



**O GERENTE E A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA EM UMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA**

*THE MANAGER AND THE COMMUNICATION IN THE PROCESS OF CHANGE IN A BRAZILIAN PUBLIC COMPANY*

*EL GERENTE E LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO DE UNA EMPRESA PÚBLICA BRASILEÑA*

**Sandra Regina Rocha-Pinto**

sanpin@iag.puc-rio.br

PUC-RIO

**Juliana Carvalho Muniz**

juliana.muniz@bndes.gov.br

PUC-RIO

## O GERENTE E A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA EM UMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA

### Resumo

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar, a partir da percepção dos subordinados, o papel do gerente e da comunicação na construção do significado da mudança organizacional em uma empresa pública brasileira. Para tanto, elaborou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso. Os resultados indicam concordância dos quinze entrevistados acerca da relevância do papel do gerente e apontam as mesmas razões para justificar tal relevância, embora não tenha havido unanimidade acerca do efetivo cumprimento de tal papel. O envolvimento do gerente com a mudança parece depender mais de atributos intrínsecos ao gerente, tais como sua formação, seu modo de ser e sua crença no projeto institucional. Os entrevistados apontam ainda que os principais papéis dos gerentes são: (i) comunicar e informar sobre o plano de mudança; (ii) convencer os empregados a adotarem a mudança; (iii) estimulá-los a participar; e (iv) envolver-se com a mudança para estimular os funcionários a participar delas.

### Palavras-chave

Mudança organizacional; Relações de trabalho; Gestão da mudança.

### Abstract

The present study's main objective, as based on the perception of the subordinates, was to analyze the role of the manager and of communication when it comes to the construction of the meaning of organizational change in a public Brazilian company. To that end, by means of a case study, a qualitative research was elaborated. The results indicate that if, on one hand, the fifteen interviewees agreed to the fact that the role of the manager is fundamental and they tend to point out the same reasons for it; on the other hand, no unanimity was reached with respect to the effective accomplishment of that role. Apparently, instead of something rooted in the organization, the manager's involvement with change is more dependent on the manager him/herself, that is, on his/her training, his/her own personal style and his/her belief in the plan. From the interviewees point of view the main roles of the managers are the following: (a) To communicate and inform with respect to the plan for change; (b) To convince the employees to adopt such change; (c) Encourage them to participate; and (d) Become involved with the change in order to encourage them.

### Keywords

meaning of change; organizational change; change management.

### Resumen

Este estudio tuvo por objetivo analizar, a partir de la percepción de los subordinados, el papel del gerente y de la comunicación en la construcción del significado del cambio organizacional en una empresa pública brasileña. Así, se realizó una investigación cualitativa a través de un estudio de caso. Los resultados indican la concordancia de los quince entrevistados acerca de la importancia de la función del gerente señalando las mismas razones para justificar tal importancia, aunque no hubo unanimidad sobre el efectivo cumplimiento de tal función. La participación del gerente en el cambio parece depender más de los atributos intrínsecos del mismo, como su educación, su forma de ser y su creencia en el proyecto institucional. Los encuestados también indican que las principales funciones de los gerentes son: (i) comunicar e informar del plan de cambio, (ii) convencer a los empleados a adoptar el cambio, (iii) fomentar su participación e (iv) involucrarse con el cambio para alentar a los empleados a participar del mismo.

### Palabras-clave

Cambio organizacional; Relaciones laborales; Gestión del cambio.

## 1 Introdução

Há de se concordar com o fato de que já se tornou um clichê a afirmação de que as organizações estão sob mudança constante e que esse fenômeno, no mundo atual, se acelera (STEVENSON, 2003). Não obstante, é possível aceitar a noção de que as mudanças têm sido, de fato, um fenômeno constante nas organizações contemporâneas. Assim, seja por necessidade de expansão da empresa, redução de custos, busca de novos mercados ou aumento da concorrência, a mudança se tornou tema recorrente nas organizações atuais (GRUBBS, 2001; REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997; WHELAN-BERRY; GORDON; HININGS, 2003).

Mas, o que pode ser definido como mudança organizacional? Para alguns autores, o conceito de mudança está ligado a uma sequência de três etapas, conforme preconizado por Lewin (1951): descongelar (ou seja, sair da situação atual), mover (estar a caminho do objetivo desejado) e recongelar (quando se chega à situação desejada). Assim como Lewin (1951), Zell (2003) enxerga a mudança na organização em estágios: a organização imperfeita; o movimento para um estágio de transição, e; a organização enriquecida - no estágio desejado.

Enquanto isso, para outros autores (DOOLIN, 2003; FORD, 1999; OSWICK et al, 2005), a mudança não é percebida com início, meio e fim discerníveis, mas como um processo contínuo. Por sua vez, Oswick et al (2005) consideram que a mudança, concebida como uma sequência composta de etapas diferenciáveis (desenvolvimento organizacional), faz parte de um discurso tradicional, presente nas décadas 50, 60 e 70 que gradualmente se modificou. (OSWICK et al, 2005).

É preciso lembrar que o contexto das organizações também mudou: de um ambiente estável e previsível para um ambiente turbulento e praticamente imprevisível. Por isso, “os desafios de operar em um mundo caótico requer que as organizações aprendam e se adaptem” (OSWICK et al, 2005, p.384). Se por um lado, as visões sobre a mudança organizacional são diferentes, por outro, autores como Ford e Ford, (1995) Frahm (2007) concordam com o fato de que as mudanças são promovidas com o objetivo de atingir um estado desejado. Para Jian (2007, p.7), a mudança organizacional ocorre sempre que “um agente de mudança age intencionalmente e cria intervenções por meio de processos deliberativos com objetivo de alcançar um diferente estado de comportamento, estrutura ou condição”. Assim, realizar mudanças nas organizações envolve influenciar as ações das entidades organizacionais que são definidas e moldadas (apesar das muitas resistências) para contribuir como o propósito de alcançar um objetivo de mudança (JIAN, 2007). Diante disso, pode-se afirmar que a mudança organizacional é, além de tudo, um processo complexo, em que é necessário repensar as idéias acerca de gerenciamento de mudança. Por isso, muitas vezes ouvem-se “histórias (...) sobre esforços de organizações de mudança que falharam” (STEVENSON, 2003, p.238). Uma possível explicação para esses fracassos reside no fato de que gerentes e líderes da mudança ignoram a complexidade inerente à mudança. Nessa perspectiva, é preciso considerar que a mudança é um processo de idealização em que as percepções, atitudes e crenças devem ser positivas para que a mudança seja vitoriosa (STEVENSON, 2003).

Stevenson (2003, p.241) sugere que “o agente de mudança precisa estar atento tanto para as redes existentes na organização quanto para o significado dessas redes para os participantes”. Adverte o autor que, se a mudança não for passada aos funcionários de forma clara e participativa, os nós das redes sociais se transformarão em ferramentas efetivas para que haja resistência à mudança. Assim, “a preocupação futura da mudança organizacional deve ser o gerenciamento do significado em oposição ao ‘gerenciamento da mudança (OSWICK et al.,

2005, p.387). A esse respeito, deve se considerar o alerta de Collins (1998) acerca do fato de que o foco para a implantação das transformações organizacionais não deve repousar em manuais que ensinam as dez maneiras de implementar a mudança, tampouco em ferramentas que prometem soluções para todos os problemas: os n-steps guide (COLLINS, 1998).

