

Voz e Silêncio: Manifestações de Resistência à Mudança Organizacional

Tatiane Silva Tavares Maia (FIPAR – Faculdades Integradas de Paranaíba/MS)

Fabício Simplício Maia (UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul)

Resumo: Nesse trabalho apresenta-se um estudo sobre mudança organizacional, explorando-se a narração retrospectiva de funcionários e gerentes, focando especificamente como estes atores discutem, reagem e respondem a tal mudança. Em particular, buscou-se compreender o discurso dos indivíduos sobre suas próprias experiências em relação à mudança organizacional, numa perspectiva de construção de narrativas. A pesquisa mapeou os sentidos que os indivíduos atribuem à mudança organizacional e apontou as manifestações de resistência a ela, traduzidas, sobretudo, pela voz e por meio do silêncio. Usando o referencial teórico-metodológico construcionista, exploraram-se quinze narrativas retrospectivas, construídas pela diretora, gerentes, médicos, enfermeiras e operadores de um hospital privado, a respeito do processo de mudança organizacional ocorrido. Tornou-se evidente no estudo que os sentidos da mudança para os funcionários do hospital assumem variados tipos de interpretações e significados atribuídos. Diversificam-se os sentimentos e implicações percebidas seja no nível individual ou coletivo. Verificam-se nos discursos, funcionários resistindo privadamente diante do seu silêncio às mudanças, mediante uma crítica aberta à gestão, mas também são apreendidas resistências em reações de apatia e pouco caso diante das reestruturações, as quais de uma forma ou de outra estão afetando toda equipe do hospital.

Palavras-chave: mudança organizacional, resistência, voz, silêncio

Abstract: In this work a study is presented on organizational change, exploring its narration retrospect of employees and controlling on the organizational change, emphasize specifically as these actors argues, reacts and answers to such change. In particular, one searched to understand the speech of the individuals on its proper experiences in relation to the organizational change, in a perspective of construction of narratives. Presenting one research that search the directions that the individuals attribute to the organizational change and to point the manifestations of resistance it, translated, over all, for the voice and by means of silence. Using the referential constructionist theoretician-methodological, the research explored fifteen narratives retrospect, constructed for the director, controlling, doctors, nurses and operators of a private hospital, regarding the process of organizational change occurrence. One became evident in the study that the directions of the change for the employees of the hospital assume varied attributed types of interpretations and meanings. The feelings are diversified and perceived implications are in the individual or collective level. Employees resisting ahead of its silence verify themselves private in the speeches, the changes, by means of a critical one opened to the management, but also resistance in apathy reactions are apprehended and little in case that ahead of the reorganizations, which of one form or of another one they are affecting all team of the hospital

Key-words: organizational change, resistance, voice, silence

Voz e Silêncio: Manifestações de Resistência à Mudança Organizacional

Tatiane Silva Tavares Maia (FIPAR)
Fabício Simplicio Maia (UFMS)

Introdução

A mudança organizacional revela-se na atualidade uma das atividades principais das empresas. O tema ganhou preeminência em razão do aumento da velocidade das mudanças, que forçou as organizações a aumentar o seu grau de preocupação e atenção frente a esses processos.

Vários estudos surgiram nas últimas décadas para captar, analisar e compreender o fenômeno da mudança organizacional. A revisão desses estudos evidencia a manifestação de resistência à mudança, considerada como fenômeno natural e inevitável (KURTZ e DUNCAN, 1998) e ainda popularizada como uma das principais barreiras a implementação de processos de mudança (BRAVER, 1995).

Nessa perspectiva, o presente artigo explora a narração retrospectiva de funcionários e gerentes sobre a mudança organizacional, focando especificamente como estes atores discutem, reagem e respondem a tal mudança.

Em particular, busca-se compreender o discurso dos indivíduos sobre suas próprias experiências em relação à mudança organizacional, numa perspectiva de construção de narrativas. O objetivo do trabalho é apresentar uma pesquisa que busca os sentidos que os indivíduos atribuem à mudança organizacional e apontar as manifestações de resistência a ela, traduzidas, sobretudo, pela voz e por meio do silêncio.

Vários teóricos organizacionais discutem que a mudança não pode ser entendida adequadamente sem aceitação e inclusão das realidades sociais que são experimentadas pelos indivíduos (BOJE, 1995; 2001; COLLINS, 1998). Nesse sentido, usando o referencial teórico-metodológico construcionista (MEDRADO, 1997; SPINK, 1999), o artigo explora quinze narrativas retrospectivas, construídas pela diretora, gerentes, médicos, enfermeiras e operadores de um hospital privado, a respeito do processo de mudança organizacional ocorrido.

Dentro da sociologia e literatura de administração, a expressão da voz é considerada como uma resposta construtiva para mudanças. Por outro lado, o silêncio é visto como uma estratégia fraca diante da mudança organizacional, onde o indivíduo, permanecendo calado, renuncia ao controle e forma uma relação de dependência com grupos poderosos como gerentes. Na perspectiva desse trabalho o silêncio é entendido como o ato de permanecer passivo em lugar de expressando descontentamento (MORRISON e MILLIKEN, 2000).

Nesse constructo, voz e silêncio foram recortados, entre as diferentes categorias de manifestação de resistência à mudança organizacional devido a essas expressões configurarem-se como respostas mais comuns a mudanças organizacionais, conforme apresentado na literatura (BRYANT, 2003; ZHOU e GEORGE, 2001).

O artigo esta estruturado da seguinte forma: apresentamos na primeira parte uma breve discussão sobre os conceitos e perspectiva de análise da resistência a mudança organizacional. Em seguida, discutimos os aspectos da cultura e poder que permeiam o fenômeno da resistência. Na segunda parte introduzimos uma breve discussão sobre a abordagem teórico-metodológica construcionista. Na terceira parte, apresentamos os procedimentos que foram usados na pesquisa de campo e análise dos resultados. Entende-se, como Spink (1999), que é fundamental na ciência, para preservarmos seu rigor, explicitar claramente os procedimentos adotados na investigação. Na quarta parte apresentamos os sentimentos dos funcionários

pesquisados - carregados de emoção - e os diversos significados atribuídos à mudança acompanhados de resistências manifestadas também de formas variadas. Na última parte discutimos os resultados do trabalho e tecemos algumas considerações finais.

Quadro Teórico

1 Resistência às Mudanças Organizacionais: Conceitos e Perspectivas de Análise

A resistência à mudança organizacional tem sido estudada por diversos teóricos, em diferentes perspectivas. Kurt Lewin, é um dos autores que, de maneira conceitual, contribuiu para o desenvolvimento da idéia de resistência. No entanto, originalmente, ele desenvolveu o conceito de que organizações são sistemas em equilíbrio sujeitos a forças opostas de mesma intensidade que os mantém neste estado de equilíbrio estacionário. Para o autor, as mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade movendo o sistema para outro patamar de equilíbrio estacionário. A resistência ocorreria quando um indivíduo ou grupo tentasse impedir o sistema de alcançar esse novo patamar de equilíbrio. Sendo assim, para Lewin, a resistência seria um fenômeno do sistema e não um fenômeno psicológico (DENT e GOLDENBERG, 1999).

