

# SENTIMENTOS, SUBJETIVIDADE E SUPOSTAS RESISTÊNCIAS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## RESUMO

Diversos textos sobre gestão da mudança organizacional abordam o tema quase exclusivamente sob a ótica do planejamento, procurando fornecer respostas sobre como fazer com que a organização tenha sucesso na estratégia de mudança intencional ao promover a coesão de esforços e vencer as supostas resistências humanas. Pouca atenção tem sido dedicada aos sentimentos dos indivíduos, aos significados que eles atribuem às mudanças e às chances de que eles se constituam como sujeitos nesse contexto. A pesquisa aqui apresentada, realizada em cinco organizações no Rio de Janeiro, objetiva preencher essa lacuna. Foram entrevistados 75 empregados que participaram de grandes mudanças nessas organizações. Os resultados apontam para a fragilidade de alguns mitos acerca do conceito de resistência e sugerem a possibilidade de tornar a mudança menos traumática para os indivíduos por meio das oportunidades criadas para que eles se constituam como sujeitos e construam um significado para sua atuação no novo contexto.

**José Roberto Gomes da Silva**

IAG/PUC-RJ

**Sylvia Constant Vergara**

FGV-EBAPE

**ABSTRACT** Many of the texts in change management literature approach the theme almost exclusively in a planning perspective, trying to find answers on issues as: how to make an organization being successful in its strategy for intentional change, promoting a cohesion of efforts and eliminating the supposed human resistances? Little attention has been dedicated, however, to individuals' emotions, to the sense they attribute to organizational change, and to their chances to become subjects in such context. This research, accomplished in five organizations in Rio de Janeiro, has the objective of trying to fill this kind of lack, by means of 75 interviews with employees that have participated in great changes faced by those organizations. The results point to the fragility of some of the myths about the concept of resistance, and suggest the possibility to turn organizational change less traumatic for individuals, by means of the opportunities they find to constitute themselves as subjects and to make sense of their performance in the new context.

**PALAVRAS-CHAVE** Mudança organizacional, resistências, subjetivação, construção de significado, sentimentos.

**KEY WORDS** Organizational change, resistances, subjectivity, sensemaking, emotions.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem se desenvolvido um discurso crescente acerca da importância de se dedicar mais atenção às pessoas na gestão de mudanças, em função das inúmeras experiências frustradas vividas pelas organizações na tentativa de implementar reestruturações ou programas como a qualidade total e a reengenharia (Cornet, 1999; Hammer, 1996; Majchrzak e Wang, 1996; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1999).

Alguns dos principais problemas relativos à gestão de mudanças organizacionais intencionais identificados na literatura referem-se a dificuldades de: comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e *adotem* as mudanças. No entanto, o que muitas vezes se observa na voz dos indivíduos que experimentam mudanças em suas organizações são discursos carregados de emoção, semelhantes àqueles que os autores do presente estudo têm tido ocasião de presenciar: “Dei minha vida por essa organização e agora é isso que recebo!”; “Essa empresa já foi um bom lugar para trabalhar”; “A vida toda nos fizeram vestir a camisa. Agora querem que a tiremos”; “Eles dizem que haverá lugar para todos os que conseguirem se adaptar aos novos tempos, mas como me adaptar, se nunca me deram a chance de pensar diferente?”.

Talvez essa divergência de discursos revele mais do que uma simples diferença de percepções ou do que uma mera *resistência*, como preferem acreditar alguns dos autores que tratam a questão da mudança organizacional. Ela parece ser, pelo menos em parte, o reflexo da fragmentação com que a administração tem tratado o ser humano desde suas primeiras teorias. Nelas, o indivíduo é, geralmente, visto como um *agente* investido pela organização para representar um papel predeterminado, ou como o signatário de um contrato de trabalho com obrigações e, algumas vezes, direitos recíprocos. Poucas vezes, no entanto, esse agente tem a possibilidade de viver plenamente o papel de *ator* consciente na construção da realidade que o cerca, assim como poucas vezes se reconhece que o indivíduo precisa se constituir como *sujeito*, ou como alguém para quem sua existência e sua ação na organização precisam fazer algum sentido (Olivier, 1995).

A necessidade de reconhecer a participação do ser humano nas organizações, segundo as noções fundamentais do sujeito e do ator, é reforçada por Chanlat (1998): “Preso entre a noção econômica do agente e a realidade das estruturas, da tecnologia e do ambiente, o mundo

da gestão tem deixado pouco espaço para essas duas noções essenciais. Além disso, quando ele dá espaço a elas, fala mais da ação do que da subjetividade e reserva-as, na maior parte do tempo, aos quadros dirigentes. Cabe aqui, então, lembrar que toda pessoa é um ator e que a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio dos jogos de diferentes grupos e indivíduos que a compõem, incluídos aqueles e aquelas que estão na base da hierarquia. Mas é também importante lembrar que essas pessoas não se tornam atores verdadeiros se elas não são igualmente sujeitos, ou seja, pessoas que possam expressar aquilo que são ou, em outras palavras, que estejam engajadas naquilo que fazem. Assim, o fazer autêntico é sempre acompanhado do poder de dizer ‘eu’. O sujeito está do lado da imaginação, da criação, da crítica e da reflexão sobre si” (Chanlat, 1998, p. 85).

Mas quem é esse indivíduo que ao mesmo tempo precisa ser sujeito e ator de uma mudança que lhe é apresentada como algo inevitável e para a qual, na maioria das vezes, não lhe resta alternativa senão *adaptar-se*? Como ele percebe sua existência dentro dessa organização, que se modifica, diante do *outro* ou dos *muitos outros* que lhe servem de referência para construir suas identidades? Quem é, para ele, essa entidade sem rosto e sem voz própria à qual se atribui o nome de *organização*, esse mito que ocupa um enorme espaço em sua vida e com a qual ele precisa aprender a construir uma nova relação? Que significados a mudança assume para esse indivíduo?

O espaço ocupado pelas organizações na vida contemporânea faz com que elas sejam um elemento de primeira grandeza no imaginário desse sujeito /ator e em suas construções sobre a realidade. É de se esperar, por exemplo, que as mudanças promovidas pelas organizações afetem as identidades dos indivíduos (Giroux, 1993; Rouleau, 1999) e alterem significativamente a forma como eles compreendem suas relações com o mundo, inclusive com a própria organização.

A mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode assim ser entendida somente sob a ótica de estratégias, processos ou tecnologias, ainda que, em alguns casos, até mesmo a tradição funcionalista que tem dominado os textos sobre gestão de mudanças reconheça a dimensão social como uma *variável* determinante das possibilidades de sucesso das organizações. É preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo.

Além dessa reflexão inicial, o artigo está estruturado em sete seções. Na primeira, apresenta-se a problemática da resistência humana e da gestão de mudanças organizacionais. Na segunda, discutem-se as supostas resistências à mudança pela ótica dos indivíduos. A terceira seção trata do papel do indivíduo como sujeito, ator e agente de mudança. A quarta explicita o objetivo, o escopo e a metodologia da pesquisa de campo realizada. Na quinta são apresentados os resultados, destacando-se os múltiplos significados que os indivíduos atribuem às mudanças, bem como as oportunidades que encontram para se constituírem como sujeitos. A sexta seção, com base nos resultados da investigação de campo, analisa o mito da resistência e a fragilidade de alguns pressupostos sobre a gestão de mudanças. Na sétima seção, explicita-se a conclusão final a que o estudo permitiu chegar.

## A PROBLEMÁTICA DA RESISTÊNCIA HUMANA E DA GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Giroux (1993) observa que as numerosas falhas nas tentativas de mudança organizacional têm sido freqüentemente atribuídas, de modo simplista, à resistência humana e a problemas operacionais de comunicação. Nas abordagens mais tradicionais, o problema residiria, então, na atitude das pessoas e na forma como a mudança chega até elas, *comunicada pela organização*.

Bernard (1997), por sua vez, observa que a visão negativa sobre a suposta resistência dos indivíduos é reforçada pela noção de que ela representa uma espécie de recusa à modernidade contida em cada mudança. À medida que a mudança é um conceito que se encaixa perfeitamente nos pressupostos positivistas do progresso, pode-se compreender o porque da resistência ser um conceito socialmente desvalorizado.

Mesmo em termos de possibilidade em operacionalizar ações concretas que possam lidar com a questão das resistências, Bareil e Savoie (1999) identificam um conjunto de limitações importantes nas abordagens mais tradicionais sobre a gestão de mudanças:

- os estudos, em geral, não consideram o contexto, ou seja, em que momento e sob que condições exatas manifestam-se as resistências;
- são poucos os estudos que se propõem a medir as reais proporções de tais resistências;
- quando se tenta medi-las, isso acontece normalmente por intermédio de uma terceira parte (os gerentes, por exemplo) 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; e
- 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.

## A QUESTÃO DAS RESISTÊNCIAS À MUDANÇA PELA ÓTICA DO INDIVÍDUO

Segundo Vince e Broussine (1996), uma limitação dos modelos tradicionais de gestão de mudanças, que assumem a perspectiva de *um problema a ser solucionado*, é que eles enfatizam excessivamente a racionalidade e, conseqüentemente, não levam em conta a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização. Nesse contexto, as reações emocionais à mudança são vistas, por exemplo, como uma questão menos importante, o que, na análise desses dois autores, acontece porque:

- o gerente que pensa, age e é treinado de modo racional pode descartar a complexidade emocional, simplesmente porque ela é *“irracional”*. Ou seja, o que é paradoxal e contraditório é, simplesmente, irrelevante;
- as culturas organizacionais são freqüentemente desenvolvidas como uma defesa contra emoções como a ansiedade, o que torna difícil para os indivíduos a expressão de seus sentimentos na organização;
- os gerentes, absorvidos em uma cultura organizacional de realização de tarefas e de solução de problemas estratégicos, consideram as emoções e os sentimentos difíceis de serem articulados;
- as organizações dão pouco espaço e oportunidade para que seus membros 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), por sua vez, dirigem críticas à visão estreita, comportamental, predominante nos estudos dos psicólogos organizacionais sobre as resistências à mudança, que vê o ser humano como um

simples recipiente de determinantes ambientais. Ao adotarem essa perspectiva, tais estudos negam a existência de um mundo interior ao indivíduo rico de expectativas, desejos e fantasias. Nesses modelos de análise, o foco principal é o comportamento diretamente observável. Pouca ou nenhuma atenção é dada aos processos internos e inconscientes. Muitos de tais modelos assumem que as pessoas são seres lógicos e racionais, que mudam seu comportamento de acordo com as informações que recebem e com seu próprio interesse.

Vince e Broussine (1996) propõem três questões importantes que precisam ser levadas em conta para que se possa entender os aspectos emocionais e relacionais da mudança organizacional.

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

A segunda questão diz respeito aos vários mecanismos de defesa contra a ansiedade que as pessoas usam inconscientemente, no contexto da organização, com o objetivo de lidar com a mudança, entre os quais se enquadram: (i) a repressão – ou o bloqueio das experiências desagradáveis da memória; (ii) a regressão – ou o retorno a ações que tenham fornecido alguma segurança anteriormente; (iii) a projeção – ou a transferência das falhas pessoais para os outros; (iv) a formação de reação – ou a manifestação excessiva de sentimentos opostos àqueles sentimentos que são ameaçadores; e (v) a negação – ou a recusa em aceitar uma realidade incômoda ou desagradável.

A terceira questão assinalada pelos autores 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 possibilitam a mudança.

Na visão de autores como Isabella (1990) e Weick (1995), a compreensão sobre o comportamento dos indivíduos no contexto da mudança organizacional não é possível sem que se observe o processo por meio do qual eles interpretam e constroem significado para os eventos nos quais estão envolvidos – nas situações de interação.

Gabriel (1993), por sua vez, chama a atenção para um fenômeno emocional freqüentemente observado em organizações que passaram por situações de mudança, cuja manifestação acaba sendo, por vezes, classificada como *resistência* dos indivíduos: a nostalgia. O discurso

nostálgico pode revelar muitos dos sentimentos dos indivíduos, tanto com relação a uma “era de ouro”, muitas vezes idealizada ou até mesmo mitificada, quanto com relação ao presente e todas as suas agruras.

