

5 Análise dos resultados

5.1. Análise comparativa entre os dois momentos (contextos) da situação de mudança

Esta seção se propõem a apresentar um resumo dos principais eventos, sentimentos e percepções dos indivíduos acerca nos dois momentos de coleta de dados qualitativos a fim de propiciar um melhor entendimento comparativo. A figura 28 apresenta um panorama geral dos dois contextos.

Figura 28: Panorama Geral – Caracterização dos contextos de mudança.

CONTEXTO 1	CONTEXTO 2
<ul style="list-style-type: none">• Incerteza sobre reeleição de Lula levou a alta gerência da CGMI a um estado de insegurança com relação à possibilidade de perda do <i>status quo</i>;• Choque de culturas com a chegada de novos servidores (concursados + provenientes de outros departamentos/unidades da CNEN);• Arrochos salariais e greves (desmotivação; desânimo; apatia);• Poucos servidores envolvidos no projeto, por conta da própria metodologia;	<ul style="list-style-type: none">• Mais de 1 ano decorrido após a primeira coleta de dados qualitativos;• 40% da base envolvida no projeto;• Boatos sobre criação da Agência Nuclear Brasileira;• Migração em massa de servidores para a CGMI;• Conflitos culturais;• Ameaça <i>status quo</i>;• Clima de euforia e animosidade: reajustes salariais

Verifica-se que, transcorridos mais de um ano entre uma coleta de dados e outra, os cenários nos dois momentos parecem bem distintos e peculiares. Vê-se, por exemplo, que saiu-se de um clima de greve e desânimo para o seu oposto: euforia e animosidade após os reajustes salariais. A questão mais relevante que se impõe aqui é: de que forma os dados coletados na pesquisa foram afetados pelos respectivos e divergentes “climas”, se é que foram afetados?

A figura 29, por sua vez, apresenta as percepções e discursos dos funcionários com relação ao contexto, às suas identidades, aos outros e à comunicação nos dois momentos de coleta de dados qualitativos:

Figura 29: Percepções e discursos dos funcionários nos dois momentos de coleta.

	MOMENTO 1	MOMENTO 2
O CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento sobre os objetivos e características da mudança; • Sentimentos predominantes: pessimismo, desconfiança e medo (a mudança como “bicho-papão”); • Descrença no sucesso e na continuidade do projeto devido a experiências vividas no passado; • A mudança vista como um “modismo” para a promoção gerencial; • A CNEN não está preparada para a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento sobre os objetivos e características da mudança; • Sentimentos predominantes: Ceticismo, desconfiança, ironia • Descrença no sucesso e na continuidade do projeto devido a experiências vividas no passado e a atrasos e problemas com o projeto; • A mudança vista como um “modismo” para a promoção gerencial; • A CNEN não está preparada para a mudança;
EU/NÓS E O CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança imposta pela organização; • Indivíduos como coadjuvantes, “fantoques” e “ventríloquos” no processo de mudança; • Sentimentos de exclusão e controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança imposta pela organização; • Indivíduos como coadjuvantes, no processo de mudança; • Sentimentos de exclusão e controle
EU/NÓS E OS	Alta Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimentos predominantes:

OUTROS		<p>autoritarismo, imposição, controle;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta gerência vista como a maior beneficiada com o projeto 	<p>autoritarismo, imposição, controle;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta gerência vista como a maior beneficiada com o projeto; • GED/WF como ferramenta de justiça no trabalho
	Demais colegas	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria se diz pessimista, e também vê os demais colegas como pessimistas; 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria se diz cética e vê os outros como pessimistas;
	Equipe do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Retrabalho; • Desafio em lidar com as resistências e cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento à dedicação; • Amadorismo: “consultoria tupiniquim” • Descrença na competência da equipe • Imposição
A COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Falha, escassa; (kick off); • Rádio corredor despontando • “Canto da sereia”; • “Palavras-chavões” • Alienação 		<ul style="list-style-type: none"> • Falha, escassa e ineficiente; GED/WF=caixinha preta • Rádio corredor a pleno vapor