A maior parte da literatura tanto gerencial quanto acadêmica considera a resistência a mudanças um dos principais fatores causadores do insucesso de processos de transformação organizacional, sendo encarada como o principal inimigo de processos de transformação bem sucedidos. Estudiosos do fenômeno propõem várias estratégias para superá-la numa perspectiva de “o mal a ser aniquilado” (BRAVER, 1995; COGHLAN, 1993; GRIMAUD, 1994; KURTZ e DUNCAN, 1998).

Em oposição ao pensamento tradicional, da resistência como fenômeno prejudicial a processos de transformação, teóricos como Waddell e Sohal (1998) advogam a existência de diversos aspectos positivos atribuídos à resistência a mudanças.

O estudo realizado por Hernandez e Caldas (2001) apresenta uma revisão de pressupostos consolidados do fenômeno da resistência a mudanças decorrentes dos tradicionais modelos mentais, elaborando significativos contra-pressupostos a cada um deles. Particularmente a este estudo interessa a contra-argumentação apresentada ao pressuposto de que resistência a mudanças é nociva à organização. Os autores afirmam também que esse pressuposto claramente desconsidera o fato de que resistência pode constituir um fenômeno saudável e positivo. A resistência poderia ainda evitar que a organização se entregue a situações de acomodação e apatia organizacional, estimulando o diálogo.

Entretanto, a idéia mais comum e difundida na literatura sobre resistência a mudanças é a de que processos de transformação que ocorrem com o mínimo de resistência são os que certamente foram mais bem administrados e a resistência, inimigo implacável, foi vencido (CHU, 2003).

A afirmação do parágrafo acima remete à reflexão sobre como a manifestação do fenômeno da resistência esta sendo percebida no âmbito da organização. Nesse constructo, busca-se evidenciar, a face oculta da resistência representada pelo silêncio, postura passiva que ocasionaria em processos de mudança aparentemente convertidos, além de buscar apreender a resistência expressada pela voz.

Outra contribuição acerca do fenômeno é apresentada por Carol Agocs (1997), que propõe a resistência à mudança organizacional como um elemento institucionalizado. Esse autor expõe uma tipologia de formas de resistência que abrange a negação da legitimidade da mudança (negação da credibilidade de mensagem), a recusa em aceitar responsabilidades (“o problema não é meu”), a recusa a implementar mudanças acordadas (sabotagem) e a recusa por alguma iniciativa anteriormente reprimida. A resistência tanto já é um fenômeno

institucionalizado que aprendemos a considerá-la como um fenômeno inevitável e inerente a qualquer processo de transformação.

Todavia, o pressuposto da resistência a mudanças como algo inerente a esses processos pode vir a se tornar o grande responsável pelo fracasso das transformações organizacionais (DENT e GOLDENBERG, 1999).

A resistência aos processos de mudança organizacional pode-se revelar através de variados sintomas, manifestados em diversas formas. Nesse sentido, Carton (1997), buscou categorizar as formas de resistência apresentando quatro manifestações principais - inércia, argumentação, revolta e sabotagem.

Contudo, as formas de resistência não se esgotam apenas nessas categorias exploradas. O tema do humor como uma estratégia tática de resistência foi estudado por Carrieri (2004), de forma crítica, onde há várias facetas a serem contempladas. No trabalho desse autor, predomina a visão do humor como uma tática de resistência dos subordinados aos domínios gerenciais e organizacionais, em uma diversidade de manifestações.

Associações entre cultura organizacional e a resistência a mudanças ocasiona algumas indagações - existe espaço, ou este seria reduzido, para apresentar manifestações de resistência, de crítica ou de descontentamento em relação as mudanças? Quando a crítica se faz presente, esta associada ao conformismo ou satisfação em integrar a organização, postura típica de uma adesão ambivalente (ROSENFELD, 2003).

Buscando a relação cultura e resistência a mudança, pode-se compreender a cultura como propulsora do silêncio como forma de resistência. Dessa forma, quando a satisfação não permite hesitações e não oferece nenhuma resistência em face de mudanças que envolvem readaptações, existe algo a se minuciosamente investigado, o silêncio como expressão da resistência.

1.1 Resistência, cultura e poder nas organizações

Os membros da organização podem resistir de várias formas às mudanças em curso em uma empresa. Resistem pela voz e pelo silêncio. Resistem pela criação de símbolos e significados particulares que alteram o sentido da mudança organizacional e, por conseguinte sua efetivação.

Entender esta resistência - via produção de símbolos e significados - requer entender que a organização é um fenômeno social, e como total gera e matura cultura, não sendo nem neutra e nem passiva nesse processo. Para Fleury (1996), cultura organizacional é:

“Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, 1996, p. 22).”

Motta (1997) advoga que durante os processos de mudança as pessoas experimentam uma espécie de perda de sentido que ocorre em função da ruptura simbólica decorrente desse processo. Essa ruptura gera um desconforto psicológico, levando as pessoas a reagirem, agarrando-se ao passado ou envolvendo o presente de forma a negar a perda.

Nesse processo cultural, os indivíduos não podem ser vistos como seres passivos que reagem a estímulo do ambiente, mas devem ser tratados como seres ativos que participam diretamente da construção da nova realidade organizacional, cuja complexidade esta intimamente relacionada à mudança nas interações sociais, os significados subjetivos, as intenções, as emoções e, principalmente, os comportamentos de resistência.

Motta (1997), ao discutir as resistências aos processos de mudanças nas organizações, defende que grande parte das resistências tem origem nas percepções das pessoas sobre o futuro, as experiências passadas e o ônus simbólico do próprio processo de mudança. Durante esse processo, as pessoas passam a construir um imaginário que muitas vezes não corresponde a realidade. Nele são criados "fantasias" ou "fantasmas" que estimulam o desenvolvimento de comportamentos de resistência, levando as pessoas a fazerem opções por aquilo que é familiar, conhecido e vivenciado. Assim, a impossibilidade de conhecer o futuro leva os seres humanos a desenvolverem comportamentos de aversão ao risco e constroem rotinas defensivas ou manifestações pré-conscientes que dificultam a mudança e o processo de aprendizagem de novos valores (MOTTA, 1997 e ARGYRIS, 1992).

Nesse processo de construção social existe sempre o espaço para resistência porque a identidade das pessoas ou grupos não pode ser totalmente destruída. Como afirma Motta (1997), nenhuma organização conquista a adesão ou impõe valores totais aos indivíduos ou grupos, pois existe sempre uma possibilidade de reação. Assim, a racionalidade individual muitas vezes diverge da racionalidade organizacional e o mundo subjetivo das pessoas ou grupos não se ajusta inteiramente às condições organizacionais. Portanto, a construção da intersubjetividade (compartilhamento do universo simbólico) não é um processo total, ele tem como marca a dissidência, a apatia e o ressentimento.

