

A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito?

*José Roberto Gomes da Silva
Sylvia Constant Vergara*

Resumo

Muitos dos textos na literatura 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, promovendo a coesão de esforços e vencendo as supostas resistências, geralmente humanas, com que se depara no processo. Pouca atenção tem sido dedicada, no entanto, aos sentimentos dos indivíduos, aos significados que as mudanças organizacionais têm para eles e às chances que eles encontram de constituírem-se como sujeitos em meio ao processo experimentado nesse contexto. Essa pesquisa, realizada em cinco organizações sediadas no Rio de Janeiro, tem o objetivo de tentar preencher essa lacuna. Foram entrevistados 75 empregados que participaram de grandes mudanças realizadas nessas organizações. Os resultados, dentro dos limites da amostra escolhida, demonstram a fragilidade de alguns dos mitos e pressupostos em torno do conceito de resistência e sugerem a possibilidade de tornar a mudança um processo menos traumático para os indivíduos, por meio das oportunidades de constituírem-se como sujeitos e de construírem um significado para a sua atuação no novo contexto.

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 the cohesion of efforts and eliminating the supposed resistances, generally human, which arise in the process? Little attention has been dedicated, however, to individuals' feelings, to the meanings that the organizational changes have for them and to their chances to constitute themselves as subjects, in the process which they face 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 change processes faced by those organizations. The results, considering the limits of such kind of research sample, demonstrate the fragility of some of the myths and presuppositions about the concept of *resistance*, and suggest the possibility to turn organizational change into a less traumatic process 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.

1. Introdução

A atenção ao papel das pessoas na mudança organizacional tem se tornado cada vez mais presente no discurso dos autores que tratam sobre os mais diversos movimentos da administração nas últimas décadas, tais como a qualidade total e a reengenharia (Cornet, 1999; Hammer, 1996; Majchrzak e Wang, 1998; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1999), em função das inúmeras experiências frustradas das organizações em suas tentativas de implementação das idéias difundidas por tais movimentos.

Alguns dos principais problemas relativos às pessoas na implementação de mudanças organizacionais intencionais, identificados na literatura, têm sido as dificuldades de: comunicação dos objetivos definidos pela organização; compreensão desses objetivos pelos indivíduos; promover-se o trabalho em equipe; fazer com que os indivíduos *adotem* a mudança. No entanto, o que muitas vezes pode-se constatar na voz daqueles que experimentam ou experimentaram concretamente cada etapa das mudanças, são discursos semelhantes aos quais os autores do presente estudo têm tido ocasião de presenciar nas organizações: “*Dei a minha vida por essa organização e agora é isso que recebo!*”; “*Essa empresa já foi um bom lugar para trabalhar*”; “*Essa empresa não é mais a mesma*”; “*A vida toda nos fizeram vestir a camisa. Agora querem que 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 mais do que uma simples *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 as 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 seu papel de *ator* consciente na construção da realidade que o cerca, assim como poucas vezes se reconhece que esse indivíduo precisa constituir-se também como *sujeito*, ou como alguém para quem a sua existência e a sua ação na organização precisam fazer algum sentido (Olivier, 1995). A necessidade de se reconhecer a participação do ser humano nas organizações segundo essas duas noções fundamentais, do sujeito e do ator, é reforçada por Chanlat:

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 tornam-se 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 atribui-se 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 nas suas construções sobre a realidade. É de esperar-se, 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 as suas relações com o mundo que os cerca, incluindo a própria organização.

A mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente como uma mudança de estratégias, processos ou tecnologia, como tenta fazer crer uma parte significativa dos textos sobre gestão de mudanças, ainda que, em alguns casos, a dimensão social seja considerada como uma *variável* determinante das possibilidades de sucesso, seguindo a tradição funcionalista que tem dominado a pesquisa em administração. Ela significa também uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, do indivíduo com os seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade, do indivíduo consigo mesmo.