Observando a figura 29 fica fácil perceber que os discursos dos funcionários nos dois momentos com relação ao **contexto** da mudança parecem inalterados, ou seja, mesmo transcorridos mais de 1 ano desde a primeira coleta, e ainda contando com uma participação mais representativa de funcionários, verifica-se que ainda é predominante o discurso do desconhecimento sobre os objetivos do projeto; os sentimentos de desconfiança e descrença no sucesso e continuidade do projeto,

muito embora, no primeiro momento este sentimento estivesse atrelado somente a experiências vividas no passado, enquanto que no segundo momento, este sentimento também ganhou reforço com os problemas e dificuldades do próprio projeto. Vê-se aqui uma característica da identidade organizacional, na medida em que parece fazer parte da cultura da empresa este tipo de comportamento da descontinuidade.

A mudança, por sua vez, continua sendo vista como um modismo que serve como trampolim para a promoção gerencial; permanece a visão de que a CNEN não está preparada para a mudança e a de que esta é imposta pela organização.

Com relação às suas **identidades** nos contextos de mudança, percebe-se que os sentimentos de exclusão e controle vivenciados pelos funcionários mantêm-se constantes ao longo do tempo, e que estes continuam se vendo como meros coadjuvantes no processo de mudança.

Prosseguindo com a análise da figura 29, e considerando agora os discursos dos funcionários com relação aos **outros**, podemos destacar os seguintes pontos:

- Com relação à alta gerência verifica-se que, no segundo momento, esta deixou de ser vista como a única ou maior beneficiária do GED/WF na medida em que o GED/WF passou a ser visto como instrumento para se fazer justiça para os que trabalham em detrimento dos que estão acomodados;
- Com relação aos demais colegas da CGMI percebe-se que houve uma inversão de percepções ao longo do tempo, ou seja, com relação a auto-percepção houve a mudança de pessimistas para céticos, enquanto a percepção sobre os demais colegas mudou de céticos para pessimistas;

A figura 30 ilustra a comparação dos percentuais de respondentes aos questionários e entrevistas, nos dois momentos, com relação à auto-percepção considerando os sentimentos de pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.

Figura 30: Comparação entre os momentos 1 e 2, com relação à auto-percepção considerando os seguintes parâmetros: pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.

Momento 1	Parâmetro	Momento 2
23%	O	25%
53%	P	23%
5%	C	35%
18%	N	17%

Onde vemos que:

Momento 1:

23 % = Otimistas (O)

53 % = Pessimistas (P)

5% = Céticos (C)

18% = Não responderam alegando pouco conhecimento sobre o assunto (N)

Momento 2:

25 % = Otimistas (O)

23 % = Pessimistas (P)

35% = Céticos (C)

17% = Não responderam alegando pouco conhecimento sobre o assunto (N)

A figura 31 ilustra a comparação dos percentuais de respondentes aos questionários e entrevistas, nos dois momentos, com relação à percepção sobre o outro considerando os sentimentos de pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.

Figura 31: Comparação entre os momentos 1 e 2, com relação à percepção sobre o outro considerando os seguintes parâmetros: pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.

Momento 1	Parâmetro	Momento 2
15%	O	20%
40%	P	35%
20%	C	25%
25%	N	20%

Onde vemos que:

Momento 1:

15 % = Otimistas (O)

40 % = Pessimistas (P)

20% = Céticos (C)

25% = Não responderam alegando pouco conhecimento sobre o assunto (N)

Momento 2:

20 % = Otimistas (O)

35 % = Pessimistas (P)

25% = Céticos (C)

20% = Não responderam alegando pouco conhecimento sobre o assunto (N)

- Com relação à equipe do projeto, percebe-se que esta perdeu credibilidade ao longo do tempo na medida em que passou a ser vista como uma “consultoria tupiniquim”, atuando de forma amadora;

O discurso dos funcionários com relação à **comunicação**, por sua vez, continuou basicamente o mesmo ao longo do tempo, ou seja, alegaram que a comunicação continuava falha e ineficiente, e que atendia aos interesses da cúpula que se utilizava de “palavras-chavões” ou do “canto da sereia” para mobilizar a base em prol da mudança. A rádio corredor foi o principal canal de comunicação durante todo o processo de mudança.