A dissidência aproxima-se do sentimento de alienação, em que a percepção da falta de autonomia e liberdade conduz a criação de um sentido que revela um hiato entre as possibilidades individuais e as organizacionais. Assim, as pessoas sentem-se limitadas e condicionadas pelos processos de gestão e não vêem a sua contribuição e o seu potencial devidamente valorizados e reconhecidos. Os dissidentes identificam-se com os propósitos e objetivos da organização, mas recusam-se a aceitar algumas das suas práticas de gestão e discordam das preferências e prioridades da alta administração.

A apatia significa indiferença e não identificação com os valores e práticas organizacionais propostas pelo processo de mudança. Para Motta (1997), as pessoas apáticas são resignadas, não se arriscam, muitas vezes não participam e quando o fazem, colocam-se na passividade, sendo indiferentes, defensivos e resistentes ao novo. Essa indiferença geralmente se caracteriza pela falta de envolvimento com o processo de mudança e pela alocação de uma postura passiva em relação a políticas e preferências estabelecidas pelos dirigentes.

Essa diferenciação está relacionada à associação significativa que se estabelece com base no confronto entre o conjunto de valores introduzidos pelo processo de mudança e o universo simbólico vigente na organização. Morgan (1996) reafirma estas considerações ao defender que o processo de criação do sentido ou de atribuição de significado ocorrerá somente quando as normas e valores e, conseqüentemente, os comportamentos cotidianos forem desafiados. Nesse sentido, dependendo da interpretação e dos significados atribuídos ao processo de mudança proposto, os membros da organização poderão desenvolver novos comportamentos de adesão e/ou resistência.

A resistência pode, portanto minar a organização ao atacar sua própria raiz: o sentido que as pessoas dão ao ato de se organizarem. O próprio ato de controlar o outro já é potente de mudança, pois dialeticamente (Hegel, 1970), a mudança não é mais que a interação entre os opostos, e uma força em uma direção tende a gerar outra em sentido oposto. Para Morgan (1996), "é possível perceber como o sucesso e o poder dos sindicatos gerou a internacionalização da mão-de-obra e a sua (conseqüente) substituição por robôs.". As coisas tendem a gerar seus contrários.

Nos processos administrativos de organizações que passem por mudanças, é de se esperar que surjam manifestações variadas contrárias aos novos rumos tomados pela empresa.

As resistências podem se manifestar nos níveis do indivíduo e dos grupos, aberta ou veladamente.

Além das formas de poder identificadas por Weber, o filósofo Foucault ensinou a olhar o poder em cada gesto do cotidiano, uma vez que muitas vezes este se esconde e se mascara em aspectos tidos como irrisórios pelas pessoas.

Na perspectiva de Foucault (1984) o poder não pode ser considerado pelas velhas teorias da soma zero, uma vez que não depende da hegemonia de uma das partes, mas antes da interação entre pessoas em quaisquer circunstâncias. Para ele, o poder é algo implícito nas relações sociais e sempre ausentes do visível, uma vez que se estabelece nos interstícios sociais e se manifesta enquanto práticas internalizadas de persuasão do outro e de si mesmo.

Porém, o poder uma vez que se dá na relação, é circular, e não mais monolítico, desenvolvendo nas pessoas submetidas à dominação a chance de resistirem através de vários artefatos simbólicos e subjetivados. Se o poder é circular, as pessoas resistirão e tentarão também impor a suas interpretações sobre o mundo. Não reagirão passivamente ao novo, antes, questionarão e sua legitimidade e resistirão, por medo, insegurança e vontade de poder.

2. Abordagem Construcionista

Devido à aproximação com as proposições críticas, formuladas pela corrente construcionista dentro da Psicologia Social, essa pesquisa fundamentou-se em análises pautadas no referencial teórico metodológico construcionista.

A proposta construcionista vem ganhando destaque entre as ciências psicológicas nos últimos anos, sobretudo entre os teóricos da psicologia social. No contexto dos estudos pós-modernos, o construcionismo social surge como uma alternativa às formas empiricistas de se conceber a ciência e os processos de produção de conhecimento, abrindo novas reflexões no campo das ciências humanas e sociais (GUANAES e JAPUR, 2003).

O construcionismo social desponta como uma metateoria (GERGEN, 1994), entendida como uma "teoria sobre a teoria", perante o modo como construímos explicações sobre o mundo em que vivemos e de nossas relações com ele.

Medrado (1997), define o construcionismo como uma abordagem em que o conhecimento é considerado um produto das construções sociais. Em sua perspectiva, a produção do conhecimento deve ser considerada antes como uma atividade construcionista - construída num tempo e espaço específicos e construtiva de uma realidade intersubjetiva.

Tal como descrito por Shotter (2000), o construcionismo busca investigar o contínuo fluxo da atividade comunicativa humana, dando destaque aos processos lingüísticos e relacionais que possibilitam a produção de conhecimento sobre o *self* e sobre o mundo.

Nesse sentido, a abordagem teórica metodológica construcionista corrobora com a proposta ora apresentada, a medida que compreende-se o construcionismo como uma forma de investigação social preocupada principalmente em explicar os processos pelos quais as pessoas descrevem, explicam ou dão conta do mundo (incluindo elas mesmas) no qual vivem (GERGEN, 1994).

Ressalta-se, nessa mesma direção, que muitos autores construcionistas têm proposto um novo entendimento sobre o *self*, onde esse é visto como um discurso, uma construção social, produto das práticas discursivas nas quais as pessoas dão sentido ao mundo e a suas próprias ações (GUANAES e JAPUR, 2003).

Dessa forma, comum às muitas propostas construcionistas é a noção de que o *self* depende das práticas discursivas através das quais as pessoas dão sentido ao mundo e às suas próprias ações – ou seja, o *self* é entendido enquanto uma construção social, produto das trocas discursivas situadas. Podendo, dessa maneira, ser considerado como uma expressão da

capacidade para a linguagem e a narração, sendo definido a cada momento de uma interação através dos modos pelos quais as pessoas descrevem a si mesmas (e são descritas por outras) em suas conversações (GERGEN, 1994; SHOTTER, 2000).

Gergen (1994) ainda busca refletir sobre a constituição do *self* no discurso, recorrendo à noção de *self* narrativo, que se refere às narrativas e explicações que as pessoas desenvolvem sobre si mesmas, através da organização temporal de eventos pessoais, quando então estabelecem conexões entre eventos vividos, na tentativa de construção de uma história que as tornem inteligíveis a elas mesmas e aos outros. Na perspectiva do autor "*as narrativas são recursos conversacionais, construções abertas à contínua alteração à medida em que uma interação progride*" (GERGEN, 1994, p.188), sendo o *self* produzido dentro de seqüências conversacionais de ação. Em sua concepção, o *self* narrativo funciona como histórias orais dentro de uma sociedade, que são usadas como recursos culturais, com diferentes propósitos sociais.