Em seus estudos em diferentes empresas, Gabriel observa que a nostalgia não está relacionada necessariamente à recordação de um passado prazeroso e nem sempre é um fenômeno que ocorre apenas como um processo individual, uma manifestação exclusiva do *self*. O autor define o *self* como sendo “a valiosa mas precária rede de crenças, meias-verdades e ficções que circundam a entidade à qual nos referimos de modo familiar como “Eu”” (Gabriel, 1993, p. 131). Ele ressalta algumas das características mais observáveis sobre as manifestações de nostalgia nas organizações que passam por processos de mudança:

- O objeto da nostalgia não é, necessariamente, algo que seja visto como um elemento de um *tempo feliz*. As pessoas podem se sentir nostálgicas até mesmo em relação a aspectos ligados a 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. A visão nostálgica idealizada de um passado pode se justapor à imagem do presente, principalmente nos casos em que esse presente não é plenamente agradável.
- 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. No entanto, não é provável que a nostalgia se alimente de um passado extremamente agradável ou extremamente desagradável para servir de consolo a traumas severos e agressões psíquicas presentes. Ela, em geral, busca seus recursos materiais em modestos prazeres e encantamentos do passado, para consolar modestos desapontamentos e desencantamentos do 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, ou de reconhecimento da impossibilidade de volta ao passado.
- Nas organizações, os objetos da nostalgia podem ser de natureza variada, tais como os antigos edifícios, os líderes que se aposentaram, os colegas que saíram, ou o antigo *status* da empresa. Um exemplo bastante característico de manifestação nostálgica, identificado por Gabriel (1993), bem como por Rocha-Pinto (1993), é aquele que assume como objeto o relacionamento humano na empresa do passado, um sentimento de que “éramos como

uma família, e hoje a empresa possui um relacionamento frio, pessoal, burocrático”.

- A nostalgia tanto pode ser vista como um componente do *self*, uma manifestação da auto-estima abalada, quanto como uma dimensão de identidade que aumenta o sentido do próprio valor. Assim, a nostalgia pode ser considerada não apenas como um sentimento individual, mas também como algo compartilhado entre os indivíduos, manifestado em narrativas como: “não importa o quanto somos agora sem poder... o mundo pode ter mudado, mas ninguém pode negar nosso passado. Estávamos lá e experimentamos a época de ouro” (Gabriel, 1993, p. 131). Essa identidade quanto ao passado, como uma *herança* de um grupo, pode explicar, em parte, a distância emocional que muitas vezes separa os antigos membros dos novos membros da organização.

Kets de Vries e Balazs (1999) procuram identificar as principais fontes de resistência à mudança que variam em função da situação dos indivíduos no processo, entre as quais se destacam: o medo do desconhecido, que causa ansiedade e perda da segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento; o temor de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; o medo de que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade, com conseqüente perda de *status*, direitos ou privilégios; o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; a impressão de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas ou um ataque a seu desempenho passado; e a ameaça de perda de amigos, contatos e alianças.

Esses autores consideram que, no nível pessoal, para que uma mudança possa ser bem-sucedida, é importante que cada indivíduo passe por uma seqüência mais ou menos previsível de quatro fases de natureza emocional: de choque, descrença, abandono dos antigos padrões e realização ou construção de uma nova identidade.

Na primeira fase, a do choque, o indivíduo não está preparado para reconhecer que alguma coisa está errada. No entanto, sentimentos vagos de descontentamento começam a emergir. Esses sentimentos podem ser ignorados ou explicados apenas superficialmente, até que se tornem tão fortes que isso não seja mais possível. Durante essa fase, a pessoa pode também experimentar um sentimento de entorpecimento, que pode ser intercalado por manifestações de pânico ou explosões de revolta.

A partir de então, a pessoa entra na segunda fase do processo: a da descrença. Uma reação comum nesse es-

tágio é a negação do que está acontecendo. Prevalece um estado de desordem, confusão e desorientação, acompanhado de uma tentativa de recuperar o que foi perdido. A isso, pode seguir uma revolta irracional, tristeza e auto-repreensão. A pessoa tende a assumir uma postura reativa, com orientação para o passado.

Na terceira fase, os antigos padrões de pensamento, sentimento e ação são lentamente abandonados. O indivíduo começa a realizar tentativas de explorar novas oportunidades e estabelecer um novo equilíbrio, de redefinir a si mesmo por um processo de auto-exame. Gradualmente, a pessoa começa a aceitar a nova situação e a experimentar um sentimento crescente de esperança. Novas escolhas parecem se tornar possíveis. Emerge uma atitude mais proativa e uma melhor orientação em direção ao futuro.

A última fase, da realização de uma nova identidade, implica uma reconstrução da representação interna do mundo, de aceitação da nova realidade. A pessoa assume, então, uma postura realmente proativa. À medida que ela assume a orientação para o futuro, os padrões passados de pensamento, sentimento e ação vão sendo abandonados. Essa mudança de atitudes e comportamentos conduz a uma reestruturação do *self* e do mundo psíquico.

Em suma, o ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de uma nova visão sobre si mesmo, de novas identidades, de uma nova relação com o mundo. E essas construções não se tornam possíveis se o indivíduo não tiver a oportunidade de compreender e manifestar seus sentimentos, de elaborar os medos e angústias gerados pela mudança, de passar, necessariamente, por um processo de subjetivação.

## O INDIVÍDUO COMO SUJEITO, ATOR E AGENTE NA MUDANÇA

Olivier (1995) critica a maior parte das teorias da modernidade que, ou apresentam o conceito de sujeito segundo uma ótica essencialmente individualista, ou vêem uma dominância total do coletivo sobre o individual. Nesse sentido, dirige críticas também a alguns sociólogos da ação que reconhecem o sujeito, mas que se interessam por ele somente quando se comporta como ator. Ainda, critica idéias que apresentam os conceitos de sujeito e ator como duas coisas extremamente interligadas. Corrobora as críticas de Giddens (1984) ao *imperialismo do sujeito individual*, sobre o qual repousam as teorias dos sociólogos interpretativos, bem como ao funcionalismo e ao estruturalismo, que põem em destaque

um imperialismo do *objeto societal*. Desse modo, assume, como Giddens, uma posição favorável ao reconhecimento da necessidade de integração entre os diferentes níveis de compreensão da realidade social. No entanto, defende uma visão mais voluntarista do que este último, quando acentua a constituição do sujeito quase como um processo de descoberta de si mesmo, de reconhecimento de um sentido para sua existência.

Assim, Olivier defende a idéia de se tentar entender os dois conceitos – sujeito e ator – de modos distintos, construindo a noção de um indivíduo dividido entre o narcisismo e a alteridade, cuja busca de coerência como sujeito e ator é a base da construção de sua identidade social. O foco de seus estudos recai sobre a dinâmica subjetiva em que se engaja a lógica do ator e, portanto, a constituição de uma diferença e também de uma possibilidade de relação entre ação e lógica. Para isso, ressalta a importância de se recuperarem as questões sobre o sentido, sobre a dimensão simbólica da ação projetada ou realizada.