Considerando-se agora o discurso do pesquisador, enquanto gerente do projeto e agente da mudança analisaremos agora a figura 32: Percepções e discurso dos pesquisador nos dois momentos de coleta.

Figura 32: Percepções e discurso do pesquisador nos dois momentos de coleta.

	MOMENTO 1	MOMENTO 2
O CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusão x metodologia do projeto; • Gerência do projeto motivada e composta de novos servidores; • “Amadorismo”; • Greve e clima de apatia ; • Recusa da base em participar do projeto; • Foco de resistência no ARQUIVO; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na “mudança”; • Atraso no projeto; • Gerência do projeto preocupada e desmotivada; • Aumento salarial e clima de euforia; • Recusa da base em utilizar a ferramenta; • Resistência no ARQUIVO; • Resistência na chefia.
EU/NÓS E O CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Eu como “Bombril”; “faz-tudo”; “quebra-galho”; • Quebra contrato psicológico; • Baixa auto-estima; • Ansiedade e insegurança; 	<ul style="list-style-type: none"> • Eu como gerente de projeto; • Alta auto-estima; • Multiplicidade e de papéis e responsabilidades; • Crise de identidades; • Problemas pessoais; • Ansiedade, desmotivação ; insegurança, medo, estresse, desgaste

			físico e psicológico; <ul style="list-style-type: none"> • Mãe do GED/WF; • “Jegue/WF” = filho feio
EU/NÓS E OS OUTROS	Alta Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria; • Confiança; • Cumplicidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria; • Confiança; • Cumplicidade; • Maior proximidade; • Poder /tomada de decisões
	Demais colegas CGMI	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-estima recuperada; • Falta de prestígio e respeito • Conflitos
	CGTI	<ul style="list-style-type: none"> • Não-aceitação; • Formalidade • Desconfiança; • “Guilhotina” • “Engolir” • Distanciamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Parceria • Cumplicidade • Informalidade • Proximidade
	Empresa contratada	<ul style="list-style-type: none"> • Entrosamento; • Cordialidade; • Clima amistoso 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos; • Clima de desconfiança; • Falta de prestígio e respeito
	Requerentes	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria • Cumplicidade
	Demais colegas da SEDE	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Maior visibilidade • Respeito e prestígio; • Nova oportunidade de trabalho

<p>A COMUNICAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EQUIPE DO PROJETO x CONTRATADA x ALTAGERÊNCIA: Exagero, excesso, eficiência; muito formal • COM A BASE: escassez e falha; • Entre a base: informal; rádio corredor, eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • EQUIPE DO PROJETO x CONTRATA DA x ALTA GERÊNCIA: formal, eficiência • COM A BASE: escassez e falha • Entre a base: informal, rádio corredor, eficiente. • O silêncio que comunica
--	--	--

Com relação ao **contexto** no momento 1, o pesquisador aponta para a possibilidade de a própria metodologia de projeto utilizada pode ter contribuído para o sentimento de exclusão experimentado pela maioria dos funcionários, especialmente no início do projeto, na medida em que a inclusão de novos participantes foi feita de forma gradual e de acordo com as etapas e necessidades do projeto.

Com relação ao **contexto** no momento 2, o pesquisador chama a atenção para as mudanças ocorridas ao longo do projeto e que, certamente, impactaram de alguma forma no mesmo, mesmo que não se consiga mensurar em que ou o quanto. Ou seja, não dá para prever, por exemplo, as conseqüências diretas e indiretas sobre o projeto quando ocorre a mudança do gerente ou de um dos patrocinadores, ou ainda, do principal analista de sistemas da empresa contratada que estava desenvolvendo a mudança.

Logo, conclui-se que o processo de mudança sofre influência do ambiente externo (funcionários da base/usuários finais, aumentos salariais, choques culturais, etc.), bem como do interno (recursos humanos e materiais alocados ao projeto, metodologia, atrasos, falhas, etc.).

Com relação à sua **identidade** no contexto, o pesquisador relata que ao longo do projeto adquiriu mais confiança e prestígio por parte não somente dos colegas da CGMI, quanto conquistou reconhecimento externo, de outras divisões e departamentos. Essa foi uma mudança radical ocorrida ao logo do projeto na medida em que passou-se de um quadro de baixo-estima e quebra do contrato psicológico a um quadro de auto-estima e valorização.