A participação em um universo cultural acaba nos expondo a uma amplitude de formas narrativas, de forma potencial, podemos fazer uso de todas elas, conforme as contingências do processo conversacional e o modo como desejamos nos contar ao mundo e a nós propriamente (GERGEN, 1994).

O construcionismo social enfatiza a importância dos relacionamentos e da linguagem na formação do *self*. Desse modo, este não se coloca como uma teoria, como uma explicação ontológica sobre a natureza do *self* e do funcionamento humano, mas sim como uma ferramenta crítica, que aponta para o modo como, socialmente, construímos sentidos sobre o mundo e sobre nós mesmos, e para o modo como estes organizam nossas vidas e práticas sociais. No construcionismo, o próprio fenômeno psicológico é problematizado enquanto um existente em si mesmo ou uma conceituação *a priori* (GUANAES e JAPUR, 2003).

Gergen (1994) advoga que o caráter construído do mundo implica também em considerar a proposta construcionista como um discurso, que emerge num contexto social e histórico particular. Portanto, adotar a visão construcionista implica em manter viva a postura de crítica e reflexão, inclusive de seus próprios predicados.

A compreensão do conhecimento como construção social se estrutura, portanto, na interface de contextos sociais de curto, médio e longo alcance histórico. Como aponta Spink (1997 a), os repertórios que circulam na sociedade e que podem ser utilizados para dar sentido às nossas experiências derivam de contextos marcados por diferentes temporalidades.

O contexto cultural ou tempo longo remete à história das mentalidades, espaço dos conhecimentos produzidos e re-interpretados por diferentes domínios de saber: religião, ciência, conhecimentos e tradições do senso comum etc.; antecede a vivência do sujeito, mas se faz nela presente através das instituições, modelos, normas, convenções etc.

O contexto social ou tempo vivido corresponde aos processos de socialização, ao tempo de vida, às experiências do sujeito no curso da sua história pessoal onde ele pode construir sua aprendizagem pessoal. Este é o nível em que ocorre a aprendizagem das linguagens sociais, as quais compreendem os discursos peculiares a determinados campos (profissões, grupos etários, sexos, classes etc.) numa dada sociedade e num dado período histórico.

O modelo teórico originalmente proposto por Spink (1993), foi alterado por Medrado (1997). O autor propôs reformulações, baseando-se em pesquisas empíricas e discussões teórico-epistemológicas, buscando construir um modelo teórico metodológico que permitisse uma melhor compreensão dos fenômenos psicossociais e da própria dinâmica da produção de conhecimento.

No contexto social ou tempo vivido, Medrado (1997), acrescenta que essas produções são ainda reinterpretadas pelas disposições informalmente adquiridas pelo indivíduo em função de sua filiação (sentimento de pertença) a determinados grupos sociais, ou seja, seu

habitus. Na concepção de Bourdieu (1983) *habitus* significa: “o produto do trabalho de inculcação e de apropriação necessário para que esses produtos da história coletiva que são as *estruturas objetivas* (por exemplo, a língua, a economia etc.) consigam reproduzir-se sob a forma de disposições duráveis, em todos os organismos (que podem ser chamados de *indivíduos*) permanentemente submetidos aos mesmos condicionamentos, logo, colocados nas mesmas condições materiais de existência”.

O construcionismo atenta para o caráter construído e, portanto, não universal/essencial dos fenômenos psicológicos, compreendendo-os como sendo construídos pelas pessoas em seus relacionamentos (GUANAES e JAPUR, 2003). Para o construcionismo, como defende Shotter (2000), a relação é a unidade de descrição – é na relação que as pessoas se constituem, ou seja, o *self* é visto como uma "realização retórica", um produto da "ação-conjunta" entre as pessoas.

Dessa forma, o construcionismo social ao questionar a possibilidade de uma explicação universal e *a priori*, busca descrever o modo como construímos, em contextos sempre particulares e situados, sentidos sobre o mundo. Assim, o construcionismo, enquanto uma perspectiva crítica acaba por refletir sobre o processo social de produção de sentidos e sobre a função dos mesmos na construção de práticas sociais.

À luz dessas reflexões, busca-se contribuir com o estudo para as atuais discussões no campo da mudança organizacional, sobretudo, no que tange às resistências a tal, buscando apreender o sentido da profissionalização da gestão em um hospital privado por meio de análise das produções discursivas dos atores que vivenciaram esse processo de mudança.

3. Metodologia

3.1 A mudança organizacional no MVH¹

Essa pesquisa compreende um estudo em que se tenta captar a narração retrospectiva de funcionários gerentes de setores² e médicos sobre o processo de mudança organizacional implementado no hospital MVH. Foca-se, especificamente, em como estes indivíduos discutem, reagem e respondem a mudança de presidente e a nova diretoria do hospital.

Desde o ano de 1992 passou a vigorar nos hospitais a norma de descentralização da administração, isso implicou no afastamento de médicos do cargo de dirigente administrativo desse tipo de organização. A partir de então, no período de dois em dois anos uma pessoa da sociedade é convidada a assumir o cargo de presidente do hospital. No início do ano de 2003, um novo presidente deu início a gestão do MVH, encontrando-o em situação bastante delicada na área financeira.

A presidência que assumiu o controle administrativo do hospital, implementou diversas mudanças nos vários setores da organização. Esse processo trouxe novas diretrizes para o hospital produzindo uma filosofia de trabalho significativamente diferente da vivenciada anteriormente. Uma filosofia empresarial passou a ser desenvolvida com a profissionalização da gestão. O controle dos processos passou a ser uma das prioridades dessa gestão.

A “organização da casa” objetivando torná-la uma empresa ocasionou em muitas reestruturações que envolveram demissões, inclusive do administrador geral, promoção e rebaixamento de funcionários e o corte de privilégios de alguns funcionários. Essas

¹ MVH refere-se à denominação fictícia ao hospital objeto de estudo da pesquisa.

² Chefes do setor de pessoal, contabilidade, informática, recepção, compras, farmácia, enfermagem, cozinha, lavanderia e serviços gerais e faturamento.

modificações causadas pela nova diretoria deixaram as pessoas apreensivas em relação ao novo. Nesse sentido, espera-se com esta pesquisa apreender o sentido atribuído pelos funcionários do MVH às mudanças, bem como captar seus sentimentos e possíveis resistências diante das novas condutas que lhes são cobradas.

3.2 Método e técnica de pesquisa

Para obter a compreensão de experiências culturais, sociais e políticas face a um processo de mudança organizacional, este estudo, guiado pela abordagem teórica metodológica do construcionismo, busca por meio de análise de narrativas, captar os sentidos que médicos, enfermeiros, atendentes e gerentes de um hospital privado atribuem à mudança organizacional.

Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, onde a percepção do sujeito é tomada como objeto de estudo, uma vez que a partir de sua expressão, seja por meio da fala ou do silêncio, compreende-se o sentido atribuído às mudanças e seus significados.

A produção de sentido, segundo Spink e Medrado (1999), constitui-se numa prática social, intrinsecamente dialógica e, portanto, discursiva. Os sentidos - sobre si, sobre o mundo, sobre as coisas - são construídos nos processos de interação e nas conversas entre as pessoas e, portanto, a conversação configura-se enquanto prática e não só como discurso ou representação.

Spink e Medrado (1999), argumentam que os repertórios interpretativos das pessoas demarcam as possibilidades de como elas explicam sua realidade, ou seja, a capacidade de interpretar o mundo, assim como de agir sobre ele a partir do sentido que dá ao mundo em que vive. Em síntese, "[...] no cotidiano, o sentido decorre do uso que fazemos dos repertórios interpretativos que dispomos" (Spink e Medrado, 1999, p. 47).

Tendo esta abordagem como o referencial teórico metodológico do trabalho, prosseguimos à coleta de dados. Foram realizadas entrevistas com total de 20 empregados, utilizando-se de um roteiro semi-estruturado. O objetivo das entrevistas, entre outros aspectos, foi o de captar diferentes formas de resistências - explícitas ou não, isto é, pela voz ou pelo silêncio - ao processo de mudança organizacional ocorrido no hospital MVH. A amostra intencional foi composta por 4 médicos e 11 gerentes de setor.

Nesse tipo de pesquisa, a informação torna-se "dado" pela própria técnica de coleta (BRUYNE *et al.*, 1982) operando-se uma seleção específica segundo a problemática da pesquisa, incluindo a hipótese de que a resistência existe e pode ser manifestada pelo silêncio e por meio da voz.

4. Resultados da investigação no campo

Com base no depoimento dos entrevistados foi possível identificar os diferentes significados por eles atribuídos às mudanças percebidas face as diretrizes estabelecidas pela nova diretoria e a mudança de presidência. Assim como os sentimentos e supostas resistências/adesão em relação à filosofia de trabalho que passou a vigorar na rotina do MVH.

4.1 Os significados atribuídos à mudança

Na narrativa dos indivíduos focalizados no presente estudo, o conceito de mudança assume ares de um fenômeno ao qual dificilmente pode-se atribuir um único significado. Em alguns discursos, esse conceito parece ser associado a uma renovação capaz de reconfigurar não apenas aquele universo de relações de trabalho, incluindo até mesmo o sentido da vida de cada um, modificando o mundo vivido lá fora: *“agora eles estão estimulando as pessoas a*

estudarem, muita gente tá voltando para escola isso deu um novo ânimo na vida do funcionário”

Em outros discursos, entretanto, as mudanças realizadas no hospital são comentadas com tom de naturalidade: *“a mudança é normal trocou a direção né, tem que mudar mesmo é a alternativa para a evolução”*.

No decorrer das entrevistas percebe-se que a mudança, direta ou indiretamente, recebe vários atributos. A nova filosofia empresarial do MVH, para alguns, assume o sentido de mudança perversa, que Vergara e Silva (2003), classificam como ameaçadora, que faz sofrer, afasta os colegas queridos – na hora das demissões -, trata os indivíduos com desrespeito não o deixando participar: *“Eles não respeitaram os nossos valores e não nos consultaram para ver o que realmente precisava ser modificado”*. Por vezes, ainda denota um caráter desestabilizador, trazendo a insegurança, o desconforto e a sensação de estar vivenciando uma revolução: *“a mudança que eles propunham foi implementada de forma muito rápida e radical mesmo”*.

As novidades no MVH trouxeram ainda um sentido de salvação para alguns entrevistados que narraram as mudanças realizadas pela nova diretoria como única forma de salvar o hospital diante da forte crise financeira. Contudo, durante as entrevistas foi possível perceber significados diferentes no discurso de um mesmo indivíduo. Dessa forma, os mesmos que consideravam a mudança salvadora classificaram-na como extremamente franca fazendo os funcionários enxergarem aquilo que ainda não estavam preparados para ver. Nesse sentido, o discurso de uma médica exemplifica o duplo significado atribuído à mudança:

“...o hospital era uma família tradicionalista o que a nova administração fez foi torna-lo uma empresa e é por isso que estamos melhorando significativamente, mais acho que eles exageraram coisa mínima como o almoço de funcionários de plantão foram cortadas, acho que deveriam pelo menos subsidiar os plantonistas”

Na narrativa acima a médica primeiro percebe a mudança como progressista, aquela que faz com que a organização avance e obtenha resultados significativos - e mesmo modestos - como consequência das modificações: *“o hospital agora esta tendo até um pequeno superávit”*. Mas, dentro da mesma pergunta a entrevistada demonstra apego aos privilégios garantidos pela administração passada, revelando-se ressentida com a forma direta que utilizaram para ajustar custos no MVH.

Outro significado muito atribuído, sobretudo pelos gerentes, é o da à mudança como justiceira. A implementação de um plano de cargos e salários foi considerada, como declarou um gerente de setor, uma iniciativa que promoveu mais equidade entre os funcionários. A situação de desigualdade causava questionamento e conflito entre os funcionários, que tinha que conviver com o fato, de mesma função, não se explicava porque, o colega ser mais bem remunerado. A frase a seguir ilustra o efeito que a correção dessas diferenças ocasionou no MVH: *“a questão de disparidade de salários na mesma função foi ajustada pelo plano, isso levantou a moral das pessoas, então, assim, eu falo essa administração esta mais justa.”*

Para alguns a mudança também significou uma revelação, em outros termos, algo diferente de tudo que havia sido experimentado até aquele momento no MVH. Um médico explica que a nova diretoria trouxe uma nova ordem e visão de mundo que exigiu das pessoas uma nova conduta diferente da tradição familiar a que se estava acostumado: *“a filosofia do hospital mudou porque a nova diretoria disseminou aqui uma visão empresarial, é diferente e se propôs a acabar com o costume paternalista de antes”*.

A percepção dos entrevistados a respeito das diretrizes implantadas pela nova diretoria no MVH assumiu muitas faces. Entretanto, o modo como cada funcionário do MVH

interpreta a mudança não pode ser considerado comum. Não há nem mesmo como afirmar que existe um único tipo de significado atribuído por cada indivíduo.

Por outro lado, essa diversidade sugere também que a tentativa de compreensão da percepção das pessoas no contexto da mudança no MVH não pode, em qualquer hipótese, como ressalta Vergara e Silva (2003), 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 no contexto; o momento pessoal e até mesmo as oscilações de estado de espírito.

Tornou-se evidente nessa discussão, sobre os sentidos da mudança para os funcionários do hospital, que são variados os tipos de interpretações e significados atribuídos. Do mesmo modo, diversificam-se os sentimentos e implicações percebidas seja no nível individual ou coletivo, conforme será exposto nos próximos tópicos.