O artigo está estruturado em sete seções, além desta introdução. Na primeira apresenta-se a problemática da resistência humana e da gestão de mudanças organizacionais. A segunda seção foca a questão das resistências à mudança pela ótica do indivíduo. Na terceira discute-se o papel do indivíduo como sujeito, ator e agente de mudança. A quarta seção explicita o objetivo, o escopo e a metodologia da pesquisa de campo realizada. Na quinta são apresentados os resultados, destacando-se os múltiplos significados atribuídos pelos indivíduos às mudanças, bem como as oportunidades para que os indivíduos possam constituir-se 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.

2. 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 reducionista, à resistência humana e aos problemas de comunicação da mudança. O problema residiria, então, na atitude das pessoas e na forma como a mudança chega até elas, *comunicada pela organização*. Ou seja, em muitas das abordagens mais tradicionais, tanto o indivíduo quanto a realidade social da mudança têm sido tratados de forma limitada, extremamente simplificada.

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

Mesmo em termos da possibilidade de operacionalização dos resultados de tais estudos, no desenvolvimento de ações concretas que possam lidar com a questão das resistências, Bareil e Savoie (1999) identificam um conjunto de limitações importantes em tais abordagens:

- os estudos, em geral, não consideram o contexto, ou seja, em que momento e sob que condições exatas manifestam-se as resistências;
- conceito de resistência à mudança nem sempre é operacionalizado, uma vez que são poucos os estudos que se propõem a medi-la de modo eficaz;
- quando se tenta medi-la, isso acontece normalmente por intermédio de uma terceira parte (como 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 permitir-se e que exigem habilidades de ajuda que eles não têm condições de oferecer;
- diversos autores denunciam os limites da perspectiva tradicional da resistência à mudança, mas põem-se simplesmente a reavaliar os resultados dos estudos consagrados ao assunto, em função de parâmetros mais adaptáveis e mais operacionais.

3. 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, por exemplo, vistas 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 facilmente 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 sentimentos difíceis de serem articulados;
- as organizações dão pouco espaço e oportunidade para que os 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 vêem o ser humano como um simples recipiente de determinantes ambientais. Ao adotarem essa perspectiva sobre o ser humano, tais estudos negam a existência de um mundo interior rico de expectativas, desejos e fantasias. Nesses modelos de análise, o comportamento diretamente observável torna-se o foco da mudança. Pouca ou nenhuma atenção é dada aos processos internos e inconscientes. 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 de acordo com seu próprio interesse.

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

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 individuais e sociais de defesa contra a ansiedade que as pessoas usam inconscientemente no contexto da organização, com o

objetivo de desafiar a mudança. Esses mecanismos de defesa servem para proteger as pessoas da ansiedade. Entre esses mecanismos, podem ser citados:

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

A terceira questão assinalada por Vince e Broussine 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, delinham e constroem as estruturas básicas que tornam possível 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 seja observado o processo por meio do qual eles interpretam os eventos nos quais encontram-se envolvidos e constroem significado para esses eventos, por meio da 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.

Apesar de não ser considerado, em geral, como uma manifestação patológica (existe até mesmo uma discordância acerca do seu *status* como sentimento), 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, por exemplo, com relação ao presente e todas as suas agruras. Em determinados indivíduos, esse sentimento, quando manifestado em alto grau, pode mesmo revelar um mecanismo em vias de transformar-se em melancolia, nesse caso sim, um processo reconhecidamente patológico.