No Brasil, o cenário de mudanças também se configura de forma intensa. A esse respeito, a PricewaterhouseCoopers revela que as fusões e aquisições no país têm seguido uma curva crescente de número de operações. Em 2005, 2006, 2007 e 2008 ocorreram no Brasil respectivamente 389, 573, 721 e 639 transações desse tipo. Observa-se, apenas, uma ligeira queda no quarto trimestre de 2008 quando o país foi afetado pela crise internacional. Nesse contexto de turbulência, as organizações públicas brasileiras também foram pressionadas a se transformar. Em decorrência, vários planos e ações estratégicas têm sido elaborados em empresas públicas brasileiras com o objetivo de tornar o setor público menos burocrático e mais ágil às demandas do ambiente. Entre os objetivos de mudança dessas organizações, estão: a inovação; a redefinição de processos organizacionais; a busca por maior eficiência; a reformulação de valores e; a cultura organizacional. Porém, a mudança é um tema difícil de ser abordado: de um lado, permanecem os resquícios da cultura da burocracia e do poder e de outro, o reconhecimento da necessidade de adaptação ao novo modelo de mercado, mais ágil e eficiente. Além disso, sabe-se que, diversas vezes, as mudanças organizacionais, mesmo quando planejadas, produzem conseqüências não intencionais como, por exemplo, resistência e distúrbios no ambiente organizacional (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Diante desse cenário, “a mensagem para as organizações e para os gerentes é simples: você vive em um mundo que muda rapidamente e você deve mudar rapidamente para sobreviver” (OSWICK et al., 2005, p.384). Dessa frase, surge o seguinte questionamento: Como mudar rapidamente? Ou melhor, como os gerentes devem fazer para que os indivíduos de sua equipe mudem rapidamente? Qual o papel da comunicação nesse contexto?

Em função do pano de fundo exposto, e a fim de contribuir com a lacuna observada por Herscovitch e Meyer (2002) a respeito da exígua literatura que avalie a reação dos indivíduos às mudanças organizacionais, declara-se que o presente trabalho teve como objetivo principal responder à seguinte pergunta de pesquisa: na percepção do indivíduo, qual o papel do gerente e da comunicação na construção do significado da mudança organizacional em uma empresa pública brasileira?

## **2 Referencial Teórico**

A fim de dar conta do objetivo proposto buscou-se, na literatura acadêmica, tópicos relativos à(ao): Identidade Organizacional e Construção do Significado de Mudança, Papel da Comunicação na Construção da Mudança; Papel dos Gerentes na Construção da Mudança.

### **2.1 A Identidade Organizacional e a Construção do Significado da Mudança**

De acordo com Zell (2003, p.73), “iniciar a mudança é difícil em qualquer organização, especialmente em burocracias profissionais como hospitais e universidades em que pessoas altamente capacitadas e profissionais autônomos, ao invés dos administradores, controlam amplamente os processos principais”. Para o autor, a mudança nas burocracias profissionais ocorre somente quando os próprios profissionais concordam em seguir com a mudança, ao contrário das ‘burocracias mecânicas’, nas quais a mudança pode ocorrer quando o presidente da organização inicia uma nova estratégia e quando deseja implementar novas práticas de

trabalho em que os subordinados pouco têm a dizer. Se por um lado, há de se concordar com Zell (2003), pois iniciar a mudança em organizações profissionais parece mais difícil, na medida em que requer uma iniciativa dos próprios funcionários, por outro, fazer realmente acontecer a mudança nas 'organizações mecanicistas' pode ser muito mais complexo. Essa afirmação baseia-se no fato de que, apesar de muitas vezes ter seu início com o presidente da empresa, a mudança precisa ir muito além de apenas obter a aceitação dos funcionários: é preciso que eles adotem a mudança de forma altamente motivada e participativa. Por sua vez, Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003) defendem a noção de que, para o significado da mudança se espalhar por toda a organização, é necessário que a mudança ocorra em três níveis: iniciando pelo nível organizacional, passando pelo grupal e chegando ao individual. Em outras palavras: não há como se falar em mudança em nível organizacional, se essas idéias e estratégias não forem "ramificadas" em nível grupal e posteriormente em nível individual.

Assim como Koestler (1978) encara os sistemas como uma grande árvore-viva "que se ramifica, (...) que se expande em subsistemas, que por sua vez se desdobram em novos subsistemas de ordem inferior", pode-se pensar a mudança organizacional como essa árvore que deve passar e espalhar os conceitos da mudança proposta em todos os níveis até chegar no nível individual. Porém, ao tentar traduzir as estratégias contidas em um plano estratégico de mudança para o nível do indivíduo, a organização muitas vezes falha. Assim, para que se possa construir o significado da mudança para todos os funcionários, é importante, antes de tudo, estar atento a três principais fatores (WHELAN-BERRY; GORDON; HININGS, 2003): a identificação da necessidade de mudança; a criação de um senso de urgência; a comunicação da visão.

Por outro lado, a identidade organizacional, de acordo com Empson (2004), é a forma com que os membros da organização definem a si mesmos como um grupo social e como percebem sendo diferentes dos membros de outras organizações. A identidade organizacional ajuda a explicar não só a forma mediante a qual os membros organizacionais se expressam e desenvolvem seus conceitos no contexto da organização, assim como a organização é desenvolvida e expressa por meio dos conceitos dos membros organizacionais (EMPSON, 2004). Empson (2004) ensina que a identidade organizacional pode desempenhar vários papéis: em um ambiente de trabalho inseguro, pode prover um foco para que os membros da organização se identifiquem; pode servir como um significado informal para o controle gerencial em uma estrutura de poder difuso e ainda representar uma identidade tangível externa. Empson (2004) ainda ressalta que o conceito de identidade organizacional é dinâmico e instável e está relacionado a três características percebidas pelos membros de uma organização: central, distintiva e duradoura. A característica central se refere a crenças, valores e normas tipicamente ancorados na missão da organização, informantes do seu sentido. A característica distintiva é formada por meio da percepção dos membros que comparam sua empresa com as outras, principalmente as competidoras. Por sua vez, a característica duradoura está relacionada com a mudança na composição dos membros da organização e o acúmulo gradual de experiência coletiva durante o tempo, sendo, assim como as outras características, dependente da percepção e interpretação de cada membro.

Assim, a identidade organizacional nada mais é que um conjunto de identidades individuais, as quais representam tanto os atributos em comum, quanto os distintivos que o indivíduo associa com seus colegas de trabalho. Sendo assim, para que haja mudança na identidade organizacional, é necessário haver uma mudança na identidade dos próprios indivíduos. Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003) confirmam essa idéia ao ressaltar que o processo de

mudança organizacional é complexo e que a maioria das mudanças organizacionais não ocorre sem que os grupos e os indivíduos também mudem.