4.2 Os sentimentos despertados pela mudança

Os sentimentos dos indivíduos em relação ao processo de mudança vivenciado no hospital MVH variaram em função da situação em que se encontrava o funcionário no processo. Assim, até mesmo em relação ao mesmo indivíduo alternaram-se sentimentos positivos e negativos com relação ao que eles classificaram como mudanças no hospital. Muitas vezes, puderam ser observados na voz dos indivíduos que vivenciaram os processos que permearam a profissionalização da gestão do MVH, discursos carregados de emoção. A ameaça de demissão, insegurança, medo, angústia, despertada pelos novos padrões de comportamento impostos para a implantação da filosofia empresarial da organização ocasionou em desabafos como os descritos abaixo:

“Ainda sinto insegurança em relação ao serviço, se esta agradando, medo de demissão, eu tenho família que depende muito do meu emprego”,

“tenho medo de me substituírem e colocar outro aqui na chefia, é cargo de confiança e eu sou da administração antiga e aqui tem essa separação...tem muito tempo que estou aqui, tenho uma historia aqui, mas, eles chegaram agora não conhecem a minha historia, já me dei muito por este hospital”

O medo do desconhecido causou ansiedade e perda da segurança, contudo, a pressão realizada pela nova diretoria em reuniões junto aos gerentes de setores intensificou a apreensão dos indivíduos, um gerente relata o que sentiu diante das ameaças: “não dá para formatar as pessoas se impõe corta as possibilidades. As ameaças para adaptação aos novos padrões de conduta e normas exigidos pelo “MVH empresa” tornou a situação ainda mais difícil como pode ser percebido pelo desabafo dos gerentes:

“O que ficou sofrido pra gente foi às falas, a imposição – tem que mudar senão..., aí vieram as demissões que tem gente que achou ruim...”

“O maior problema dessa diretoria que entrou foi de colocação, ameaças de que se não entrar no esquema vai sair, gerou muitas fofocas e boatos de uma suposta lista de demissão que causou mais insegurança ainda”

Outros sentimentos foram narrados como o temor de não conseguir realizar as novas atribuições e perder a liberdade: “*minha reação foi de medo das dificuldades de cumprir as novas regras, teve muitas proibições e eu tive que aprender a lidar*”. O sentimento de não possuir suficiente competência e disposição para os novos aprendizados que a mudança implicou: “*mudar de função tornando desconhecido aquilo que fiz sempre aqui no hospital faz sofrer porque cada um reage de uma forma né!?!..., tem até promoções que não dão certo*

porque a pessoa não se adapta". O medo de que a mudança pudesse implicar perda de autoridade, com conseqüente perda de *status*: *"eles começaram a disseminar uma filosofia de que todo mundo é igual aqui e eu tive muitos problemas com isso, precisei convocar uma reunião para explicar para as meninas que existe uma hierarquia que precisa ser obedecida senão eu perco o controle aqui dentro"*.

O sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica, *"o ambiente aqui estava muito estável as pessoas achavam que sabiam tanto que não precisavam aprender mais nada...a mudança ficou chocante principalmente para o pessoal mais antigo que desaprendeu a aprender e que só estava esperando aposentadoria "*. Outro discurso aponta o descontentamento diante da ameaça da perda de amigos, como narra uma gerente demonstrando insatisfação com a saída de colegas: *"o que mais me deixou apreensiva foi a demissão de funcionários, tudo bem que seja renovado, mas, desde que a demissão não seja injusta, mas, sobre esse assunto prefiro nem comentar"*.

O constrangimento também foi mencionado durante entrevista com uma gerente como um dos sentimentos que mais dificultou durante o processo de mudança. Essa funcionária foi promovida a gerente de setor passando a liderar o colega rebaixado da função, conforme a narração da sua experiência pode-se imaginar a situação delicada ocasionada realocação de pessoal:

"foi constrangedor para mim ser transferida para um cargo de chefia no lugar de um colega...para um homem ser rebaixado e ainda ser coordenado por uma mulher deve ser complicado né, pra mim ficou difícil relacionar com ele, fiz de tudo para ele ser transferido para outro setor depois que transferiram me senti melhor"

Todavia, o sentimento predominante na narrativa dos entrevistados é de que os funcionários não foram preparados para as mudanças implementadas. No discurso de vários gerentes fica o desabafo de que as alterações foram feitas sem negociações, de forma imposta, gerando uma explosão de emoções que poderia ser evitada. A frase abaixo ilustra a situação:

" Já tinha mudado de função outras vezes aqui dentro mais essa pra mim foi traumática, me assustou, tive que aprender muita coisa nova, fiquei nervosa, chorei... foi muito rápido e me mudaram de repente..., o novo assusta então eu acho que se eu tivesse sido preparada pra isso não teria sido tão traumático "

Alguns entrevistados ressaltaram que para que a mudança fosse menos traumática seria necessário um preparo psicológico dos funcionários, vários relatos expõe esse falha da nova diretoria:

"Faltou preparar o psicológico das pessoas para a mudança, criar uma idéia para quebrar as idéias negativas,...as novas normas poderiam ter sido assimiladas com mais tranquilidade e o resultado das mudanças poderiam ser melhores se tivesse preparado agente" "Houve impacto porque as mudanças propostas pela diretoria foram radicais e causaram susto, medo, desconfiança, resistência e desencanto...a mudança teria que ser gradual é como descascar cebola tirar as cascas aos poucos e ai as pessoas choram.. "

Diante dos relatos, torna-se claro que as novas diretrizes e conseqüentes modificações dentro do MVH, foram implementadas de maneira radical e brusca, não havendo tempo para as pessoas assimilarem o que estava acontecendo. Esse posicionamento da diretoria causou sentimentos de revolta, um gerente declarou que ele e sua equipe se se sentiu violentado até mesmo diante da mudança de sala:

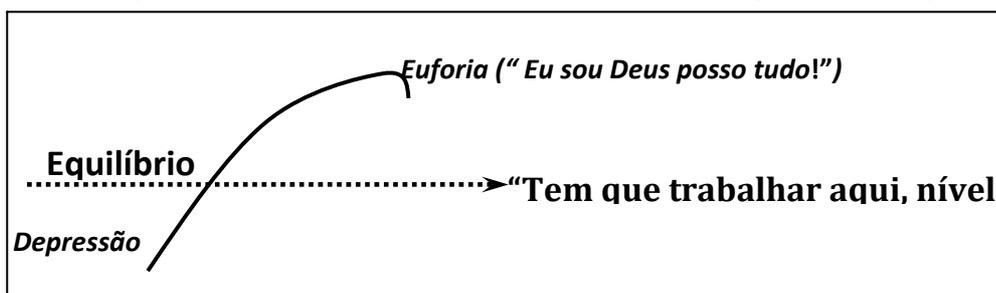
“Teve muito choro aqui até para mudar de sala, as pessoas reagiram com raiva,..., foi violência também porque eu gosto de trabalhar em frente a janela e não pude nem determinar a minha posição na outra sala...tem a questão da afinidade eu não escolhi nem perto de quem eu queria ficar,..., eles podiam ter avisado antes e agente mesmo ajeitava os lugares entre nós mesmo”