Muito embora o pesquisador tenha adquirido prestígio ao longo do tempo, adquiriu também mais responsabilidades e teve que lidar com adversidades e conflitos com os quais não parecia estar preparado, além de ter passado por sérios problemas pessoais.

O pesquisador (médio gerente) alega serviu como um canal para as reclamações, sugestões, e todos os outros tipos de manifestações e expressões não somente com relação à mudança em questão, mas também com relação à CGMI e à organização como um todo. Ao perceberem a proximidade do pesquisador com a alta gerência da CGMI, alguns chegaram a pedir que o mesmo levasse determinados recados e sugestões à alta gerência. Chegou-se até mesmo a confundir o instrumento de coleta de dados qualitativos utilizados pelo pesquisador (questionário e entrevistas) como sendo uma iniciativa da alta gerência da CGMI para saber a opinião e solicitar sugestões sobre a mudança:

“Nossa!!! Essa é uma iniciativa inovadora aqui na casa... Nunca vi isso acontecer por aqui antes.”

Com relação aos **outros**, o pesquisador manteve ao logo do tempo uma relação de parceria e confiança com a alta cúpula e adquiriu internamente (junto à CGTI e CGMI) certo “poder”, prestígio e autonomia na tomada de decisões mas, em contrapartida, enfraqueceu-se junto à empresa contratada que somente considerava e acatava as decisões o gerente geral, mesmo sabendo que o pesquisador o substituíria em sua ausência.

5.2.

Clima predominante e características do processo de mudança

De acordo com os critérios de classificação da mudança definidos no presente estudo, a mudança em estudo pode ser definida conforme ilustrado na figura 33:

Figura 33: Definição da mudança em estudo (GED/WF).

Quanto à intencionalidade	<u>Intencional</u> (ou <i>deliberada</i>) – na medida em que o processo foi conscientemente originado por uma decisão da organização.
Quanto ao controle sobre o processo	<u>Programada</u> (ou <i>planejada</i>) – na medida em que o processo seguiu uma seqüência de eventos planejados pela organização/equipe do projeto;
Quanto à freqüência de ocorrência	<u>Episódica</u> (ou <i>intermitente</i>) – na medida em que se tratou da implantação de um projeto e, portanto, foi marcada por um início, meio e fim.
Quanto ao tipo de impacto	<u>Normal</u> (<i>convergente, marginal</i> ou <i>contínua</i>) – na medida em que não rompeu com o a orientação organizacional, apenas a ajustou.
Quanto ao tipo de conteúdo afetado	<u>Técnica/econômica</u> – aquela na medida em que afetou mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização;

Com relação às percepções e significados atribuídos à mudança, vemos que para alguns ela é vista como algo importante, imprescindível e inevitável:

“O GED/WF e nenhuma proposta de sistema de informação é panacéia: além da coisa ter q ser feita bem, administrada e bem conduzida, ou seja, tem sempre pessoas por trás. Então o vai dar certo, vai ser bom, vai melhorar ou vai piorar depende muito da maneira como você vai estar...do grau de motivação que você consegue impor para as pessoas e também dos objetivos a serem atingidos com a utilização da ferramenta. Eu acho que é uma ferramenta interessante internamente e para os requerentes. Volto a dizer, vai ser bom se for bem conduzido, mas alguns entraves podem surgir.”

Para outros, entretanto, não passa de mais um modismo institucional mascarando o objetivo principal de promover a atual gestão:

“Pra mim esse GED não passa de obra de fachada..”