Uma outra diferenciação importante de conceitos é aquela entre ator e agente social. Embora em abordagens como a de Giddens (1984) esses conceitos sejam tratados praticamente como sinônimos, para alguns autores, como Taylor (1993), o conceito de agente surge do nível da transação, ou seja, do ator na interação. A definição de agente pertence ao domínio do genérico; ele faz parte do saber coletivo, no que diz respeito a tarefas a cumprir e a relações a manter. Segundo Taylor, o sujeito transforma-se em ator à medida que age sobre um objeto com a ajuda de uma instrumentação qualquer e, em consequência de sua ação, um valor é criado. Esse sujeito pode se transformar ainda em agente, uma vez que ele esteja posicionado em uma situação de comunicação *habilitada*: estando de posse *atribuída* de um objeto de valor, ele pode se tornar agente para qualquer um a quem esse valor possa ser transferido. Se o ator pode ser também um agente social é porque ele age *em nome* da sociedade. É esse investimento que suporta a legitimidade da organização à qual ele pertence.

Sob essa ótica, é possível pensar, por exemplo, em um indivíduo que pode ser ator, visto que se encontra engajado na ação social, sem, no entanto, assumir sua plena condição de sujeito, para quem sua própria ação possui um sentido. Do mesmo modo, esse ator social pode não se constituir como um agente da organização, visto que sua ação não é investida de uma legitimação, de uma validação de direito conferida pela estrutura social. Segundo essa mesma lógica, pode-se pensar também na possibilidade de existência de um anti-agente,

ou seja, de um ator que constitui sua ação em um sentido oposto aos valores dominantes.

Tanto na visão de Taylor (1993), quanto na de Olivier (1995), a identidade individual (ou pessoal) e a identidade social do sujeito nascem na interação e, portanto, a experiência da subjetividade é inseparável de sua objetivação. É na possibilidade de interagir que o indivíduo se constitui como sujeito (Olivier, 1995) e constrói sua identidade (Brickson, 2000; Hogg e Terry, 2000; Holmer-Nadesan 1996; Lopes, 2001).

Esse conjunto de definições conduz à reflexão de que, para ser possível criar um processo de mudança em que haja pleno engajamento de todas as pessoas da organização, é preciso que cada uma delas, preservando sua condição de *sujeito*, esteja engajada como um ator que se apropria do sentido de coletividade.

Trata-se, ainda, de conceber um conceito de sujeito que fuja aos estereótipos presentes nas críticas mais radicais aos modelos de gestão de mudanças, as quais atribuem ao indivíduo uma mera posição de vítima do processo, o que, do mesmo modo, termina por caracterizar o indivíduo como uma “variável dependente de uma fórmula determinista” (Thayer, 1993, p. 47). Badiou (1994, p. 107-8) reforça a visão de que o processo de vitimização é algo que pouco contribui para a constituição do indivíduo como sujeito, quando afirma que “a ideologia dos direitos do homem subordina a identificação do sujeito ao reconhecimento do mal que lhe é feito. Essa ideologia define primeiramente o homem ‘como uma vítima’. É essa definição que considero inaceitável... O estado de vítima, de animal que sofre, de moribundo macilento reduz o homem à sua subestrutura animal, à sua pura e simples identidade de ser vivo. Claro, a humanidade é uma espécie animal. Ela é mortal e cruel. Mas nem a mortalidade, nem a crueldade podem definir a singularidade humana no mundo dos seres vivos. Na condição de algoz, o homem é uma abjeção animal. Mas é preciso dizer que na condição de vítima, ele não se torna melhor... Ali está o Homem, se fazemos questão de pensá-lo: naquilo que faz com que ele se obstine a continuar sendo o que é. Quer dizer, algo diferente de um ser-para-a-morte, e, portanto, algo diferente de ‘um mortal’. Um imortal: eis o que o Homem é verdadeiramente nas piores situações...”.

O sujeito, tal como defendido por Badiou, é capaz de se tornar *imortal* pela sua capacidade de ser fiel a uma verdade, alguém que possui um único imperativo: “continuar a ser esse sujeito que ele se tornou. E, por meio disso mesmo, continuar a fazer advir uma verdade” (Badiou, 1994, p. 114).

## OBJETIVO, ESCOPO E METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente estudo realizou-se em cinco organizações que, nos anos 2000 e 2001, vinham passando ou haviam passado recentemente por grandes processos de mudança que impactaram fortemente sua lógica social interna. O critério da amostra foi o de acessibilidade (Vergara, 2000). Trata-se de cinco organizações de naturezas diversas, a saber:

- uma fundação privada que atua em pesquisa, educação e prestação de serviços de consultoria prioritariamente nas áreas de economia e gestão. Seu processo de mudança vinha se construindo de modo mais intenso ao longo de uma década, na qual se modificou toda a estratégia de competitividade da instituição em função dos desafios impostos por uma mudança brusca em seu contexto de relações com a sociedade, inclusive a estrutura de captação de recursos, afetando suas chances de continuidade;
- uma empresa estatal do setor financeiro que, como resposta a intensas transformações na economia do país, bem como nas políticas governamentais para o setor, implementou um processo continuado de mudança em sua estratégia, a qual afetava desde a missão da instituição até seu modelo de relações trabalhistas, embalada por um forte discurso a favor da redução do papel do Estado como empresário;
- uma empresa concessionária de serviços urbanos, privatizada poucos anos antes da realização do estudo e cujo controle acionário está nas mãos de um consórcio composto por grandes grupos nacionais e estrangeiros, liderados por uma empresa européia chegada ao mercado brasileiro por ocasião da privatização;
- um órgão de fiscalização da administração pública municipal que, movido pelas reivindicações da sociedade pela melhoria na qualidade dos serviços e por um discurso predominante no país em prol da modernização dos serviços públicos, investia na tentativa de construção de uma nova filosofia de gestão e de um novo modelo de relações com o contribuinte, ao mesmo tempo em que precisava lidar com as sucessivas mudanças de governo e seus conseqüentes redirecionamentos políticos;
- uma grande empresa multinacional do ramo farmacêutico, com longa atuação no mercado brasileiro e que, a exemplo do que vem ocorrendo com inúmeras empresas desse setor, passava pelo terceiro grande processo de fusão ou aquisição nos últimos dez anos.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas individuais, realizadas com cerca de 15 funcionários da base e do nível de gerência intermediária de cada uma das orga-

nizações, totalizando 75 entrevistas. O perfil dos entrevistados foi de natureza variada quanto a idade, sexo, grau de instrução e tempo de empresa, buscando-se um nível mínimo de diversidade em cada uma dessas dimensões. No entanto, privilegiou-se a seleção de indivíduos que tivessem presenciado as principais mudanças ocorridas nas organizações por um período mínimo de dois anos.