A mudança ainda despertou sentimento de ciúmes pelo fato da contratação de uma consultoria que veio para ajudar organizar o MVH. Os gerentes acusam que os processos foram alterados sem que houvesse consulta com os funcionários, muitos conhecedores antigos da realidade do MVH. Essa falta de diálogo entre a direção e chefes de setor gerou sentimento de ciúme e revolta conforme descreveu um gerente:

“Eles não conversaram muito com os coordenadores, a diretoria não ouviu o pessoal, ouviram mais a consultoria, não houve consulta interna respeitando as pessoas e o ambiente delas, agir assim no ambiente de forma ecologicamente correta”

Ao ser questionado a respeito dos sentimentos despertados pela mudança um gerente tenta explicar, através da figura abaixo, o que sentiu os funcionários do MVH após a posse da nova diretoria e suas mudanças. Tomado pela emoção ele ilustra com o desenho abaixo os sentimentos que percebeu nas pessoas:

Figura 2: Descrição dos sentimentos dos funcionários antes e após a mudança de diretoria.



Fonte: Desenho elaborado por um dos gerentes entrevistado.

O gerente explica que alguns colegas demonstraram cansaço: *“quero aposentar, não quero mais lutar”*. A mudança causou depressão em algumas pessoas que viviam em uma situação de conforto no MVH e as novas regras desafiaram os indivíduos que não tinham o hábito de mudar naquela organização, até então, de mesma tradição à vários anos. Com efeito, o sentimento de depressão foi aflorado e alguns funcionários sofreram mais diante desse processo. Por outro lado, o sentimento de euforia também foi identificado em pessoas proativas que buscavam se adaptar a mudança e resolver todos os problemas do hospital: *“Eu sou Deus, posso tudo”* e incorporando o discurso seguinte: *“isso é pra ontem, quero o faturamento subindo para 400”*.

Houve assim, conforme ilustrou o gerente, um sentimento bipolar. Mas, ele explica que a organização ainda não atingiu o nível ideal para lidar com suas emoções, em outros termos, não atingiu o equilíbrio: *“As pessoas tem que ser respeitada, ir mudando aos poucos de acordo com suas possibilidades,..., os números do hospital tende a crescer mais é aos poucos do jeito que eles querem não dá”*

Nesse nível normal, seria possível, simultaneamente, a mudança e respeito aos sentimentos das pessoas, suas possibilidades e limites.

4.3 Resistências: as manifestações no MVH

Ao se analisar a narrativa das pessoas que convivem em uma organização em mudança, quer mudança estratégica ou estrutural - bem como se analisarmos seus silêncios –

torna-se perceptível que, mesmo implicitamente elas guardam formas particulares ou coletivas de resistência a muitos aspectos do novo. E nesse processo de construção social despertado pela mudança existe sempre o espaço para resistência porque a identidade das pessoas ou grupos não pode ser totalmente destruída.

A organização não conquista a adesão ou impõe valores totais aos indivíduos ou grupos, pois a racionalidade individual muitas vezes diverge da racionalidade organizacional e o mundo subjetivo das pessoas ou grupos não se ajusta inteiramente às condições organizacionais. Portanto, o compartilhamento do universo simbólico não é um processo total, ele tem como marca a dissidência, a apatia, a argumentação diante de novos processos, a introjeção seguida de uma resistência velada, situações percebidas no discurso dos funcionários do MVH.

A manifestação de dissidência foi observada em relatos que apresentam discordância a respeito das preferências e prioridades da alta administração: Um dos funcionários entrevistados expõe a divergência de visão em relação às prioridades de investimentos no hospital MVH: a frase seguinte ilustra o comentado: *“penso da seguinte forma o que é visual pode vir depois, sei da dificuldade quando não tenho um aparelho, minha participação mais intrínseca no atendimento me faz ver assim”*

Outros aspectos do comportamento dissidente foram encontrados na análise de narrativas, desse estudo, como a identificação com os propósitos e objetivos da organização, seguida de recusa em aceitar algumas das suas práticas de gestão. A narração de uma das médicas entrevistadas comprova o mencionado:

“a mudança foi importante sim, porque antes não tínhamos controle de nada aqui, a contabilidade era uma bagunça,...mas eles racionalizaram demais, serviços necessários foram cortados na parte de fisioterapia e coisas mínimas”.

De maneira geral, os entrevistados discursam a favor de várias práticas de gestão implementadas pela nova diretoria, contudo, alguns relatam em seus discursos que o controle tornou-se excessivo e que alguns materiais não podem ser controlados, pelo menos da forma, como esta sendo imposta. Um médico declara porque concorda, em partes, com o controle de materiais no hospital. Sobre o controle de uso de materiais e desperdícios no MVH um outro médico comenta resistente a essa nova conduta: *“ainda bem que é administrador que comanda o hospital e ele não pode entrar no bloco cirúrgico, lá o médico é quem decide o que usar”.*

O processo de mudança que acarretou novas normas para redução de desperdícios, com controle de materiais descartáveis, é um aspecto da mudança implementada pela nova diretoria que trouxe efeitos significativos para os resultados financeiros do MVH, conforme relata uma gerente: *“o consumo de descartáveis estava muito alto, com esse controle que estamos fazendo estamos tendo resultados, embora os custos tenham se mantido os mesmos os gastos reduziram significativamente”*

Todavia, a compra de materiais e equipamentos orientada pelo custo, outra medida adotada dentro da filosofia de racionalização no MVH, obteve discursos de resistência explícitas, sobretudo, na narrativa dos médicos. Esses profissionais alegam que para atender os pacientes com qualidade e segurança torna-se necessário o uso de equipamentos e materiais confiáveis, relatam também a manifestação junto a direção do hospital em relação a essa postura:

“a compra de material orientada para custo, tem que ser feita com bom senso porque o barato sai caro... tenho 10 aparelhos aqui porcarias, ..., antes eu pedia a marca que eu confio, esses não dá pra confiar estão ai parados e já tive que ir lá explicar isso e pedir outros ”

A argumentação em relação a esse procedimento de compra orientado por custo pode ser concebida como uma tentativa de negociação sobre o fundo e a forma da mudança. Revelando-se um tipo de resistência que constitui a via real de acesso à integração da mudança. Como advoga Chu (1998), esse tipo de resistência pode ser construtiva aos processos de mudança., contudo, os dirigentes precisam estar receptivos e atentos ao que os funcionários tem a dizer sobre os novos processos de trabalho.