Durante outros processos de mudança implantados no passado, percebe-se que também não houve muita abertura para que os funcionários da base pudessem expor suas ansiedades e opinar acerca das estratégias de mudança, o que contribuiu para um sentimento de exclusão e clima de descrença e desconfiança na organização até os dias de hoje:

“O SIR está aí e foi desenvolvido juntamente com o pessoal de TI desde que houve o acidente de Goiânia e houve necessidade de um controle maior das fontes radioativas no país. **Mas as pessoas ficaram um pouco ressentidas sob muitos aspectos: não participação... quando o banco de dados ficou ninguém participou e não queriam utilizar. Depois de pronto foi do tipo: dá uma olhadinha aí e veja o que acha e como você se insere nesse novo contexto. Algumas pessoas têm facilidade para assimilarem coisas novas, mas outras não.**”

“Manter, pelo tempo necessário, suporte para o projeto; tratar, com muita atenção, a base de dados que dá subsídios ao nosso trabalho. Quando houve migração do SINRAD para o SIR, **isto já foi prometido e não cumprido, o que gera diversos problemas até hoje** e, infelizmente, contrariando o que o GED vai determinar, não acho que sejam os técnicos que devem alimentar a referida base.”

Outra questão que se coloca é com relação à temporalidade da mudança. De acordo com Clemmer (1995, apud LIMA, 2003), mesmo em mudanças planejadas, determinar com precisão o início e o fim do processo é tarefa praticamente impossível, já que esses momentos se dissolvem no fluir constante da vida organizacional. De fato, o que se verifica na prática é que a noção do início do processo de mudança ocorre em momentos e de formas diferentes para os indivíduos, e pode variar em função do nível hierárquico ao qual o indivíduo ou grupo pertence; da comunicação sobre o andamento do projeto; do grau de envolvimento dos indivíduos e grupos no processo de mudança; de quando estes indivíduos e grupos têm acesso à mudança ou a informações sobre a mesma.

A título de ilustração, vimos no presente estudo que, para muitos, a etapa “Operação Assistida” configurou o primeiro contato com a ferramenta e com informações sobre a mesma, ou seja, para alguns que já estavam envolvidos no projeto a mudança começou na modelagem, por exemplo; para outros, começou em outras etapas do projeto. Acredito também que até a conclusão deste estudo, ainda é possível encontrar alguns remanescente que ainda não tiveram contato algum ou pouquíssima informação sobre a mudança.

Conforme já dito anteriormente neste trabalho, os indivíduos e grupos, até por conta da própria metodologia adotada no projeto PMI (2004), participaram e/ou tiveram acesso ao projeto em momentos e intensidade distintos: num primeiro momento apenas a equipe do projeto, empresa contratada e alta gerência da CGMI tiveram acesso às informações e poder de decisão sobre o projeto. À medida em que o projeto avançava, novos servidores eram convidadas a participar.

Com relação ao aspecto comportamental, os sentimentos predominantes foram o ceticismo e o pessimismo, ou seja, a maioria parecia não acreditar muito no sucesso do projeto, fato que se agravou ainda mais com os atrasos no cronograma do projeto, dando margem a especulações oriundas da “rádio corredor”. O ceticismo da base com relação à mudança é visto pela cúpula da organização e equipe do projeto como traços de resistência à mudança. Entretanto, segundo Reichers et al (1997), ele pode ser um mecanismo de defesa que as pessoas utilizam para evitar o desapontamento quando se antecipam ou prevêm que determinada mudança está fadada ao fracasso. Os funcionários, ainda segundo Reichers et al, não decidem deliberadamente por se tornarem céticos, eles se transformam com a experiência e com a convivência com outras pessoas que compartilham visões semelhantes.

Alguns efeitos e conseqüências do ceticismo apontados por Reichers et al(1997) também foram evidenciados no presente estudo:

- O ceticismo leva as pessoas a não acreditarem que trabalhando mais e obtendo melhores resultados serão mais bem remunerados. (JUSTIÇA PROCEDURAL);
- O ceticismo diminui a chance dos indivíduos se engajarem em um esforço de mudança, mas não necessariamente criam resistência a ele.

De acordo com Schneider & Northcraft (1999), 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. Ao longo deste trabalho foram identificados e diversos conflitos de posições não somente entre os diferentes grupos sociais, mas também em relação a estes com a organização (Vide seção 4.3). O duelo entre o “nós” e “eles”, sendo este último também representativo da organização, personificada como “eles”, gera um clima de tensão e desconfiança entre as partes.