No entanto, no processo de construção da mudança, Empson (2004) lembra que os membros organizacionais precisam, em primeiro lugar, se afastar da identidade anterior para, em seguida, assumir a nova identidade. É preciso, também, que eles desejem se identificar com os novos valores propostos pela mudança. Empson (2004) considera que os indivíduos se identificam com a organização quando eles possuem experiências extensas e positivas com ela, quando percebem que a empresa possui atributos distintos e positivos, além de uma imagem positiva, e que possui valores positivos e congruentes com eles próprios.

## **2.2 O Papel da Comunicação na Construção da Mudança**

De acordo com Jones et al. (2004, p.723 e 733), as contínuas mudanças que ocorrem, atualmente, nas empresas e nas suas estruturas organizacionais – motivadas por transformações globais na economia e pelo incremento da globalização –, refletem em mudanças na comunicação organizacional, que se manifestam, sobretudo, na forma de novos processos, novas estruturas e meios de relacionamentos. Essas mudanças, amparadas às novas tecnologias, modificam a natureza das relações de trabalho e suas formas de organização e dispersão. Moraes e Corrêa (2008), por sua vez, lembram que as empresas têm sido obrigadas a se adequarem às mudanças que tem acontecido em ritmo acelerado. Nesse contexto, as habilidades comunicativas do líder e do gerente surgem como uma das principais competências a serem desenvolvidas. Dessa forma, há de se concordar com Moraes e Corrêa (2008) a respeito do fato de que a comunicação, a liderança e o desempenho organizacional devem ser estudados de maneira interligada. Hoogervorst, Flier e Koopman (2004, p.288) por sua vez, consideram que o comportamento das pessoas em uma organização deve ser um dos principais pontos de interesse das atividades de comunicação.

Por outro lado, sabe-se que a comunicação depende de muitos aspectos, como a fonte, o meio utilizado para transmissão das mensagens e o grupo ao qual se destina. Daí a importância que Hoogervorst, Flier e Koopman (2004) dão à relação entre comunicação e o comportamento humano. Sob esse prisma, a comunicação é muito mais do que apenas transferência de informações, na medida em que afeta diretamente o comportamento daqueles que recebem as mensagens, influenciando, por consequência, a performance de determinada organização (HOOGERVORST; FLIER; KOOPMAN, 2004).

Reichers; Wanous e Austin (1997) também sugerem que se deve informar constantemente às pessoas sobre o processo de mudança através de vários canais e repetidamente. Além disso, os autores defendem que é preciso evitar surpresas no processo de mudança, envolvendo as pessoas nas tomadas de decisões que as afetam, para que elas participem e se sintam motivadas a mudar.

A expectativa é a de que, por intermédio da comunicação (envolvendo o envio da mensagem e a retroação) e da participação, será possível passar o significado da mudança para os indivíduos de forma eficiente. Cunningham et al (2002), por exemplo, descobriram que a vontade de cooperar com a organização está positivamente correlacionada com a participação e com a contribuição no processo de mudança. Por fim, Reichers; Wanous e Austin (1997) ressaltam que, no discurso da mudança, devem ser escolhidos líderes tais que as pessoas confiem e acreditem, conferindo, assim, credibilidade ao processo.

### 2.3 O Papel dos Gerentes na Construção da Mudança

Enquanto que a maioria das definições sobre liderança envolve os processos de influência (YUKL, 1989), as principais controvérsias sobre o tema, dizem respeito às diferenças entre liderança e gerenciamento (BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 1999). Yukl (1989) afirma que a principal distinção está no fato de o líder influenciar um compromisso diante de seus subordinados, enquanto que os gerentes apenas carregam consigo uma posição de responsabilidades e, por meio do cargo, exercem a autoridade (olhando sob o prisma do nosso estudo, poderíamos entender que seriam as figuras dos gerentes funcionais, ou de área).

O assunto suscita discussões amplas e já foi alvo, inclusive, de um estudo específico (BERGAMINI, 1994). Bryman (2004, p.257-258) concorda com a opinião de Bergamini (1994) ao afirmar que – apesar do tema liderança atrair a atenção de diversos estudiosos em função do fato de ser um importante aspecto dos assuntos organizacionais – não é um conceito de fácil definição. O autor, no entanto, afirma que três elementos podem ser amplamente encontrados em várias definições: influência, grupo e metas, acrescentando mais adiante que o líder “fornece um senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma visão de mundo convincente”.

À parte da discussão conceitual entre líder e gerente, há de se concordar com o fato de que, para que o processo de construção do significado da mudança aconteça da forma mais rápida possível, deve ser construído de forma conjunta, entre supervisores e subordinados. Para efeitos deste estudo, considera-se que o exercício da liderança está centrado na figura do gerente. Assim, será suposto que, idealmente, enquanto o gerente fornece o significado da mudança, orientando a forma com que o plano de mudança deve ser executado, os indivíduos fornecem feedback contínuo para um correto alinhamento das propostas de mudança. Afinal, a forma com que o significado é negociado e reconstruído pode definir a trajetória e as conseqüências da mudança organizacional.

Assim, de um lado observam-se os gerentes, responsáveis pela iniciação da mudança, pelo anúncio das novas regras, procedimentos e processos; esses são encarregados de esboçar uma nova estrutura e comunicar para o resto da organização. De outro, estão os empregados, encarregados de implementar a mudança, transformando o discurso em prática. Enquanto os gerentes são orientados para o discurso, os empregados são orientados para a ação. É preciso entender, no entanto, que há uma lacuna entre esses dois tipos de agentes da mudança. Como ressalta Jian (2007), como duas coletividades sociais, os gerentes e os empregados são distanciados tanto pelo tempo quanto pelo espaço. De acordo com o autor, há uma relação de poder dialético existente entre eles. De um lado, a relação de poder formal estipula que os empregados devem traduzir os textos gerenciais em ações. Por outro lado, os empregados possuem certo grau de autonomia, podendo redefinir e modificar a forma, ritmo e propostas, influenciando as atividades dos gerentes. Assim, o trabalho local e o conhecimento social que os empregados possuem, permitem, ainda, que resistam ou subvertam a mudança. Reichers; Wanous e Austin (1997) apontam, ainda, outra diferença: os que estão no topo vêem as mudanças como desafios interessantes ou como respostas apropriadas e no tempo certo para as condições competitivas. Por sua vez, os que estão embaixo vêem como um mal necessário ou como ações incompreensíveis do grupo de alta gerência em relação às operações do dia-a-dia. Assim, o nível de entusiasmo para novas iniciativas irá variar de pessoa para pessoa e de nível hierárquico para nível hierárquico.



Por isso, os gerentes, ao produzirem seus planos de mudança na forma de discursos, devem lembrar que os empregados reconstituem o significado desses discursos gerenciais com seus próprios planos interpretativos. Assim,, pode haver tensões por causa das interpretações. Zorn, Page e Cheney (2000), então, sugerem três formas que os gerentes podem usar para estimular a adoção dos valores da mudança: (a) a comunicação de valores e objetivos através de canais escritos, como jornais de empregados e relatórios anuais; (b) a comunicação de valores e objetivos através da persuasão oral; e (c) as estratégias de participação ativa. Além disso, é preciso que aqueles que lideram a mudança realmente se sintam líderes e apoiem a mudança, pois se a responsabilidade dos gerentes não for respeitada ou for contestada, o processo de regulação da identidade será problemático, na medida em que os membros organizacionais receberão mensagens inconsistentes com a proposta da organização (EMPSON, 2004).