O objetivo das entrevistas, entre outros aspectos, foi o de captar os sentimentos dos indivíduos e os significados atribuídos por eles às mudanças ocorridas, bem como o modo como perceberam a dinâmica da comunicação e da construção da ação coletiva em suas organizações. Também se buscou identificar os fatores que, na opinião dos entrevistados, facilitaram ou dificultaram sua constituição como sujeitos capazes de assumir um sentido e um rumo para sua atuação. Formularam-se, para tanto, questões semi-abertas acerca desses pontos.

O método de análise utilizado foi o indutivo, por meio do qual se observou a narrativa dos indivíduos (Guibert e Jumel, 1997) e se mapeou os modos qualitativamente diferentes como esses indivíduos perceberam, experimentaram e compreenderam as mudanças, agrupando tais modos segundo sua similaridade por meio de um processo de *descontextualização* dos conceitos subentendidos nas narrativas, da *classificação* desses conceitos e de sua *recontextualização* segundo as perguntas formuladas pela pesquisa (Tesch, 1990).

## RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO NO CAMPO

Com base na fala dos entrevistados foi possível identificar os diferentes tipos de significados por eles atribuídos às mudanças percebidas, assim como os aspectos da dinâmica das organizações que facilitaram ou dificultaram suas possibilidades de ação consciente ou seu processo de subjetivação.

### Os múltiplos significados atribuídos às mudanças

Na narrativa dos indivíduos focalizados no presente estudo, o conceito de *mudança* assume ares de um fenômeno *abstrato* ao qual dificilmente pode-se atribuir um único significado. Em alguns discursos, por exemplo, esse conceito parece ser associado quase a uma *entidade onipotente*, capaz de reconfigurar não apenas todo o universo das relações de trabalho, mas até mesmo o sentido de vida de cada um. Em outros discursos, no entanto, fala-se sobre a ocorrência de mudanças na organização com um tal nível de naturalidade, que ela parece fazer parte da rotina das pessoas. Assim, na mesma or-

ganização, ou até em relação ao mesmo indivíduo, alternam-se sentimentos positivos e negativos com relação ao que as pessoas classificam como sendo *as mudanças organizacionais*.

Ainda que se leve em conta a coincidência de percepções entre os funcionários de uma mesma instituição quanto aos tipos de eventos que caracterizam as mudanças, não há como afirmar que o modo como cada um interpreta o significado desses eventos seja, realmente, *comum*. Não há como afirmar nem mesmo que existe *um único* tipo de significado atribuído por cada indivíduo. São variados os tipos de sentimentos, as interpretações, as implicações percebidas, seja no nível individual ou no coletivo.

Essa caracterização da mudança organizacional como um *fenômeno de múltiplas faces* pode ser verificada pela diversidade de atributos que a mudança, direta ou indiretamente, recebe ao longo das entrevistas, tais como as apresentadas no Quadro 1. A classificação dos atributos foi elaborada a partir de imagens utilizadas pelos próprios entrevistados ou de outras, identificadas pelos autores do estudo, representativas das similaridades de sentido expressas nas diversas falas.

### **Os sentimentos e as oportunidades de se constituir como sujeito**

São raras as situações nas quais os indivíduos declaram se sentir plenamente como sujeitos nas situações de mudança em curso nas organizações estudadas. O sentimento predominante é o de que muitas vezes eles se vêem como *objetos* das definições ou, ainda, como uma espécie de *atores guiados*. Nas hipóteses mais favoráveis, estes percebem-se como *agentes* das mudanças pretendidas pela organização.

Na narrativa de alguns entrevistados, entretanto, há momentos em que o sentimento de *estar no caminho* para assumir a condição de sujeito, independentemente do modo pelo qual a organização dirige o processo de mudança, torna-se mais perceptível.

Um exemplo é o caso de uma gerente da concessionária de serviços urbanos quando fala acerca da autodescoberta que experimentou ao longo do processo. Em seu discurso, ela constata que, apesar da consciência de que suas chances de crescimento na organização passaram a ser limitadas, o aprendizado adquirido durante as mudanças qualifica-a para buscar outras oportunidades profissionais e pessoais, ainda que seja preciso *recomeçar*. Revela também uma forte consciência sobre a importância de sua ação, não apenas para que a organização possa obter o sucesso esperado, mas para ajudar as demais pessoas a encontrarem seu próprio

rumo, embora reconheça todas as limitações com as quais se depara na tentativa de desenvolver essa ação.

Outro exemplo é o caso de uma antiga funcionária do setor de produção da empresa farmacêutica, para quem as mudanças ocorridas, embora representem um risco concreto para sua continuidade na empresa, não são capazes de apagar todas as conquistas pessoais de seu passado na instituição, nem representarão o fim de sua trajetória profissional mesmo diante de todas as dificuldades que o mercado de trabalho possa apresentar no caso de uma eventual demissão.

A *(re)descoberta das próprias potencialidades e do próprio valor* parece ser um dos grandes elementos que despertam nos indivíduos o sentimento de que é possível assumir sua condição de sujeito. Sob alguns aspectos, as oportunidades criadas pela organização parecem contribuir para que esse sentimento possa emergir nos indivíduos, tais como: (i) a possibilidade de atualizar conhecimentos ou de complementar sua formação profissional, seja por meio de treinamentos, da chance de ocupar novos papéis, de viver novos tipos de experiências, de ter contato com uma nova filosofia de trabalho e com colegas que trazem uma nova visão; (ii) a oportunidade de participar mais ativamente das definições relativas ao contexto do próprio trabalho; (iii) a oportunidade de expor opiniões e tê-las reconhecidas ou, pelo menos, respeitadas pelas instâncias superiores; (iv) a oportunidade de dizer o que *sentem* ao longo do processo de mudança; e (v) a maior aproximação das instâncias superiores da organização, que passam a ser figuras do “mundo real” para quem se pode, pelo menos, dizer “bom dia” nos corredores.