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 nós nos referimos de modo familiar como ‘Eu’” (Gabriel, 1993, p.131). Gabriel 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 sentir-se 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 justapor-se 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, Gabriel ressalta que 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 de uma impossibilidade de volta ao passado.
- Nas organizações, os objetos da nostalgia podem ser de natureza variada, tais como os antigos edifícios, os líderes que se aposentaram, os colegas que saíram da organização, ou o antigo *status* social da empresa. Um exemplo bastante característico de manifestação nostálgica, identificado por Gabriel (1993), bem como por Rocha-Pinto (1993), é aquela que assume como objeto o relacionamento humano na empresa do passado, um sentimento de que “*nós éramos como uma família e hoje a empresa possui um relacionamento frio, impessoal, 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 que pode ser 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 o nosso passado. Nós estávamos lá e experimentamos a época de ouro” (Gabriel, 1993, p.131). Essa identidade quanto ao passado, como uma *herança* de um grupo que permanece após a mudança, 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 resistências à mudança, que variam em função da situação dos indivíduos no processo, entre as quais destacam-se o medo: do desconhecido, que causa ansiedade, perda da segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento; o medo de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; de que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade, com concomitantes implicações de *status*; de perder direitos ou privilégios. Destacam-se, também, o sentimento de que não possuem suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas; de que ela é um ataque ao seu desempenho passado. Outra fonte de resistência é a ameaça de perda de amigos, de 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: (a) de choque, (b) de descrença, (c) de abandono dos antigos padrões e (d) de realização ou de 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 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 sentimentos 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 estágio 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-se seguir então a revolta irracional, a tristeza e a 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 de 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 tornar-se possíveis. Emerge uma atitude mais proativa e uma maior orientação em direção ao futuro.

A última fase, da realização de uma nova identidade, implica uma reconstrução da representação interna do mundo, da aceitação de uma nova realidade. A pessoa assume, então, uma postura proativa. Na medida em 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 redefinição e mesmo à reinvenção do *self* e do mundo psíquico.

Em suma, o ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de novas identidades, de uma nova relação com o mundo que o cerca. E a construção dessas identidades não é possível, sem que o indivíduo possa ter espaço para compreender e manifestar seus sentimentos, sem que ele possa elaborar os medos e angústias gerados pela mudança, sem que passe, necessariamente, por um processo de subjetivação.

4. 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 então põem 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 esse sujeito somente a partir do momento em que ele se comporta como ator. Ao mesmo tempo, critica também idéias que apresentam os conceitos de sujeito e de ator como duas coisas extremamente interligadas. Do mesmo modo, Giddens (1984) critica o *imperialismo do sujeito individual*, sobre o qual repousam as teorias dos sociólogos interpretativos, bem como o funcionalismo e o estruturalismo, que põem em destaque um imperialismo do *objeto societal*.

Assim, Olivier defende a idéia de se tentar entender esses dois conceitos – sujeito e ator - de modos distintos, construindo a noção de um indivíduo dividido entre narcisismo e 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 a ação e a lógica. Para isso, ressalta a importância de se recuperar 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, 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 as relações a manter. Segundo Taylor, o sujeito transforma-se em ator na medida em 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 transformar-se 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 tornar-se agente para qualquer um para 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, na medida em que se encontra engajado na ação social, sem, no entanto, assumir a sua plena condição de sujeito para quem a sua própria ação possui um sentido. Do mesmo modo, esse ator social pode não se constituir como um agente da organização, na medida em que sua ação não seja investida de uma legitimação, de uma validação de direito conferida pela estrutura social na qual encontra-se. 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 a um valor cultural dominante.

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 constitui-se como sujeito (Olivier, 1995) e que ele constrói suas identidades (Brickson, 2000; Hogg e Terry, 2000; Holmer-Nadesan 1996; Lopes, 2001).

Este 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 a 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 também aos estereótipos construídos nas críticas mais radicais aos modelos de gestão de mudanças, as quais atribuem ao indivíduo uma posição de vítima do processo, o que, do mesmo modo, termina por caracterizar o indivíduo como uma “variável dependente de uma fórmula determinista” (Tahyer, 1993, p.47). Badiou (1994) reforça a visão de que o processo de vitimização é algo que pouco contribui para a constituição do indivíduo como sujeito. Assevera:

(...) 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... Cada homem – isto é por demais sabido – é ‘capaz’ de ser esse imortal; em grandes ou pequenas circunstâncias, por uma verdade importante ou secundária, isto pouco importa. Em todos os casos, a subjetivação é imortal e faz o Homem. Fora do qual, existe apenas uma espécie biológica que não tem singularidade. (Badiou, 1994, p.107-108).