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa, qualitativa, tem caráter dedutivo, a partir de uma reflexão conceitual. (CERVO e BERVIAN, 2003). No que diz respeito aos meios, empregou-se o método do estudo de caso (YIN 2009). No que se refere à coleta de dados, adotou-se os seguintes meios: a) Pesquisa bibliográfica; b) Observações na empresa; c) Pesquisa de campo – efetivada por meio de entrevistas individuais e semi-estruturadas. Entrevistaram-se, entre novembro e dezembro de 2008, 15 funcionários, de ambos os sexos, que possuíam nível superior e que trabalhavam, no mínimo, há um ano na empresa. Esse tempo foi julgado suficiente para que um determinado funcionário pudesse ter apreendido e avaliado o processo de mudança organizacional. A mudança foi uma decorrência de diretrizes do Ministério ao qual a empresa em estudo encontra-se subordinada. Julga-se importante destacar que vozes de ambos os lados foram ouvidas: gerentes e analistas. Destaca-se, então, que a pesquisa esteve circunscrita a esse espaço social, uma vez que objetivava entender como o comprometimento com a mudança ocorria naquele ambiente. O perfil dos entrevistados encontra-se exposto na figura 1. A seleção de sujeitos caracterizou-se como não-probabilística, e em função da natureza da pesquisa, a definição da quantidade de entrevistados esteve “relacionada unicamente ao julgamento dos pesquisadores acerca da saturação repetitiva dos temas que surgem nos relatos” (REMENYI et al, 1998). Dessa forma, na medida em que não se identificaram variações significativas nos temas revelados no processo sucessivo de análise, o estudo limitou-se a 15 entrevistas.

Acrescenta-se, que embora a empresa estudada controle outras empresas situadas em todo o país, a pesquisa de campo se desenvolveu na holding, situada no Rio de Janeiro. Essa unidade organizacional lidera a mudança do conjunto de organizações e era onde o processo estava mais adiantado. Ressalta-se, ainda, que todas as quinze entrevistas realizadas, com duração média de 45 minutos, foram gravadas e transcritas. Após essa fase, o conteúdo foi analisado e discutido à luz das teorias estudadas.

Figura 1 – Perfil dos Entrevistados

Código Entrevistado	Idade	Sexo	Cargo	Área	Funcionário		
					Novo2	Médio3	Antigo4
E1	28	F	Analista	Financeira	x		
E2	54	F	Técnico1	Financeira			x
E3	31	F	Analista	TI		x	
E4	42	F	Analista	Planejamento		x	
E5	24	M	Analista	Financeira	x		



E6	53	M	Analista	Financeira			x
E7	32	F	Analista	RH	x		
E8	29	M	Analista	RH	x		
E9	32	F	Analista	TI	x		
E10	31	M	Analista	O & M	x		
E11	34	M	Gerente	O & M		x	
E12	51	F	Analista	O & M			x
E13	53	M	Analista	O & M			x
E14	40	F	SubGerente	O & M		x	
E15	52	F	Técnico1	Financeira			x

Observações:

- 1 Possuem nível superior, mas são considerados técnicos porque suas carreiras não estão contempladas no Plano de Cargos (ex: formação em Letras).
- 2 Possuem no mínimo um ano e no máximo três anos de trabalho.
- 3 Possuem no mínimo três anos e no máximo quinze anos de trabalho.
- 4 Possuem mais de quinze anos de trabalho.

## 4 REVELAÇÕES DO CAMPO

### 4.1 A empresa em estudo

A Empresa X é a maior companhia do setor de energia elétrica da América Latina, sendo uma empresa de capital aberto, controlada pelo governo brasileiro, e atuante nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. A empresa tem como atribuição, promover estudos, projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao suprimento de energia elétrica do país.

As reformas institucionais e as privatizações na década de 1990 provocaram a perda de algumas funções da estatal assim como mudanças em seu perfil. X. Nesse período, a companhia passou a atuar, também, na distribuição de energia elétrica. Porém, em 2004, a nova regulamentação do setor excluiu a Empresa X do Programa Nacional de Desestatização (PND). Atualmente, a companhia controla doze subsidiárias, além de uma empresa de participações, um centro de pesquisa e possui metade do capital de outra empresa.

Em 2006 e 2007, estudos e discussões entre técnicos da empresa e do Ministério do setor identificaram a necessidade de se buscar a transformação e o fortalecimento do sistema da empresa. Concluiu-se, então, ser fundamental a adoção de um novo posicionamento estratégico sob pena de comprometimento da sua própria existência e de suas empresas.

Assim, em 2008, o Ministério do setor definiu quatro grandes diretrizes para o Plano de Mudanças:

- Aperfeiçoamento da governança corporativa, com o objetivo de implementar as melhores práticas de governança;
- Reorientação dos negócios de distribuição, centralizando a gestão das distribuidoras;
- Reformulação institucional da holding, que, dentre os outros objetivos está o de definir uma estratégia de internacionalização; e
- Reorganização do modelo de gestão empresarial, elaborando um planejamento estratégico, um plano de comunicação e a reestruturação organizacional, entre outros.

### 4.2 As Categorias em Análise

## Os Gerentes na Construção do Significado da Mudança

Para os entrevistados, sem exceção, o papel dos gerentes no processo de mudança é visto como 'fundamental', 'importantíssimo' e 'essencial'. Foram identificados nos discursos dos funcionários quatro principais funções dos gerentes no contexto de mudança: (a) Comunicar / informar sobre o plano de mudança; (b) Convencer os empregados a adotarem a mudança; (c) Estimular os funcionários a participar e (d) Envolver-se com a mudança, como um exemplo a ser seguido. A maioria dos funcionários defendeu a noção de que o gerente tem um papel fundamental no contexto de mudanças. Em outras palavras,, o gerente é visto como o principal encarregado de passar todas as informações da cúpula, sobre o planejamento da mudança, para os funcionários. Eis algumas considerações a esse respeito:

Eles [os gerentes] participam em um nível mais alto, que a gente não participa. Então, eu acho que o papel do gerente é passar tudo para o funcionário o que está acontecendo. (E10)

Orientar, conversar com as pessoas, colocar dentro de cada área o impacto dessa transformação, não ficar só no nível de gerente, mas levar para as pessoas o que é que está acontecendo. (E12)

É preciso ressaltar, no entanto, que o papel dos gerentes não deve ser só o de informar, comunicar, ser o 'porta-voz'. Para que o processo de construção do significado da mudança aconteça, o significado deve ser construído de forma conjunta, entre gerente e o funcionário.

