

6 Conclusões

Face à complexidade de um processo de mudança organizacional, seja ela planejada ou não, o presente trabalho buscou analisar as diferentes dimensões que afetam o modo como a mudança é interpretada e construída coletivamente. Para tanto, adotou-se um quadro referencial, proposto por Silva (2001), ilustrado na figura 2, que privilegiou as seguintes dimensões: a percepção dos indivíduos sobre o contexto; os indivíduos e suas identidades; as relações com as outras identidades na organização; a percepção sobre a comunicação.

O caso estudado identificou as percepções dos indivíduos que atuam na base e nos níveis intermediários da organização, contribuindo para um melhor entendimento sobre como os indivíduos e grupos reagem num contexto de mudança organizacional levando-se em consideração seus sentimentos, expectativas, possibilidades de participação e engajamento.

Partindo-se das premissas consideradas no início deste trabalho, bem como das observações decorrentes da análise dos discursos dos entrevistados, e da observação-participante do observador, as conclusões foram agrupadas em: o papel da comunicação na construção do significado em processos de mudanças organizacionais; o papel e a problemática do médio gerente num contexto de mudança organizacional; a fragilidade de alguns pressupostos sobre a gestão de mudanças e supostas resistências.

Com relação ao **papel da comunicação na construção do significado em processos de mudanças organizacionais**, constatou-se que:

- ✓ A mudança é um processo recursivo de construção social, no qual novas realidades são criadas, sustentadas e modificadas no processo de comunicação
- ✓ A comunicação não pode ser vista como uma simples ferramenta para promover a compreensão e a adesão, mas sim como o próprio meio em que a construção de significado da mudança acontece;

- ✓ A organização precisa se esforçar para comunicar adequadamente os seus objetivos, motivos e expectativas acerca da mudança a ser implantada;
- ✓ Reforçou-se a noção de que as organizações não têm atribuído a devida importância à comunicação, não utilizando-a, portanto, como ferramenta estratégica na condução de mudanças organizacionais.

Com relação ao **papel e a problemática do médio gerente num contexto de mudança organizacional**, concluiu-se que:

- ✓ O médio gerente se sente fragilizado, e por vezes incapaz, face ao acúmulo de responsabilidades;
- ✓ A complexidade e a multiplicidade de funções exigem qualidades sobre humanas do médio gerente, que precisa ter um super preparo físico e psicológico para lidar com pessoas e conflitos associados;
- ✓ Os médios gerentes apresentam crises de identidade;
- ✓ Os médios gerentes também podem adotar um comportamento de resistência á mudança por sentir seu *status quo* ameaçado;
- ✓ Nem sempre o cargo ou título de gerente é acompanhado do devido valor, prestígio ou poder necessários ao seu bom desempenho;
- ✓ O médio é importante da definição e manutenção dos contratos psicológicos dos empregados da base, mas também podem ter seu contrato psicológico violado;
- ✓ O médio gerente é um importante canal de comunicação organizacional.

Com relação à **fragilidade de alguns pressupostos sobre a gestão de mudanças e supostas resistências**, concluiu-se que:

- ✓ As mudanças não seguem uma fórmula pré-determinada e, portanto, não existe receita para implementar uma mudança de sucesso;
- ✓ Contrariando o pressuposto clássico de os empregados da base são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistirem á mudança, verificou-se que: a resistência à mudança pode ocorrer entre os gestores, agentes de mudança e empregados;
- ✓ Alguns modelos tratam a resistência como fenômeno individual, enquanto outros a tratam como fenômeno coletivo. Neste trabalho verificou-se que: a resistência é tanto individual quanto coletiva;

- ✓ É preciso considerar o contexto, ou seja, em que momento e sob quais condições se manifestam as resistências;
- ✓ Os dirigentes das organizações, ao ocultarem uma informação negativa aos funcionários por medo de possíveis resistências, acabam contribuindo para o fenômeno;
- ✓ Os indivíduos e grupos adotam certos mecanismos de defesa contra a mudança, seja por medo ou insegurança, que não são compreendidos e/ou valorizados pela organização;
- ✓ Compreender as resistências à mudança significa compreender quem são, de fato, os indivíduos que dela participam, como interagem e qual o significado que ela tem para eles.

