prazer), angústia aniquiladora (dor).

Saussure (2006) descreveu a linguagem como sendo uma composição de língua e fala. Segundo o autor, a língua é a parte social da linguagem, ou seja, é uma instituição de caráter coletivo visto que o indivíduo não pode criá-la ou modificá-la sozinho. Já a fala é, por sua vez, um ato individual onde o falante pode utilizar o código da língua para exprimir o pensamento pessoal e exteriorizar estas combinações por meio de mecanismos psicofísicos.

Silva (2001) aponta para o fato de que os elementos da linguagem identificados por Saussure podem ser utilizados para conceber os elementos que compõem a própria mudança organizacional como linguagem, na medida em que:

- Ao estabelecer um discurso formal acerca dos objetivos e metas da mudança, buscar desenvolver mecanismos de divulgação aos indivíduos, e definir planos e responsabilidades, a organização estabelece parâmetros para a construção de uma *língua* para a mudança, que será de fato consolidada à medida que a coletividade da organização constrói uma compreensão sobre o processo e elege um conjunto de significantes, verbais e não verbais, para representá-lo;
- Ao assumirem suas próprias percepções acerca do processo de mudança, os indivíduos atribuem significados a esses significantes;
- Ao assumirem compromissos e engajarem-se em ações, os indivíduos desenvolvem os sintagmas da mudança; (Silva, 2001, p. 109)

Logo, podemos concluir que, é pela possibilidade de expressão que o indivíduo se torna verdadeiramente sujeito, que ele constrói suas identidades, que ele assume plenamente sua condição humana (Olivier, 1995, apud Silva, 2001). É por meio da expressão que o indivíduo manifesta suas percepções sobre a realidade, seus sentimentos, suas expectativas, frustrações e satisfações.