Para tanto, é necessário que os indivíduos dêem um feedback contínuo para um correto alinhamento das propostas de mudança, a fim de que eles não entendam algo de uma forma que não esteja em dissonância com o plano de mudanças. Por isso, ele deve ser um "braço do RH" em sua área, conforme o testemunho de um funcionário:

É fundamental, porque eles são os líderes, teoricamente, da empresa. (...) Eles são assim o braço do RH no que diz respeito à gestão de pessoas. A empresa delega essa responsabilidade para eles. A gente vê isso, sente isso. Então, eles são assim importantíssimos. A responsabilidade deles na transmissão de mensagens é fundamental. (E3)

Assim, de um lado, temos os gerentes, responsáveis pela iniciação da mudança, pelo anúncio das novas regras, procedimentos e processos. De outro, estão os empregados, encarregados de implementar a mudança, transformando o discurso em prática. Por isso, é importante que esse 'anúncio' das novas regras seja claro, como ilustra um entrevistado:

O papel é desmembrar, repassar as informações que são passadas a eles pela alta administração. Repassar essas informações aos empregados, de forma mais clara possível, objetiva, para que os funcionários que estejam abaixo dele consigam entender plenamente o que deve ser feito, e de que forma eles têm que cooperar para a coisa acontecer. (E1)

À luz dos depoimentos e do uso recorrente de palavras tais como passar, repassar, transmitir-, é possível inferir que, além de a comunicação ser tratada como uma ferramenta, estritamente funcional, observa-se certa passividade na atitude dos funcionários: aguardam orientações, esperam por instruções que os façam compreender o sentido de algo que foi criado "lá em

cima". Aliás, julga-se possível afirmar que menos do que compreensão, revela-se certa submissão ao significado de algo perpetrado por outro...

Outro ponto levantado, e também por diversos funcionários como sendo um dos principais papéis dos gerentes, no que tange à mudança, foi o convencimento, ajuda a reforçar essa conclusão provisória.. Para os funcionários, é preciso que os gerentes convençam os funcionários de que é preciso mudar:

O papel dos gerentes é muito importante porque é ele que vai convencer os funcionários. [É ele quem vai] fazer os funcionários entenderem qual é o papel deles dentro da organização nessa mudança. (E1)

Eu acho que seria ele colocar as cartas na mesa e mostrar que aquela mudança vai ser útil. Não só vai ser útil, como ela é fundamental, é importante para que a empresa cresça, fique mais forte. (E8)

Acho que o gerente é fundamental, porque ele é o patrocinador, pelo menos no mundinho dele. (...) Tem que mostrar o que é que é, desenvolver as pessoas, para que elas percebam que aquilo vai ser bom para o desenvolvimento do departamento, da empresa como um todo, e até dele, do funcionário. Porque se ele não comparar isso, ninguém vai fazer nada, não é?

Porque ele é que é o patrocinador, pelo menos da área dele, do departamento. Então ele é fundamental para mitigar ou eliminar a resistência a mudança. (E9)

E, para que isso ocorra, é preciso que antes, os próprios gerentes se convençam a mudar, conforme destaca outro entrevistado:

É justamente integrar seus funcionários, mostrar a eles a necessidade disso, incorporar isso dentro de si e dentro da sua forma de trabalhar, toda essa mudança que é necessário se fazer. É ele aceitar e passar isso a seus funcionários. (E5)

A terceira função do gerente no processo de mudança mais destacada pelos entrevistados foi a de estimular os funcionários, servindo de espelho:

O meu gerente é antigo também e ele podia ter a mesma cabeça do pessoal. Mas, não. Ele é inovador, quer fazer diferente, ele está sempre animado, sempre botando para cima, está sendo transparente. Ele está sempre passando o que ele sabe. Então eu acho que faz diferença. Você tem que ter um líder, não é? (E7)

O papel deveria ser de transmitir melhor o que é que está acontecendo e motivar o pessoal a participar, se sentir envolvido e tal. (E11)

E, por fim, envolver-se com a mudança, estimulando-os:

Eu acho que é fundamental, porque se o gerente não acreditar nisso, o negócio não anda, não é? Eu acho que é fundamental os gerentes se engajarem e participarem, e aderirem a essa idéia. Porque se não, não vai

para frente, não é? Não adianta, tem que ter o envolvimento dos gerentes. (E6)

No que se refere à comunicação - entendida como a função de informar os funcionários a respeito da mudança -, alguns entrevistados acreditam que esse papel tem sido cumprido pelos gerentes, conforme destacado:

Creio que sim. Nesse tempo que estou aqui, creio que sim. Porque a gente já teve algumas reuniões de departamentos mostrando os caminhos que essa transformação poderia levar, o fortalecimento da gente, da empresa, a importância do papel da gente dentro dela. Eu acredito que estão sim. (E8)

Posso falar do meu gerente... O meu gerente, com certeza. Ele sempre coloca a gente a par das coisas e não evita, assim, que a gente participe. Ele divide bem a tarefa para todo mundo participar. (E10)

Outro funcionário, no entanto, esclarece que nem todo gerente consegue passar tudo o que seria necessário:

A gente tem dificuldade com alguns gerentes. Nessa questão da comunicação, nem todos conseguem. Agora, eu entendo isso como natural, Você nunca vai ter 100%. Porém, em algumas empresas você tem um sentimento de que essa comunicação é melhor feita, e em outras um pouco pior. A Empresa X eu a coloco na média do mercado. Ela não está naquele grupo das empresas que faz isso muito bem e nem no grupo daquelas que fazem isso pessimamente, porque eu já vi essas duas realidades. (E3)

Ainda no que diz respeito ao segundo ponto (convencimento), é importante destacar que o gerente deve, em primeiro lugar, acreditar na mudança para, então, convencer os funcionários a mudarem. Empson (2004), por exemplo, destaca a necessidade de os líderes da mudança realmente se sintam líderes e apoiem a mudança, a fim de passarem para os subordinados uma mensagem consistente com a proposta organizacional. O depoimento a seguir ilustra um exemplo de descrédito:

Ele deixa claro também que não acredita muito. Ele tem contribuído. Mas, assim, desacreditando, e fala isso abertamente para gente. (...) Faz porque é obrigado a fazer. Simplesmente isso. Justamente porque ele está aqui há vinte anos. (...) Ele deixa bem claro que está desiludido, que certas mudanças que estão ocorrendo hoje, já se tentou ano passado e a coisa não funcionou. (E1)

Por outro lado, outro entrevistado destaca que o gerente acredita na mudança proposta:

Eu vejo o meu gerente se esforçar. O Gerente A, tem uma cabeça maravilhosa, ele quer mudar, ele quer fazer. Ontem, ele chegou e falou: 'Olha aqui, vamos assistir o Bradesco Day lá na Bolsa de NY'. Quando que a gente vai aprender com eles?' Olha só que humildade do Gerente A! Eu fiquei, assim, encantada com ele ontem. (...) está buscando sempre coisas novas; está além do seu tempo. (E15)

Em relação aos dois últimos pontos, o de estimular os funcionários e o de se envolver para, assim, incentivar os funcionários, é possível identificar, a partir da percepção dos

entrevistados, que alguns gerentes não estão motivados o suficiente ou não estão comprometidos.. Conforme explicitam alguns entrevistados:

Eles deveriam ser os mais motivados, os mais empolgados, passando isso para os funcionários. Agora, eu estou aqui, mas quando eu estava na outra área eu não via isso acontecer. E isso acaba desmotivando mais ainda. Porque se você vê seu gerente, mesmo que não fale diretamente, mas subentendendo que não vai dar certo, você acaba desanimando também. (E4)

Os gerentes caem de pára-quedas nessa função. Acho que eles não têm nenhum tipo de treinamento, uma gestão de pessoas, focados em pessoas mesmo. Tem gerente que não sabe lidar com pessoas. São muito técnicos, sempre trabalharam sozinhos, então isso atrapalha muito o relacionamento da equipe. Não são todos, mas existem muitos. Porque eu vejo que a empresa não faz treinamento, não faz uma gestão com esses gerentes. (...). Tem uns que já nascem para serem gerentes, outros que não. Então, ali, 'eu vou ganhar um aumento', mas não gerencia nada, só está ali no posto por estar. (E 9)

Constata-se, então, certo processo de (des)responsabilização. Pois, se cabe ao gerente o papel de espelho, o indivíduo se isenta de qualquer responsabilidade a respeito da adesão, ou não, à mudança.