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

5. Objetivo, escopo e metodologia do estudo

O presente estudo realizou-se em cinco organizações que vêm passando ou passaram recentemente por grandes processos de mudança, os quais impactam fortemente a lógica de sua constituição 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 vem se construindo de modo mais intenso ao longo de uma década, na qual modifica-se toda a estratégia de competitividade da instituição, em função dos desafios impostos por uma mudança brusca no seu contexto de relações com a sociedade, bem como na sua estrutura de captação de recursos, afetando as 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, implementa um processo continuado de mudança em sua estratégia, a qual afeta desde a própria missão da instituição para com a sociedade, até o 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 há poucos anos e cujo controle acionário encontra-se em mãos de um consórcio composto por grandes grupos nacionais e estrangeiros e liderado por uma empresa européia recém chegada ao mercado brasileiro;
- 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, investe na tentativa de construção de uma nova filosofia de gestão e um novo modelo de relações com o contribuinte, ao mesmo tempo em que precisa lidar com as sucessivas mudanças de governo e conseqüentes redirecionamentos políticos;
- uma grande empresa multinacional do ramo farmacêutico, com atuação de longa data no mercado brasileiro e que, a exemplo do que vem ocorrendo com inúmeras empresas desse setor, passa pelo terceiro grande processo de fusão ou aquisição nos últimos dez anos.

A coleta de dados da pesquisa deu-se por meio de entrevistas individuais, semi-estruturadas, realizadas com cerca de 15 funcionários da base e do nível de gerência intermediária de cada uma das organizações, totalizando 75 entrevistas. O objetivo das entrevistas, entre outros aspectos, foi o de captar os sentimentos dos indivíduos e o(s) significado(s) atribuídos por eles à mudança organizacional, além de identificar os fatores que, em sua opinião, facilitam ou dificultam a sua constituição como sujeitos. O método de análise utilizado foi o indutivo, por meio do qual observou-se a narrativa dos indivíduos (Guilbert e Jumel, 1997) e mapearam-se 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).

6. Resultados da investigação no campo

a) Os múltiplos significados atribuídos pelos indivíduos 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 normal das pessoas. Assim, na mesma organização, 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 haja *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 verificado pela diversidade de atributos que a mudança, indiretamente, recebe ao longo das entrevistas, tais como:

- *redentora* – aquela que perdoa as falhas ou as fraquezas do passado, dá aos indivíduos a oportunidade de reconstruírem a sua imagem e sua auto-estima profissional, de reconstituir o valor perdido, sobretudo quando percebem que a organização ou a sua categoria profissional vinham sendo alvo de continuadas críticas da opinião pública;
- *perversa ou impiedosa* – aquela que faz sofrer, que ameaça, que afasta os colegas queridos, que, na hora das demissões em grande escala, trata os indivíduos como objetos descartáveis;
- *renovadora* – aquela que faz com que o indivíduo descubra potencialidades antes não exploradas e que, em alguns casos, ajuda até mesmo a recuperar parte da juventude perdida ou uma expectativa de carreira que pensava-se não mais existir;
- *progressista* – a que faz com que a organização avance e, com ela, também os indivíduos, sobretudo na medida em que percebem-se os resultados positivos (ainda que modestos) que ocorrem como conseqüências das mudanças;
- *desafiadora* – aquela que mobiliza, que estimula a busca pela auto-transformação, que traz os desafios do contexto para a realidade do dia-a-dia, que instiga e mexe com os brios profissionais e com a imagem da própria organização diante do mundo;
- *desestabilizadora* – aquela que gera inseguranças, desconforto, que chega para *revolucionar* tudo, gerando o sentimento de que *nada, jamais, será como antes*;
- *volúvel* – a que faz acreditar que hoje tudo parece estar melhor, mas que deixa sempre no ar a expectativa de que amanhã tudo pode ser diferente, que outras ameaças virão;
- *implacável* – aquela que não permite reações, que não deixa outra escolha, senão *mudar ou mudar*;
- *frustrante* – aquela que não cumpre tudo o que promete de bom, que 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;
- *irreverente* – a que parece *brincar* com os indivíduos, que parece dizer-lhes o tempo todo: *não adianta reclamar, pois eu continuarei aqui*;
- *dissimulada* – aquela que manipula, que esconde-se por trás de um discurso de melhoria, para conseguir o que se quer das pessoas;