Do mesmo modo, há características do contexto organizacional que os indivíduos identificam, direta ou indiretamente, como fatores que dificultam esse processo de subjetivação, tais como: (i) a falta de definições quanto ao futuro da organização e quanto à política de gestão de pessoas; (ii) a falta de definições quanto aos objetivos e os rumos do processo de mudanças; (iii) a constante ameaça de demissão, sem que haja um critério explícito quanto ao perfil de empregado valorizado pela organização; (iv) o distanciamento exagerado dos níveis hierárquicos superiores, sobretudo a cúpula da organização, com relação aos indivíduos da base; (v) a diferenciação no modo como a organização trata e valoriza os diferentes grupos de empregados – alguns exemplos são a maior valorização dos novos, em detrimento dos antigos, e a maior valorização dos funcionários de uma área (como a comercial), acompanhada da desvalorização dos que atuam em outra (como a manutenção); e (vi) a existência de uma relação

histórica conflituosa ou de baixa confiança mútua entre a organização e seus empregados.

Entretanto, o aspecto que mais parece contribuir para a autodescoberta como sujeito é a possibilidade de *fazer uso da palavra*, a chance de compartilhar com as pessoas à sua volta – sejam os colegas ou mesmo o superior imediato – suas dúvidas, sentimentos, expectativas, medos, concordâncias e discordâncias. É o que parece afirmar, por exemplo, uma operária da empresa farmacêutica, quando diz que “a gente conversa, e aí todo mundo fica mais calmo”. É o que parecem constatar alguns entrevistados quando observam que a possibilidade de interação com os colegas é o aspecto que mais tem ajudado os indivíduos a *sobreviverem* e a se

reconstituírem no processo de mudanças. É, talvez, também, o que move os funcionários antigos da concessionária de serviços urbanos a construir, entre si, uma amizade que antes não existia. É o que parece fazer, em parte, com que esses indivíduos busquem também a aproximação dos novos colegas.

É nesse aspecto que a comunicação, concebida como uma arena de construção coletiva de sentido, demonstra prestar sua maior contribuição: a de criar condições para que os *sujeitos* possam se descobrir, à medida que os indivíduos reconstroem suas identidades pessoais e sociais, reforçando a afirmativa de Olivier (1995) de que é na possibilidade de interação com o outro que o sujeito se constitui.

Quadro 1 – Os múltiplos atributos da mudança organizacional.

TIPO DE ATRIBUTO	SIGNIFICADO
A mudança <i>redentora</i>	Perdoa as falhas ou as fraquezas do passado; dá aos indivíduos a oportunidade de reconstruírem sua imagem e sua auto-estima profissional, de reconstituírem o valor perdido, sobretudo quando percebem que a organização ou sua categoria profissional vinha sendo alvo de continuadas críticas da opinião pública.
A mudança perversa ou impiedosa	Faz sofrer; ameaça; afasta os colegas queridos; na hora das demissões em grande escala, trata os indivíduos como objetos descartáveis.
A mudança renovadora	Faz com que o indivíduo descubra potencialidades antes não exploradas e, em alguns casos, ajuda até mesmo a recuperar parte da juventude perdida ou uma expectativa de carreira que se pensava não mais existir.
A mudança progressista	Faz com que a organização avance e, com ela, também os indivíduos, sobretudo porque se percebem os resultados positivos (ainda que modestos) que ocorrem como conseqüências das mudanças.
A mudança desafiadora	Mobiliza; estimula a busca pela autotransformação; traz os desafios do contexto para a realidade do dia-a-dia; instiga e mexe com os brios profissionais e com a imagem da própria organização diante do mundo.
A mudança desestabilizadora	Gera insegurança e desconforto; chega para <i>revolucionar</i> tudo, gerando o sentimento de que “nada, jamais, será como antes”.
A mudança <i>volúvel</i>	Faz acreditar que hoje tudo parece estar melhor, mas deixa sempre no ar a expectativa de que amanhã tudo pode ser diferente, de que outras ameaças virão.
A mudança implacável	Não permite reações; não deixa outra escolha senão <i>mudar ou mudar</i> .
A mudança frustrante	Não cumpre tudo o que promete de bom; faz com que os indivíduos abram mão de sua segurança e empenhem o melhor de seus esforços em troca de um retorno moral, financeiro ou profissional pouco compensador.
A mudança irreverente	Parece <i>brincar</i> com os indivíduos; parece lhes dizer o tempo todo: “não adianta reclamar, pois continuarei aqui”.
A mudança dissimulada	Manipula; esconde-se por trás de um discurso de melhoria, para conseguir o que quer das pessoas.
A mudança justiceira	Compensa as injustiças sofridas no passado; dá a oportunidade de os indivíduos poderem virar um jogo que lhes era desfavorável; por vezes, permite dizer: “tinham me feito sofrer, mas eu sobrevivi e eles talvez não”.
A mudança reveladora	Traz consigo uma nova ordem, uma nova visão de mundo.
A mudança cruelmente franca	Faz ver aquilo que não se quer ver.

## O MITO DA RESISTÊNCIA E A FRAGILIDADE DE ALGUNS PRESSUPOSTOS SOBRE A GESTÃO DE MUDANÇAS

Por um lado, a diversidade de significados que os participantes do presente estudo atribuem às mudanças organizacionais parece apontar para a constatação de que o processo coletivo de criação de sentido, embora possa representar um movimento de *construção de uma linguagem comum* ou um processo compartilhado de *autoria e leitura* do sentido sobre a realidade, não deve ser entendido como um fenômeno de *convergência* de percepções e interpretações.

Por outro lado, essa diversidade sugere também que a tentativa de compreensão do comportamento humano no contexto da mudança organizacional não pode, em qualquer hipótese, ignorar outros fatores, tais como: a personalidade dos indivíduos; as diferentes histórias pessoais e profissionais dentro e fora da organização; as diferenças de posições ocupadas e de oportunidades percebidas pelos indivíduos no contexto; os diferentes *tempos* com os quais cada um evolui no processo de reconstrução de suas identidades; e o momento pessoal, até mesmo as variações de estado de espírito, de um mesmo indivíduo.