Assim, há que se contrariar Reichers, Wanous e Austin (1997) no que diz respeito à diferença entre os gerentes e os subordinados. Pois, por mais que os gerentes e os empregados estejam distanciados tanto pelo tempo quanto pelo espaço, conforme coloca Jian (2007), nem sempre os que estão no topo vêem as mudanças como desafios interessantes e, nem sempre os que estão embaixo as vêem como um mal necessário. Com as entrevistas, foi possível perceber que, em alguns casos, os que estão embaixo vêem a mudança como algo positivo, mas os seus superiores não acreditam, ao contrário do que defende Reichers; Wanous e Austin (1997).

Contudo, nem todos concordam que os gerentes sejam desmotivados ou que não estejam comprometidos:

Dos que eu tenho visto, sim. Estão mais a favor da mudança e estão passando isso para os funcionários. (E5)

Acho que aqui na área o pessoal está envolvido, está comprometido. (E6)

Diante do exposto, é possível concluir que, não houve unanimidade a respeito da percepção dos entrevistados a respeito do gerente e de seu papel. Se por um lado, todos os entrevistados concordam que o papel deles é fundamental e defendem mais ou menos os mesmos motivos para esse papel ser essencial, por outro, quando perguntados se na organização X o papel deles é cumprido, houve várias opiniões. Portanto, ao que parece, o envolvimento do gerente com a mudança depende mais do gerente em si, de sua formação, modo de ser, crença no plano, do que algo arraigado na organização. Ainda a esse respeito, um funcionário nota que há diferenças entre os gerentes de área fim da organização X e de áreas meio, como o RH. Eis um depoimento a esse respeito:

Eu acho que do negócio da empresa [da área fim] eles são mais resistentes. São mais autocráticos, eles são auto-suficientes, digamos assim. Eles não

pensam muito em equipe. Até porque é o perfil do gerente de finanças. Porque as empresas não investem muito em treinamento para essas pessoas que precisam mesmo. Aí eles ficam do jeito que entraram: com aquele pensamento de chefe e subordinado. Já no RH, tem bastante gerente motivador, que acredita. Até porque eles estão muito envolvidos. Se eles não acreditarem, como é que eles vão passar para os outros? (...) Lá [na área fim] acontece muita vaidade, porque as pessoas querem ser reconhecidas o tempo todo. Então, ao mesmo tempo em que ele reconhece a equipe, ele [o gerente] está abrindo mão do seu próprio valor. Aí, eles não vão ser reconhecidos no contexto... Eles querem o nome aparecendo, aí é mais difícil. (E7)

Revela-se, assim, uma dissonância a respeito da proposição de Empson (2004) a respeito da necessidade dos líderes, de fato, exercerem seu papel e abraçarem a mudança de forma incontestada. Na opinião do autor, quando a responsabilidade dos gerentes é desrespeitada ou contestada, o processo de regulação da identidade será problemático, na medida em que os subordinados receberão mensagens inconsistentes com a proposta da organização (EMPSON, 2004).

### 4.3 A Comunicação no Processo de Mudança

A comunicação desempenha um papel fundamental no processo de mudança, porque é por seu intermédio que a organização consegue levar a mudança ao nível individual (FORD, 1999).

Assim, em consonância com a teoria, a comunicação foi vista por todos os funcionários como tendo um papel crucial no processo de mudança: Eis um depoimento a esse respeito:

A comunicação é fundamental para apresentar para os colaboradores o que é que essa mudança vai gerar, quais são os benefícios. A comunicação consegue mitigar ou eliminar a resistência à mudança. Acho que ela é o ponto principal para você conseguir mostrar para as pessoas o que é que elas têm que fazer, onde que o trabalho dela vai se colocar no plano estratégico da empresa. (E9)

Assim, a comunicação tem um papel essencial no processo de mudança, ajuda a alinhar as idéias de pessoas, ainda que com opiniões diferentes, sobre a proposta de mudança. Mas é claro que essa comunicação não deve ser uma via de mão única; deve ser considerado o diálogo, conforme defende Jian (2007). Assim, de acordo com os entrevistados, uma boa comunicação deve ter como funções:

(...) deixar o pessoal ciente do que é que está acontecendo, o que é que está por vir, quais são os planos. Informar, mesmo, o pessoal para evitar fofocas, conversa de corredor, que é a pior coisa que tem. (E11)

(...) divulgar de uma forma clara e que te motive a buscar o conhecimento, o que que eles estão passando. Te motivar a procurar. Não colocar informações lá para você ler, mas coisas que você não se interesse em ler. Então eles têm que colocar numa linguagem que é para todo mundo, e que mostre a importância de você saber aquilo. Acho que o papel da comunicação é isso. (E10)

A comunicação pode, então, servir como um grande facilitador da mudança, motivando os funcionários a aderirem à mudança, conforme coloca um entrevistado:

Eu acho que a comunicação é fundamental. Ainda mais nesse processo que o pessoal está meio assim, não acreditando muito. A comunicação devia estar semanalmente mostrando coisas que já estavam acontecendo para os funcionários, dizer as novidades, coisas reais que as pessoas possam acreditar, de que a transformação está ocorrendo (E4)

No entanto, para que a comunicação seja realmente uma facilitadora no processo de mudança, deve, antes de tudo, ser clara, porque se a mudança não for passada aos funcionários de forma clara e participativa, os nós das redes sociais serão ferramentas efetivas para que haja resistência à mudança (STEVENSON, 2003). Eis um testemunho a esse respeito

A empresa [precisa] mostrar que realmente quer fazer aquilo, ser clara. 'Ah, a gente precisa mudar, a gente precisa fazer isso'. (...) Não pode ficar obscuro. Tem que saber transparecer isso para os funcionários todos. (E5)

É necessário também que a comunicação seja confiável. A mudança deve ser divulgada por líderes em que as pessoas confiem e acreditem (REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997), passando credibilidade:

(...) tampouco pode existir uma comunicação que deixe as coisas no ar. (...) Tem que colocar as coisas de maneira clara e não ficar com estória, com mentira. Porque às vezes a pessoa comunica uma coisa que não é, e isso causa um desconforto muito grande e afeta muito a credibilidade. (E12)

E, por fim, deve estar constantemente atualizando os funcionários dos passos da mudança:

A comunicação tem que sempre estar presente (...) jornalzinho, informativos internos, (...) A comunicação tem como objetivo passar as informações da companhia como um todo, para que os empregados estejam sabendo, estejam cientes do que está acontecendo na companhia, de que forma esse processo está sendo feito, em que etapa esse processo se encontra. E eu acho que tem um papel muito importante. (E1)