Ao longo deste projeto evidenciou-se a consolidação de alguns contrapressupostos, sugeridos por Hernandez e Caldas (2001) com base em estudos recentes sobre o tema, a saber:

- ✓ A resistência demonstrada por um dos chefes de divisão da CGMI reforça o seguinte contrapressuposto: a resistência pode ocorrer entre os gestores, agentes de mudança e empregados;
- ✓ A resistência demonstrada pelo grupo do ARQUIVO reforça o seguinte contrapressuposto: a resistência é tanto individual quanto coletiva.

Verificamos também que os indivíduos e grupos fazem uso de diferentes mecanismos de defesa contra sua própria insegurança e medo. Os principais mecanismos individuais e sociais de defesa, conforme definido por Vince e Broussine (1996) identificados neste trabalho foram: **a projeção, a formação de reação e a negação.**

Com relação aos possíveis fatores que podem ter contribuído para o surgimento do espírito de resistência identificado neste trabalho, conforme definido por Boyett e Boyett (1998, apud Costa, 2006) temos:

- ✓ Preconceito com o resultado: os indivíduos viam o GED/Wf como um instrumento de controle das chefias e, logo, prejudicial ao grupo;
- ✓ Receio de mais trabalho: acreditavam que o GED/WF traria mais trabalho e sem nenhuma compensação;
- ✓ Comunicação ineficiente: a organização não comunicou adequadamente os objetivos, benefícios e andamento do projeto;
- ✓ Revolta dos funcionários: os indivíduos perceberam a mudança como algo imposto de cima para baixo.

Cabe aqui, para finalizar o tema, algumas considerações gerais sobre a forma como foram previstas e tratadas às supostas resistências à mudança. De acordo com o definido no Plano de Riscos do Projeto, parte integrante do Plano do Projeto, o tratamento previsto foi conforme o ilustrado na figura 34:

Figura 34: Tratamento às resistências relativas ao projeto GED/WF.

<p><i>Resistência à mudança de cultura a ser introduzida pelo projeto.</i></p> <p>o Probabilidade: Média – Reduzindo no decorrer do Projeto.</p> <p>o Gravidade: Média, sem impacto nos custos.</p> <p>o Frequência: Todas as etapas do Projeto.</p> <p>o Responsável pela Ação: Equipe Base e Gerentes Funcionais.</p> <p>o Ação de Mitigação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atenção Especial na realização de Divulgação no Lançamento do Projeto, • Treinamentos, Operação Assistida e Produção. • Tratamento adequado no treinamento para a evolução do Processo (AS-IS para TO BE); • Identificação e Tratamento adequado das dificuldades dos envolvidos na operação (habilidades, conhecimentos, deficiências, etc). <p>o Conseqüência / Impacto: Resistência à utilização do produto gerado.</p>
--

Fonte: Plano de Riscos do Projeto/ Plano do Projeto GED/WF na CGMI

Observando a figura 34, tecemos as seguintes considerações:

- Visto que a resistência à mudança fora tratada no projeto sob o ponto de vista de um risco, infere-se que partiu-se do pressuposto clássico de que a resistência a mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional;
- A sua probabilidade de ocorrência foi prevista como média e reduzindo no decorrer do projeto; na prática, verificou-se justamente o contrário, ou seja, as pessoas ficaram mais resistentes ao final do projeto, recusando-se até mesmo a utilizar a ferramenta;
- Dentre as ações de mitigação previstas temos que: o Lançamento do projeto foi um fiasco; não houve treinamento nem tratamento adequados com relação às dificuldades identificadas.

5.3.

As dificuldades enfrentadas pelo médio gerente (pesquisador) enquanto *agente de mudança*

A complexidade e a multiplicidade de funções exigiam que o pesquisador tivesse um preparo físico e psicológico para atender a todas as demandas relacionadas ao projeto e também às não relacionadas a este, pois os indivíduos o viam como alguém próximo à cúpula e, portanto, como porta voz de suas angústias, mágoas insatisfações, reclamações, sugestões, etc. Thomas e Linstead (2002), citado na seção 2.2.3.2 deste trabalho, alertou para a fragilidade do médio gerente face ao acúmulo de responsabilidade.