Sendo assim, a observação dessa multiplicidade de significados da mudança, entre indivíduos e em um mesmo indivíduo, demonstra a fragilidade dos pressupostos muitas vezes assumidos por grande parte das teorias administrativas que tratam da gestão de mudanças. Estas procuram, insistentemente, a identificação de fórmulas que ajudem a organização a fazer com que as pessoas *assimilem* um sentido comum sobre a mudança organizacional. Se há algo que as narrativas dos 75 entrevistados no presente estudo parece descortinar é que a noção de *consenso*, que muitas vezes as teorias e práticas da administração têm adotado, não é senão uma *utopia* assumida na tentativa de simplificar o que é, pela própria natureza, complexo: o comportamento humano. E, ainda que seja possível conceber a existência de um *consenso* no nível do discurso, ele jamais será o resultado de uma mera *reprodução de palavras*, mas sim uma linguagem *negociada*, um texto coletivamente produzido e validado na ação conjunta do dia-a-dia.

Parece ingenuidade pensar que é possível fazer com que uma coletividade de indivíduos *pensantes* possa interpretar uma realidade segundo uma ótica padronizada, ainda que, muitas vezes, eles sejam capazes de reproduzir fielmente o discurso oficial “vendido” pela or-

ganização ou, como ressalta Bernard (1997), os conceitos socialmente valorizados da noção positivista de progresso que a modernidade construiu. Pois o mesmo indivíduo que em um dado momento enaltece os avanços alcançados pela empresa ou as conquistas pessoais como decorrência das mudanças ocorridas, minutos depois, ainda na mesma narrativa, é capaz de se lamentar acerca da perda de suas referências sociais na organização, ou de expor o medo que sente de não ter seu esforço reconhecido ou, ainda, de não ter condições de manter seu padrão de vida em um contexto que parece sempre exigir mais e ser cada vez menos recompensador.

E o que dizer sobre a noção das *resistências* à mudança? Esse é um termo muitas vezes utilizado pelos próprios participantes das entrevistas ao falarem, por exemplo, sobre as reações de alguns de seus colegas que não conseguem ou, até mesmo, que se recusam a assimilar o discurso da mudança. Mas são os mesmos entrevistados que, em outros momentos de suas narrativas, falam sobre suas próprias dificuldades e lamentam pelos colegas que não tiveram a oportunidade de mostrar seu valor.

O “mito” da resistência humana à mudança é algo, portanto, que não existe apenas na mente de alguns dos *ideólogos* do discurso estratégico ou dos gerentes mais pragmáticos que não conseguem conceber a existência de obstáculos à implementação de uma ação *racional*, aos quais se referem Vince e Broussine (1996). Esse mito da resistência parece ser ainda parte de um “texto” que ajuda as pessoas a explicarem para elas mesmas aquilo que não conseguem entender, a lidar com a insegurança de não saberem os limites do que podem se permitir sentir e a reduzir suas próprias ansiedades, atribuindo aos *outros* a imagem da fragilidade que elas mesmas parecem não ter como controlar, conseguindo assim preservar-se.

O que são, afinal, essas manifestações de *resistências humanas* às quais tanto se referem alguns autores da administração? São apenas uma manifestação de *apego ao passado* como muitos preferem acreditar? Mas, se for assim, por que as mesmas pessoas que se queixam do presente mantêm sua capacidade de enumerar com lucidez as deficiências do passado e de reconhecer o que o futuro parece trazer de bom para a organização e para elas mesmas?

Segundo o que se pode apreender das narrativas dos entrevistados, essas supostas manifestações de *resistência* são, antes de tudo, manifestações de emoções, tais como ansiedade, medo, angústia, raiva, nostalgia. A mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza as emoções dos indivíduos.

São 75 discursos entremeados, em sua maioria, por

forte conteúdo emocional, por desabafos, por críticas apaixonadas, por reclamações contidas ou até mesmo por declarações eufóricas. Talvez isso se deva ao fato de terem encontrado diante de si um tipo de oportunidade para deixar que essas emoções fluíssem que não encontram no dia-a-dia da organização. São todos, então, resistentes às mudanças? São não-resistentes apenas aqueles que manifestam emoções supostamente positivas?

A questão mais importante parece estar no modo como se realizam as leituras de tais emoções. Seria de fato menos preocupante para as organizações se todos os indivíduos expressassem suas opiniões sobre a mudança de modo enfático, eufórico e até mesmo extasiado, como o discurso proferido por uma das entrevistadas enquanto seus colegas enumeravam uma série de dificuldades enfrentadas pelas pessoas da mesma área? Pode-se considerar como uma atitude salutar para a organização e para os indivíduos *mergulhar no trabalho* para esquecer as ansiedades, como narrado em outros momentos das entrevistas? Pode o sucesso das iniciativas de gestão de mudanças ser medido pela atitude revelada por algumas das pessoas ouvidas de precisarem se afirmar jovens e *apagarem o próprio passado* na organização?

O fato é que, ao procurarem anular a possibilidade de os indivíduos manifestarem seus reais sentimentos de modo que não sejam classificados como *resistentes*, as organizações terminam por incentivar a formação de mecanismos de defesa, tais como a repressão, a projeção ou a negação, que podem impedir ou, pelo menos, criar dificuldades para que os indivíduos possam *resolver*, de fato, suas ansiedades e desse modo reconstruir efetivamente suas identidades.

E o que parece ser menos *racional* (utilizando-se, aqui, o significado *popular* da racionalidade administrativa) é o fato de que, ao impedir que as pessoas manifestem o que realmente percebem e o significado que constroem para os eventos da mudança, as empresas estão perdendo a oportunidade de captar, com riqueza de detalhes, os aspectos nos quais parecem repousar as reais dificuldades de fazer com que as mudanças caminhem na direção esperada.

Nesse sentido, não parece ser um mero acaso o fato de que, entre os cinco casos analisados, aquele no qual os indivíduos expressam maior ansiedade e maior sentimento de impotência diante da mudança seja o do banco, justamente a organização em que parecem ser mais intensas as queixas com relação à falta de oportunidade para que os sentimentos possam ser *colocados sobre a mesa*. Também não parece ser circunstancial o fato de ser o caso da farmacêutica aquele no qual, apesar de as

mudanças representarem um dos maiores níveis de rompimento da rotina organizacional (pois se trata de uma fusão de empresas), os indivíduos manifestem o maior nível de tranquilidade e consigam expressar de modo mais articulado suas percepções sobre o discurso da organização. Quando questionados sobre o que mais tem ajudado as pessoas no processo de mudanças, os funcionários dessa organização fazem questão de mencionar um *workshop* promovido pela empresa após o anúncio da fusão, no qual cada um teve a oportunidade de dizer o que sentia, suas dúvidas, expectativas e temores.