Conforme afirma Giroux (1993): “Mudar a organização, é mudar os comportamentos das pessoas e as relações entre elas. É, ao mesmo tempo, mudar sua posição na rede de engajamento, seu contexto de criação de significação. É tocar sua identidade, seu cotidiano”. Nessa perspectiva, a resistência à mudança e os problemas de comunicação não devem ser vistos como barreiras à mudança, mas como produtos naturais da mudança. Logo, a mudança, mesmo quando intencional, deve ser vista sob a ótica de um processo social de construção de uma nova realidade e, para que isso ocorra é preciso dar voz a todos os sujeitos organizacionais. É justamente com relação a este ponto que se deve chamar a atenção para a necessidade de que as organizações implementem um conjunto de iniciativas que estimulem a compreensão e a adesão das pessoas com relação ao processo de mudança. Para tal, deve-se levar em consideração o fato de que grande parte da comunicação organizacional, senão a maior parte acontece de modo horizontal, ou seja, nas interações dos indivíduos, no dia a dia, e que, portanto, deve-se atentar não somente para o discurso organizacional, mas também às práticas que, por vezes, comunicam muito mais aos indivíduos e grupos.

Tais discussões trazem à tona também a necessidade de que a organização adote um conjunto de iniciativas que estimulem a compreensão e a adesão das pessoas com relação ao processo de mudança. Ainda que de modo mais implícito, essas discussões referem-se, ainda, à necessidade de que as iniciativas da organização não se restrinjam apenas a uma dimensão formal, vertical, mas que

também se leve em conta o fato de que grande parte da comunicação, senão a maior parte acontece de modo horizontal, nas interações dos indivíduos, no dia a dia.

Por fim, o pesquisador propõe etapas futuras e outros momentos para coletas de dados qualitativos e avaliações da mudança:

Momento 3: “Produção 1”

Descrição: Aplicação de entrevistas e questionários com perguntas semi-abertas

Objetivo(s): captar as percepções individuais sobre o projeto de implantação do GED/WF na CGMI, bem como captar prováveis consequências provenientes das ações implantadas ao longo do projeto.

Início previsto: Novembro/2009

População: 60 servidores, dos quais 19 vieram de outras divisões desde janeiro/2007 (não incluso o escritório e Brasília, nem os terceirizados, bolsistas e estagiários).

Sujeitos: 1 Coordenador Geral + 2 chefes de divisão + 57 Pesquisadores, Analistas e Tecnólogos.

Momento 4: “Produção 2”

Descrição: Aplicação de entrevistas e questionários com perguntas semi-abertas

Objetivo(s): captar as percepções individuais sobre o projeto de implantação do GED/WF na CGMI, bem como captar prováveis consequências provenientes das ações implementadas ao longo do projeto.

Início previsto: Abril/2010

População: 60 servidores, dos quais 19 vieram de outras divisões desde janeiro/2007 (não incluso o escritório e Brasília, nem os terceirizados, bolsistas e estagiários).

Sujeitos: 1 Coordenador Geral + 2 chefes de divisão + 57 Pesquisadores, Analistas e Tecnólogos.

A pesquisa é um método difícil e pouco utilizado no meio acadêmico, mas utilizá-lo foi muito gratificante para mim na medida em que representou uma experiência muito interessante e desafiadora: ao mesmo tempo em que pesquisar e participar do projeto proporcionou um amplo acesso aos dados para a pesquisa, também trouxe algumas implicações negativas relativas ao meu desgaste físico e psicológico e de relacionamento com alguns colegas de trabalho.

O presente trabalho poderá servir de base e exemplo na implantação de novos projetos de mudanças organizacionais na CNEN.