- *justiceira* – aquela que compensa as injustiças sofridas no passado, que dá a oportunidade de que os indivíduos possam *virar* um jogo que lhes era desfavorável, que, por vezes, permite dizer: *tinham me feito sofrer, mas eu sobrevivi e eles talvez não*;
- *reveladora* - a que traz consigo uma nova ordem, uma nova visão de mundo;
- *cruelmente franca* – aquela que faz ver aquilo que não se quer ver.

b) Os sentimentos e as oportunidades para que os indivíduos possam constituir-se como sujeitos

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

Na narrativa de alguns entrevistados, no entanto, há momentos em que o sentimento de *estar no caminho* para assumir a condição de sujeito de seu próprio destino, independentemente do modo pelo qual a organização dirige o processo de mudanças, 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 as 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 o seu próprio rumo, embora reconheça todas as limitações com as quais depara-se na tentativa de desenvolver esta 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 a sua continuidade na empresa, não são capazes de apagar todas as conquistas pessoais do 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.

Esse sentimento de *(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 a sua condição de sujeito. Sob alguns aspectos, as oportunidades criadas pela organização parecem contribuir para que esse sentimento possa emergir nos indivíduos, tais como:

- a possibilidade de atualizar os seus conhecimentos ou de complementar a 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;
- a oportunidade de participar mais ativamente das definições relativas ao contexto de seu próprio trabalho;
- a oportunidade de expor as suas opiniões e tê-las reconhecidas ou, pelo menos, respeitadas pelas instâncias superiores;
- a oportunidade de dizer o que *sentem* ao longo do processo de mudança;
- a maior aproximação das instâncias superiores da organização, quando passam a ser figuras do “mundo real”, para quem pode-se, pelo menos, dizer um “*bom dia*” pelos corredores.

Do mesmo modo, há características do contexto organizacional que os indivíduos identificam, direta ou indiretamente em seu discurso, como fatores que dificultam esse processo de subjetivação, tais como:

- A falta de definições quanto ao futuro da organização e quanto à política de gestão de pessoas;
- A falta de definições quanto aos objetivos e os rumos do processo de mudanças;
- A constante ameaça de demissão, sem que haja um critério explícito quanto ao perfil de empregado valorizado pela organização;
- O distanciamento exagerado dos níveis hierárquicos superiores, sobretudo a cúpula da organização, com relação aos indivíduos da base;
- 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 (ex.: comercial), acompanhada da desvalorização do perfil dos que atuam em outra área (ex: manutenção);
- 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 essa 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 - as 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 reconstituírem-se no processo de mudanças. É, talvez, também, o que move, por exemplo, os funcionários antigos da concessionária de serviços urbanos a construírem, entre si, uma amizade que, antes, não existia. É o que parece fazer, em parte, com que esses indivíduos busquem aproximar-se também dos novos colegas.

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

7. 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; o momento pessoal e 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 sobre a gestão de mudanças, as quais 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-se 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 organização 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 após, ainda na mesma narrativa, é capaz de lamentar-se acerca da perda de suas referências sociais na organização, ou de expor o medo que sente de não ter o seu esforço reconhecido ou, ainda, de não ter condições de manter o 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 recusam-se a assimilar o discurso das mudanças. Mas são os mesmos entrevistados que, em outros momentos de suas narrativas, falam sobre as suas próprias dificuldades e lamentam-se pelos colegas que não *tiveram a oportunidade* de mostrar o 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 referem-se Vince e Broussine (1996). Esse mito da resistência parece ser, ainda, parte de um *texto* que ajuda as pessoas a explicar para elas mesmas aquilo que não conseguem entender, a lidar com a insegurança de não saberem os limites do que podem permitir-se sentir, a reduzir as 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 referem-se alguns autores da administração? São apenas uma manifestação de *apego ao passado*, como muitos preferem acreditar? Mas, se é assim, porque as mesmas pessoas que se queixam do presente, mantêm a sua capacidade de enumerar com lucidez as deficiências do passado e reconhecer o que o futuro também parece trazer de bom para a organização e para elas mesmas?