Reichers; Wanous e Austin (1997) sugerem que se deve informar constantemente às pessoas sobre o processo de mudança por meio de vários canais e repetidamente. E, além disso, defendem que é preciso evitar surpresas no processo de mudança, envolvendo as pessoas nas tomadas de decisões que as afetam, uma forma de garantir participação e motivação do quadro funcional. Quando questionados se a comunicação tem sido feita de forma clara na organização X, diversos entrevistados afirmaram que sim:

Tem, tem sim. Eles usam a Intranet, às vezes alguns seminários, palestras quando o assunto é grandioso, quer chamar a empresa toda, querem chamar a atenção. (E 10)

Eu acho até que sim. Porque melhorou muito. No nosso tempo era rádio corredor. Acabaram-se os boatos, melhorou barabaramente. A transparência ficou muito maior. Esse jornalzinho, a rádio da Empresa X, as entrevistas com o presidente, o contato com o presidente. (E15)



Os entrevistados deixam claro que as informações têm que ser procuradas. Ou seja, ao menos, tem que haver certo interesse por parte do funcionário também em se informar:

Eles mantêm os empregados atualizados. Acho que eles cumprem o papel deles direitinho. Tem que estar por dentro do que está acontecendo. É.. é aquele negócio.. Nós temos um meio de comunicação que é a Intranet e também tem o [e-mail corporativo] que eles estão sempre dando informações ali. Mas aí você também tem que ter o empenho de ficar lendo, se manter atualizado. (E2)

Eu acho que sim. Inclusive, na intranet você tem lá uma entrada, um ícone lá. Agora, depende muito das pessoas. De estarem interessadas em saber como é que está o andamento. Eu mesmo de vez em quando eu entro lá e dou uma lida para ver como é que está indo. Acho que está tendo uma participação, porque lá tem um número que indica quantos acessos teve lá. Então, acho que está tendo uma participação dos empregados como um todo. (E6)

Porém, é preciso lembrar que não basta, apenas, comunicar. É preciso ouvir, e, mais do que ouvir, é preciso requerer a participação dos funcionários, para que a comunicação se torne realmente uma via de mão dupla. Conforme argumentam Chen e Chen (2008, p.284): “Uma forma de convencer os empregados de que a mudança será positiva é emponderá-los”. Por isso, muitos funcionários acreditam que a comunicação pode ainda melhorar. Eis alguns depoimentos a esse respeito:

Ela poderia ser mais pró-ativa a outros tipos de informações, não informação, por exemplo, técnica do projeto, mas informação que vai levar a pessoa a se conscientizar da importância, se conscientizar dos benefícios. (...) Como exemplos: palestras, workshops, tipo de atividade onde você tira as pessoas do ambiente de trabalho. Já que é muito importante, tem que haver investimento, não é? (...) Sempre vai haver aquelas pessoas que você faz, pinta, acontece, investe e a pessoa continua ali. Mas, a grande maioria se sente mais envolvido quando se investe nisso e acho que isso poderia acontecer. Eu não tenho visto muito disso. (E3)

Eu acho que tem como melhorar. (...) Certas coisas não foram bem esclarecidas e às vezes ocorre uma falha simplesmente porque eles fazem um site e apesar de ser divulgado fica uma coisa unilateral: ‘Ah, está ali no site’. (...) Fica um pouco reativo. (E5)

Outro funcionário fala da linguagem do plano de mudança, que nem sempre é compreendida por todos:

Há uma semana, eu achava que a comunicação estava sendo de forma clara. Mas, um dia eu perguntei à secretária, falando de SOX, por exemplo. ‘Ah, eu não sei o que é que é isso’... Entendeu? Então, eu não sei se as pessoas também não estão querendo ver, ou não participam do que a empresa está propondo. (...) Eu acho que eles estão empenhados em comunicar, mas eu não sei se essa comunicação está sendo passada de forma clara e objetiva para todos. (E 9)

Outros entrevistados ainda comentam que, por a empresa ser muito “política”, muitas vezes, a comunicação é limitada:

A comunicação [área] comunica o que mandam ela comunicar. (...) A comunicação aqui não tem autonomia. Mas não adianta... a Empresa X é uma empresa política, tem que atender aos deputados, aos senadores... Não tem jeito! Tem muita barreira para comunicar, porque eles não tem autonomia para comunicar. (E15)

[A área de comunicação] até participa de acordo com o que são chamados. Mas, por conta também de determinados assuntos serem sigilosos, não dá para ficar abrindo demais (...) Acho que não tem muito como evitar esse tipo de coisa. (E11)

Por fim, dois entrevistados consideraram que a comunicação é muito lenta:

A gente sofre com a comunicação. Eu estava até falando que somos sempre o último a saber. Era uma coisa que era para estar online o tempo todo, todo mundo vendo, todo mundo sabendo o que é que está acontecendo e aqui eu acho muito deficiente. (...) Qualquer notícia tinha que ser postada... (...) E eu acho que tem que existir outras formas... Eles fazem assim: uma reunião no Hotel G para mostrar para todo mundo um resumão. Mas tinha que ter outras palestras. (E7)

Está um pouco lenta. Tem um portal, mas o próprio portal não está totalmente atualizado. Acho que eles podiam estar colocando mais notícias, assim pequenas, naqueles e-mails que a gente recebe, dizendo dos avanços e tal. De vez em quando sai alguma coisa na revista, que é uma coisa mais mensal. Acho que devia ser uma coisa mais ágil. Talvez menos coisa, porém mais dinâmico. (E4)

Diante desses depoimentos, concorda-se com o destaque feito por Hoogervorst, Flier e Koopman (2004) a respeito da importância de uma comunicação consistente. Além disso, observa-se a relevância, também apontada por esses autores, acerca da forte relação entre as dimensões humanas e a comunicação e que, em última instância, tal relação se revela um importante ativo para a companhia.

## 5 Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo principal responder à seguinte pergunta de pesquisa: na percepção do indivíduo, qual o papel do gerente e da comunicação na construção do significado da mudança organizacional em uma empresa pública brasileira? Para tanto, elaborou-se um estudo de caso e descobriu-se que:

- Quanto ao papel dos gerentes: Para todos os funcionários, o papel dos gerentes é visto como 'fundamental', 'importantíssimo' e 'essencial', dessa forma, está em conformidade com o proposto pela Suposição 3 que sugeriu que os gerentes seriam considerados como tendo um papel fundamental na implementação da mudança, uma vez que, é por meio deles que o significado da mudança é construído. Assim, para os entrevistados, os principais papéis dos gerentes são: (a) Comunicar e informar sobre o plano de mudança; (b) Convencer os empregados a adotarem a mudança; (c) Estimulá-los a participar; e (d) Envolver-se com a mudança para estimulá-los.