## PARA CONCLUIR

A pesquisa aqui apresentada foi suscitada pelas seguintes questões: Que significados a mudança intencional nas organizações assume para os indivíduos? Que sentimentos são despertados pela mudança? Que aspectos impactam a possibilidade de que esses indivíduos se constituam como sujeitos e atores conscientes?

Os 75 entrevistados de cinco empresas sediadas no Rio de Janeiro parecem dizer que a mudança organizacional não é para as pessoas, ao contrário do que muitos administradores e teóricos sobre a gestão de mudanças pensam, um “monstro aterrorizante” ao qual elas precisam resistir veementemente, a menos que consigam ser guiadas por um discurso que as ajude a *racionalizar* suas emoções. Ao contrário, é, entre outros aspectos, do direito de *ter e expressar emoções* que elas parecem extrair a possibilidade de construir significados (múltiplos!) para as mudanças e desse modo reconstituírem-se em meio ao processo. São 75 vezes que parecem dizer que, se por um lado não se pode esperar atingir um *senso* absolutamente *comum*, por outro a criação de sentido sobre a mudança está longe de ser um processo solitário, individual e isolado. É por meio da possibilidade de se situar no contexto organizacional e de compartilhar com *os outros* que o sentido se realiza e, ao se realizar, possibilita aos indivíduos sua constituição como sujeitos e atores conscientes e a reconstituição de suas identidades no contexto organizacional.

**Artigo recebido em 26.08.02. Aprovado em 10.03.03.**

## Referências bibliográficas

BADIOU, A. *Para uma nova teoria do sujeito*. Rio de Janeiro : Relume-Dumará, 1994.

BAREIL, C. e SAVOIE, A. Comprendre et mieux gérer les individus en

- situation de changement organisationnel. *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, Montréal, HEC, v. 24, n. 3, p. 86-95, Automne 1999.
- BERNARD, F. La communication de changement: vers une heuristique de l'induction. *Communication et Organisation*, n. 12, p. 302-37, 2<sup>e</sup> semestre 1997.
- BRICKSON, S. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 82-101, 2000.
- CHANLAT, J-F. *Sciences sociales et management: pladoyer pour une anthropologie générale*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 1998.
- CORNET, A. Dix ans de réingénierie des processus d'affaires. *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, Montréal, HEC, v. 24, n. 3, p. 66-75, Automne 1999.
- GABRIEL, Y. Organizational nostalgia – Reflections on 'the golden age'. In: Fineman, S. (Org.). *Emotion in organizations*. London : Sage, 1993. p. 118-41.
- GIDDENS, A. *The constitution of society*. Berkeley : University of California Press, 1984.
- GIROUX, N. Communication et changement dans les organisations. *Communication et Organisation*, n. 3, p. 9-18, mai 1993.
- GUIBERT, J. e JUMEL, G. *Métodologie des pratiques de terrain em sciences humanines et sociales*. Paris : Armand Colin, 1997.
- HAMMER, M. *Além da reengenharia*. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- HOGG, M. A. e TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, Jan. 2000.
- HOLMER-NADESAN, M. Organizational identity and space of action. *Organization Studies*, v. 17, n. 1, p. 49-81, 1996.
- ISABELLA, L. A. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construct key organizational events. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 1, p. 7-41, 1990.
- KETS DE VRIES, M. F. R. e BALAZS, K. Transforming the mind-set of organization. *Administration and Society*, v. 30, n. 6, Jan. 1999.
- LOPES, L. P. M. Práticas narrativas como espaço de construção das identidades sociais: uma abordagem socioconstrucionista. In: *Narrativa, identidade e clínica*. Rio de Janeiro : Ipub /Cuca, 2001. p. 56-71.
- MAJCHRZAK, A. e WANG, Q. Breaking the functional mind-set in process organizations. *Harvard Business Review*, p. 93-9, Sept. /Oct. 1996.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Transformer l'entreprise. *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, Montréal, HEC, v. 24, n. 3, Automne 1999.
- OLIVIER, B. *L'acteur et le sujet*. Paris : Desclée de Brouwer, 1995.
- ROCHA-PINTO, S. R. *A mudança de cultura de um banco de varejo: um estudo de caso*. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
- ROULEAU, L. Le “malaise” du changement intermédiaire en contexte de réorganisation: éclatement et renouvellement identitaires. *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, Montréal, HEC, v. 24, n. 3, p. 96-101, Automne 1999.
- TAYLOR, J. R. La dynamique de changement organisationnel: une théorie conversation /texte de la communication et ses implications. *Communication et Organisation*, n. 3, p. 50-93, mai 1993.
- TESCH, R. *Qualitative research: analysis types and software tools*. New York : Falmer Press, 1990.
- THAYER, L. La vie des organisations. *Communication et Organisation*, n. 3, mai 1993.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo : Atlas, 2000.
- VINCE, R. e BROUSSINE, M. Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, v. 1, n. 17, p. 1-21, 1996.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. London : Sage, 1995.

### **José Roberto Gomes da Silva**

Professor e pesquisador do IAG/PUC-Rio. Consultor de Empresas. Doutor em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Graduado em Engenharia Elétrica pela UFRJ. Interesse de pesquisa em comunicação e mudança organizacional, comportamento humano e social nas organizações, gestão de pessoas e gestão do conhecimento.

Endereço: IAG/PUC-Rio - Rua Marquês de São Vicente, 225. Gávea, Rio de Janeiro, RJ. CEP 22453-900.

E-mail: jrgomes@iag.puc-rio.br

### **Sylvia Constant Vergara**

Coordenadora de cursos de educação continuada no FGV-Management e Professora titular da EBAPE/FGV. Consultora de organizações públicas e privadas. Doutora em Educação pela UFRJ. Mestre em Administração Pública pela EBAPE/FGV. Pedagoga pela UERJ. Interesse de pesquisa em desenvolvimento organizacional, desenvolvimento gerencial, educação corporativa e metodologia da pesquisa científica.

Endereço: FGV-Management / Fundação Getúlio Vargas / Praia de Botafogo, 190 - 12<sup>o</sup> andar. Rio de Janeiro, RJ. CEP 22253-900

E-mail: vergara@fgv.br