Segundo o que se pode apreender das narrativas dos entrevistados no presente estudo, 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 pudessem fluir, a qual não encontram no seu dia-a-dia na 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 realizam-se 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 afirmar-se jovens e *apagarem o próprio passado* na organização?

O fato é que, ao procurarem anular a possibilidade de os indivíduos manifestarem os seus reais sentimentos, de modo a 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 terminar por impedir ou, pelo menos, por criar dificuldades para que os indivíduos possam *resolver*, de fato, as suas ansiedades e, desse modo, reconstruir efetivamente as 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 constróem 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 na qual 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 das mudanças representarem um dos maiores níveis de rompimento da rotina organizacional (pois trata-se de uma fusão de empresas), os indivíduos manifestem o maior nível de tranquilidade e consigam expressar de modo mais articulado as suas percepções sobre o discurso da organização. Quando questionados sobre o que mais tem ajudado as pessoas no processo de mudanças, os funcionários desta organização fazem questão de mencionar um *workshop* promovido pela organização após o anúncio da fusão, no qual cada um teve a oportunidade de dizer o que sentia, suas dúvidas, expectativas e temores.

8. Para concluir

A pesquisa aqui apresentada foi suscitada pelas seguintes questões: Que significados assume a mudança intencional, nas organizações, para os indivíduos? Que sentimentos são suscitados pela mudança? Que aspectos impactam a possibilidade de que esses indivíduos constituam-se 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 ajude-as a *racionalizar* as 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 *sensu* absolutamente *comum*, a criação de sentido sobre a mudança está longe de ser um processo solitário, individual, isolado. É por meio da possibilidade de situar-se no contexto organizacional e de compartilhar com *os outros* que ele se realiza e, ao realizar-se, possibilita aos indivíduos a sua constituição como sujeitos e atores conscientes e a reconstituição de suas identidades no contexto organizacional.

Referências Bibliográficas

- BADIOU, A. **Para uma Nova Teoria do Sujeito**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- BAREIL, C. 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^o 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, 2000, p.82-101.
- CHANLAT, J-F. **Sciences Sociales et Management: pladoyer pour une anthropologie générale**. Québec, Ca: 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 Publications, 1993, p.118-141.
- GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Berkeley, California: 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. JUMEL, G. **Métodologie des Pratiques de Terrain em Sciences Humanines et Sociales**. Paris: Armand Colin, 1997.
- HAMMER, M. **Além da Reengenharia**, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.
- HOGG, M.A. TERRY, D.J. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. **Academy of Management Review**, v25, n.1, Jan 2000.
- HOLMER-NADESAN, M. Organizational Identity and Space of Action. **Organization Studies**, v.17, n.1, 1996, p.49-81.
- ISABELLA, L.A. Evolving Interpretations as a Change Unfolds: how managers construct key organizational events. **Academy of Management Journal**, v.33, n.1, 1990, p.7-41.
- KETS DE VRIES, M.F.R. BALAZS, K. Transforming the Mind-set of Organization. **Administration and Society**, v.30, n.6, January 1999.
- LOPES, L. P. M. Práticas Narrativas Como Espaço de Construção das Identidades Sociais: uma abordagem socioconstrucionista. **Narrativa, Identidade e Clínica**. Rio de Janeiro: Edições IPUB – CUCA, 2001, p. 56-71.
- MAJCHRZAK, A. WANG, Q. Breaking The Functional Mind-set in Process Organizations. **Harvard Business Review**, p.93-99, September-October 1996.
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. 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**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 1993.

ROULEAU, L. Le <<Malaise>> du Changement Intermédiaire en Contexto 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: The Falmer Press, 1990.

THAYER, L. La Vie des Organisations. **Communication et Organisation**, n.3, mai 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VINCE, R. BROUSSINE, M. Paradox, Defense and Attachment: accessing and working with emotions ans relations underlying organizational change. **Organization Studies**, n.17, v.1, p.1-21, 1996.

WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**, London: Sage, 1995.