- Quanto ao papel da comunicação: Para todos os entrevistados, a comunicação também tem um papel crucial no processo de mudança, assim como esperado pela Suposição 4, que supunha que a comunicação seria considerada como tendo um papel fundamental na implementação da mudança, uma vez que ela é essencial para o bom desenvolvimento do processo de mudança. Assim, para os funcionários, a comunicação tem como principais papéis: (a) Mostrar os benefícios e o valor da mudança; (b) Alinhar as idéias das pessoas em relação à mudança; (c) Evitar fofocas e conversa de corredor; e (c) Motivar os funcionários a aderirem à mudança.

Além disso, arrolaram-se as seguintes barreiras à construção da mudança organizacional: descontinuidade dos planos de mudança, por motivos políticos; grande influência política na organização; burocracia e a hierarquia; disseminação da descrença entre os funcionários; cinismo (pessimismo em relação a mudança), observado principalmente nas pessoas antigas, devido a uma história de insucessos anteriores; descrédito e falta de motivação por parte de alguns gerentes; falta de uma visão de que a empresa possui possíveis concorrentes; comodismo, pois as pessoas não querem sair da 'zona de conforto'; falta de percepção de alguns de que a mudança poderá trazer benefícios; linguagem do plano de mudanças, que muitas vezes, não alcança todos as pessoas. Foram também encontrados os principais facilitadores: necessidade de mudança, que está bem disseminada na organização; significado da mudança disseminado de forma positiva, significando fortalecimento e crescimento da organização, fortalecimento do papel de holding e esperança de melhoria; bom ambiente de trabalho, que ajuda na colaboração dos funcionários com a mudança; imagem positiva de alguns funcionários, que vêem a mudança como a chave para o fortalecimento da imagem;

Além das conclusões anteriormente expostas, julga-se que o estudo será relevante para os seguintes atores:

- As organizações em geral: partir da compreensão da natureza do papel da gerencia e da comunicação na construção do significado da mudança. Essas instituições poderão desenvolver ações facilitadoras ao processo de transformação. Destaca-se, aqui, a relevância para as áreas de Planejamento Estratégico, Planos de Mudanças e Gestão de Pessoas.
- Os consultores / equipes de consultorias: assim como as organizações, esses atores terão uma visão mais clara a respeito do significado e do papel tanto da gerencia quanto da comunicação em processos de mudança.
- Os gerentes e demais empregados das organizações: esses indivíduos passarão a ter uma visão mais clara de sua relação com a empresa onde trabalham e de sua relação com o processo de mudança que atravessam.
- O Governo e as empresas públicas: essas instituições poderão compreender como o processo acontece especificamente no contexto público, e de que maneira os processos comunicativos e a gerencia influencia a construção do significado da mudança. Considera-se, ainda, oportuno, indicar a seguinte agenda para pesquisas futuras:
- Estudos transversais, em uma mesma organização, com vistas a desvelar o comprometimento individual com a mudança desde o início do processo.

- Estudos longitudinais, em diversas organizações públicas, como o objetivo de compreender, por meio da comparação, de que forma o comprometimento com a mudança se desenvolve em diferentes contextos.
- Estudos que avaliem em que medida o comprometimento com a organização contribui para com o comprometimento com a mudança.

## Referências

ARMENAKIS A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293–315, 1999.

BERGAMINI, C. W. Liderança: **Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY C.; NORD, W. R. (organizadores da edição original); CALDAS M.; FACHIN R.; FISCHER, T. (organizadores da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.3, São Paulo, Atlas, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed., Prentice Hall, 2003.

CHEN, Huei-Fang; CHEN, Yi-Ching. The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises. **Public Personnel Management**, v. 37, n. 3, 2008.

COLLINS, D. **Organizational change: sociological perspectives**. Routledge: London, 1998.

CUNNINGHAM, C. E.; WOODWARD, C. A.; SHANNON, H. S.; MACINTOSH, J.; LENDRUM, B.; ROSENBLUM, D.; BROWN, J. Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 75, 377 – 392, 2002.

DOOLIN, B. **Narratives of Change: discourse, technology and organization**. *Organization*, v. 10, n. 4, p. 751-770, 2003.

EMPSON, L. Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, p. 759-781, ago. 2004.

FORD, J. D. Organizational change as shifting conversations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 6, p. 480-500, 1999.

FORD, J. D.; FORD, L. W. The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.

FRAHM, J. **Book Reviews**. *Organization*, v. 14, p. 945, 2007.

GRUBBS, J. W. A community of voices: using allegory as an interpretative device in action research on organizational change. **Organizational Research Methods**. v. 4, n. 4, p. 376-392, 2001.

- HERSCOVITCH, L.; MEYER, J. P. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 474-487, 2002.
- HOOGERVORST, J; FLIER, H; KOOPMAN, P. Implicit communication in organizations. The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. **Journal of Managerial Psychology**. v.19, n.3, p.288-311, 2004.
- JIAN, G. Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change: A Process Model. **Management Communication Quarterly**, v. 21 n. 1, p. 5-28, ago. 2007.
- JONES, E.; WATSON, B.; GARDNER, J.; GALLOIS C. Organizational Communication: Challenges for the New Century. **Journal of Communication**, p.722- 750, Dec. 2004.
- KOESTLER, A. J. **Em adição ao atomismo e o holismo**: o conceito de hólon. Rio de Janeiro: Melhoramentos, 1978.
- MORAES, M. G.; CORRÊA, M. L. Competência Comunicativa dos Líderes e os Resultados da Equipe. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.
- LEWIN, K. **Field theory in social science**: selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row., 1951.
- OSWICK, C.; GRANT, D.; MICHELSON, G.; WAILES, N. Looking forwards: discursive directions in organizational change. **Journal of Organizational Change Management**. v. 18, n. 4, p. 383-390, 2005.
- REICHERS, A. E.; WANOUS, J. P.; AUSTIN, J. T. Understanding and managing cynicism about organization change. **Academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, 1997.
- REMENYI, D. et al. **Doing research in business and management**: an introduction to process and method. London: Sage, 1998.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, LTC, 1999.
- STEVENSON, W. B. Planned Organizational Change and Organizational Networks. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, p. 238, 2003.
- WHELAN-BERRY, K. S.; GORDON, J. R.; HININGS, C. R. Strengthening Organizational Change Process. **The Journal of Applied Science**, v. 39 n. 2, p. 186-207, jun. 2003.
- YIN, R. K. **Case Study Research**: Design and Methods. Sage Publications, 4. ed., 2009.
- YUKL, G. The Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. **Journal of Management**. v.15, n.2, p.251-289, 1989.
- ZELL, D. Organizational Change as a Process of Death, Dying, and Rebirth. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, p. 73, 2003.

ZORN, T. E.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. Nuts about Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. **Management Communication Quarterly**. v. 13, n. 4, p. 515-566, 2000.

---

**Sandra Regina Rocha-Pinto**

Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1992) e Doutora em Ciências Humanas - Educação - pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2002). Endereço: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração - IAG. Rua Marques de São Vicente, 225. Gávea. CEP 22453-900. Rio de Janeiro, RJ - Brasil . E-mail: sanpin@iag.puc-rio.br.

**Juliana Carvalho Muniz**

Graduada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2007). Endereço: Av. Pedro Calmon, n° 550. Prédio da Reitoria, 2° andar. Cidade Universitária. Rio de Janeiro, RJ - CEP 21941-901. E-mail: juliana.muniz@bndes.gov.br.