As crises de identidade relatadas pelo pesquisador reforçam o que foi dito por Vaara (2001) que alertou para a possibilidade de manifestação de crises de identidade por parte de médios gerentes, dizendo também que estes podem até mesmo adotar um comportamento de resistência á mudança por sentir seu *status quo* ameaçado. (VAARA, 2001).

Com relação ao tema contrato psicológico, já discutido anteriormente, os médios gerentes exercem um papel crítico na definição dos contratos psicológicos dos empregados (Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau & Greller, 1994 apud Morrison e Robinson 1997) e, portanto, podem contribuir para a redução do sentimento de violação do contrato psicológico bem como minimizar seus efeitos por parte dos empregados, por ser um intermediário entre estes e a alta cúpula. Ocorre que, no caso estudado, quem alega ter tido seu contrato psicológico quebrado é o próprio pesquisador/gerente. Voltamos então à pergunta feita na seção 2.2.3.2: **O que acontece com os médios gerentes quando estes percebem a quebra de seus contratos psicológicos com relação à organização?** Ou seja, estes indivíduos também constroem suas expectativas e podem ter seus contratos psicológicos violados, não tendo muitas das vezes a quem recorrer, restando-lhes conversar diretamente com a alta gerência ou, o que o pesquisador deste caso fez, “fugir” para uma nova área e tentar firmar um novo contrato.

Outro aspecto muito relevante observado no presente estudo está relacionado a importância do poder e prestígio atribuídos a estes pobres seres mortais (médios gerentes). Muitas das dificuldades apontadas pelo pesquisador, enquanto médio gerente e agente da mudança estão relacionadas com a sua falta de poder e prestígio que o conduziu a situações tanto constrangedoras, como ter

até que ouvir palavrões dos próprios colegas, quanto embaraçosas, como ter que cobrar o cumprimento dos serviços encaminhados pelo GED/WF.

Conforme atestado pelo pesquisador, a pesquisa-ação não se deu de forma plena e satisfatória muito também em função de sua falta de poder e prestígio.

O presente estudo contribuiu para um melhor entendimento sobre como os médios gerentes se sentem em meio à complexidade de processos de mudança. O acúmulo de responsabilidades e funções exige que este tenha a desempenho de um verdadeiro super-herói. Entretanto, o que se verifica na prática é que eles estão muito mais para o “Chapolin Colorado” do que para o “Super-Homem” ou “Homem-Aranha”

5.4.

A comunicação e o processo de construção do significado da mudança para os indivíduos

Verificou-se que a comunicação entre a empresa contratada, a equipe do projeto (incluindo a empresa contratada) e a alta gerência da CGMI ocorreu de forma transparente, suficiente (até mais que suficiente), na medida em que ocorreram muitas reuniões presenciais e virtuais (videoconferências), bate-papos virtuais pelo SKYPE, além de trocas de telefonemas e correios eletrônicos. Pode também ser considerada eficiente na medida em que ambas as partes estavam bem informadas sobre os objetivos, diretrizes e andamento do projeto.

Por outro lado, pode-se considerar que a comunicação com os usuários (funcionários da base da CGMI) ocorreu de forma instrumental e insuficiente. Considera-se instrumental na medida em que não houve uma abertura para que estes indivíduos manifestassem suas opiniões, insatisfações, reclamações. A comunicação foi ditada pelo tão questionado modelo de comunicação onde existe a figura do receptor que “comunica” algo ao receptor por meio de um canal. Ou seja, o receptor apenas “recebe” a informação, mas não tem a oportunidade de expressar suas opiniões a cerca do que entende sobre o que foi comunicado. Foi insuficiente não somente em quantidade, mas também em conteúdo e periodicidade. Os indivíduos se viam como meros receptores e, portanto, coadjuvantes no processo de mudança organizacional.

As “lacunas” na comunicação (grandes períodos de tempo sem divulgar como estava o andamento do projeto) fizeram com que a “rádio corredor” se tornasse o canal de comunicação predominante entre os indivíduos da base:

“Não me lembro exatamente se tomei conhecimento do GED através de “eventuais” comentários das chefias ou em alguma reunião sobre outro tema... ou se em conversa com terceiros, casualmente presenciada.”

Durante esses “vácuos” comunicacionais, predominou o silêncio tanto da organização para a base (vertical), quanto entre seus componentes (horizontal). O silêncio é definido por Robbins (2007, p. 248) como a ausência de palavras ou de ruídos, tem sido ignorado como forma de comunicação no comportamento organizacional porque representa uma inação ou não-comportamento. Mas ele não é necessariamente uma inação. Nem representa uma falha na comunicação.

Conforme já discutido neste trabalho, o silêncio por parte da alta gerência foi uma decisão estratégica que, conforme observado saiu pela “culatra” na medida em que surtiu o efeito contrário, reforçando o que foi dito por Hernandez e Caldas (2001): “ao tentar preveni-la os agentes organizacionais acabam contribuindo para a sua ocorrência e agravamento.” Verificou-se, na prática, que foi exatamente o que ocorreu, pois este silêncio organizacional foi interpretado pela base como “algo não está cheirando bem”, dando margem a diversas especulações sobre o fracasso do projeto.

Com relação ao silêncio horizontal (entre os indivíduos da base), vimos silêncio foi, na verdade, uma forma poderosa de comunicação, na medida em que evidenciou sentimentos de ansiedade, medo, insegurança, divergência, frustração, etc. De acordo com Robbins, considerando o silêncio sob a ótica do comportamento organizacional, podemos encontrar várias ligações entre o silêncio e o comportamento no trabalho. O silêncio é um elemento crítico do pensamento grupal que implica concordância com a maioria. Pode ser uma forma de os funcionários expressarem sua insatisfação e demonstrarem que estão aborrecidos. É uma ferramenta poderosa para sinalizar descontentamento com algo.

Robbins finaliza dizendo que prestar atenção no silêncio de uma conversa é perder uma parte vital da mensagem porque, muitas vezes, a verdadeira mensagem na comunicação está escondida no silêncio. (Robbins, 2007, p. 248).

“Eu não tenho nem ouvido as pessoas falarem sobre o GED. **No início falava-se mais do que agora.** Em geral, eu já ouvi mais comentários pessimistas do que otimistas.”

“Eu acho que o **início foi legal...** as pessoas estavam com energia e **a coisa estava acontecendo melhor.**”

“**Houve muito disse me disse sem nenhuma aplicação ou esclarecimento para o grupo. Não foi feita nenhuma reunião para dizer como anda o projeto – ficou restrito nas mãos de poucas pessoas.**”

Dando continuidade à discussão sobre as discrepâncias entre o que se pensa estar comunicando e suscitando o discurso sobre a metáfora do texto e da conversação proposta por Taylor, Silva e Oliveira (2003, p. 126), destacam-se os seguintes pontos:

- A alta gerência acredita que, ao se ausentar em freqüentes viagens a trabalho, está assumindo uma postura de comprometimento com a organização; os funcionários da base, por outro lado, interpretam este fato como um ato negligente refletindo um não-comprometimento com a organização. Em outras palavras, as viagens excessivas da alta gerência são vistas de forma pejorativa por parte daqueles que ocupam as posições hierárquicas mais baixas na organização;
- Quando o projeto começou a emperrar devido a problemas técnicos e de desenvolvimento, a equipe do projeto e alta gerência optaram por divulgar o mínimo possível à base sobre o que estava acontecendo, pois acreditavam que assim minimizariam os efeitos negativos da informação. Entretanto, o que se verificou na prática foi que este silêncio excessivo deixou a base desconfiada e, com o tempo, começou a especular sobre o fracasso do projeto fazendo uso de expressões pejorativas a respeito deste (JEGUE/WF).

Tais constatações também reforçam o que foi discutido neste trabalho sobre a questão das componentes do signo lingüístico, conforme definido por Saussure (2006): signo = significante + significado. Ou seja, o signo é o resultado de um conjunto de relações mentais e está associado a uma idéia ou várias idéias, de acordo com o contexto, com a leitura ou com o leitor e seu estado emocional.

Logo, ao assumirem suas próprias percepções acerca do processo de mudança, os indivíduos e grupos atribuíram significados a esses significantes e elegeram um conjunto de significantes, verbais e não verbais, para representá-lo (o silêncio fora um destes).