Nesse sentido, ressalta-se não é fácil lidar com o novo, este é elemento potente de insegurança, medo, desconhecimento e perda de sentido. O novo gera resistências que face ao medo de perder o emprego pode ser introjetada e não manifestada como comentado acima. Pode ocasionar em disfunções, diminuição da produtividade, *stress*, apatia e desinteresse, enfim, todos os sentimentos já relatados pelos funcionários do MVH. Um relato exemplifica a manifestação da apatia e desinteresse em relação à mudança:

“é uma filosofia empresarial diferente, mais empresarial, tem havido mudanças paulatinas aqui em vários setores, não sei muito bem sobre elas, mas, tem necessidade de mudar as coisas aqui e esperamos que eles estejam fazendo isso para melhorar mesmo né”

A apatia, manifestada no discurso acima significa indiferença e não identificação com os valores e práticas organizacionais propostas pelo processo de mudança. Para Motta (1997), as pessoas apáticas são resignadas, não se arriscam, muitas vezes não participam e quando o fazem, colocam-se na passividade, sendo indiferentes, defensivos e resistentes ao novo. Essa indiferença geralmente se caracteriza pela falta de envolvimento com o processo de mudança e pela alocação de uma postura passiva em relação a políticas e preferências

No decorrer das entrevistas, sobretudo na discussão sobre demissões na organização após a entrada da nova diretoria, observou-se a manifestação de resistência através do silêncio: *“sobre as demissões de colegas prefiro não falar, porque não sei bem o que houve, isso também é muito pessoal pra mim, não cabe falar disso”*.

Em outro momento da entrevista a mesma funcionaria desabafou – parecendo se soltar diante da presença do pesquisador - deixando transparecer sua opinião sobre as atitudes da nova diretoria em relação aos funcionários:

“acho que nos processo de mudança tem que haver bom senso para que não haja injustiças e houve aqui inevitavelmente o constrangimento geral com a demissão de colegas, com mudanças de setor e até rebaixamento isso causou um clima ruim”

Entretanto, a resistência manifestada de forma mais intensa nos discursos analisados foi em relação à consultoria que a nova diretoria utilizou para implementar as modificações no MVH. A narração dos funcionários a respeito desse fato demonstra variados tipos de resistência quer implícita ou explicitamente diante da atitude dos diretores de se consultar com um equipe consideradas “de fora da realidade do hospital”: Alguns relatos clarificam as resistências a tal situação tocando diretamente no ponto e outros criticam indiretamente:

“vínhamos num processo de mudança na realidade, ai entrou a nova diretoria e resolveu ir mais além e mais rápido,..., mas o que estragou mesmo foi a consultoria ao pé da letra, mexeu violento” “eles estão chegando agora é difícil penetrar no cerne da questão dos problemas do hospital, tem que ter vivência primeiro para entender , então eu espero que a nova administração veja o conjunto e ouça mais as pessoas aqui dentro”

O fato da diretoria considerar os conselhos dos consultores e, segundo uma médica entrevistada, não ouvir os funcionários gerou polêmica: *Eu acho que falta ainda ouvir mais as pessoas, já ouvimos muito elas”*. Alguns não concordaram e resistiram através de boicotes à mudança, conforme depoimentos abaixo:

“consulta é só consulta, mas eles ouviram mais eles e aí teve boicote, então se é assim eu não passo informações! ... você quer ter um inimigo é tratar a pessoa como um inimigo, o problema é que depois fica difícil restaurar a confiança aqui dentro e contar com a colaboração.”

Ao se sentirem excluídas de opinar sobre os novos rumos da organização onde muitos já atuam há vários anos, o sentimento geral foi de ciúme, traição. Dessa forma, as pessoas passaram a resistir se negando a colaborar e aceitar a nova ordem: *“teve de tudo nesse processo, teve grosserias, boicotes, a pressão de encostar na parede mesmo contra as novas regras”*

Alguns funcionários argumentaram que a atitude da nova diretoria de implementar os conselhos dos consultores que não conheciam a realidade do MVH, como os funcionários, foi de desrespeito a cultura ali vigente. Um gerente conta que os valores e princípios da organização foram violados e desabafa: *“o pessoal não respeita a cultura que existe aqui,..., eles acharam que eram superiores”*.

Com efeito, a questão mais importante parece esta na realidade de que no processo de mudança os aspectos culturais não podem ser esquecidos, os indivíduos não podem ser vistos como seres passivos que reagem a estímulo do ambiente, mas devem ser tratados como seres ativos que participam diretamente da construção da nova realidade organizacional.

5. Conclusão

A pesquisa ora apresentada buscou apreender o significado atribuído por médicos e gerentes de setores de um hospital ao processo de mudança de diretoria e implantação de novas diretrizes. Buscou-se ainda captar os sentimentos e as resistências diante desse processo, considerando-se que o processo de mudança não pode ser visto como um fenômeno organizacional que ocorre de forma linear e uniforme, mas, ao contrário, deve ser compreendido como algo socialmente construído que pode ter diferentes significados para os indivíduos ou grupos. Nesse sentido, dependendo da interpretação e dos significados atribuídos ao processo de mudança proposto, os membros da organização poderão desenvolver novos comportamentos de adesão e/ou resistência

De fato, constatou-se que a percepção dos 15 entrevistados a respeito das diretrizes implantadas pela nova diretoria no MVH assumiu muitas faces. Entretanto, o modo como cada funcionário interpreta a mudança não pode ser considerado comum. Não se pode afirmar que existe um único tipo de significado atribuído por cada indivíduo.

Tornou-se evidente na pesquisa que os sentidos da mudança para os funcionários do hospital assumem variados tipos de interpretações e significados atribuídos. Do mesmo modo, diversificam-se os sentimentos e implicações percebidas seja no nível individual ou coletivo.

Ao analisar as narrativas é evidente a existência do fenômeno da resistência, por vezes, declaradamente demonstrada. Verificam-se nos discursos, funcionários resistindo privadamente diante do seu silêncio às mudanças, mediante uma crítica aberta à gestão, mas também são apreendidas resistências em reações de apatia e pouco caso diante das reestruturações, as quais de uma forma ou de outra estão afetando toda equipe do hospital.

Contudo, administrar as resistências em uma organização requer administrar a razão e a alma das pessoas no sentido de restabelecer a legitimidade do poder gerencial, o que não deve ser feito de forma tirânica e arbitrária. Maquiavel lembra-nos em O Príncipe, que o governante deve saber medir a quantidade em que é amado e temido, pois se for constantemente temido, isto pode gerar mais resistências e mesmo revoluções.

6. Referências Bibliográficas

- AGOC, C. "Institutionalized resistance to organizational change: Denial, Inaction and repression". *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v.16, n.9, 1997, p.917-931.
- ARGYRIS, C. *Enfrentando defesas empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 245p.
- BLOCK, L. (2001) 'Perspectives of Organizational Change', *Futurics*, Vol. 25, No. 2, p 67-87.
- BOURDIEU, P. (1983) - **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero.
- BRAVER, N. "Overcoming resistance to TQM". *Research Technologic Management*. Washington, v.38, n.5, 1995, p.40-44.
- BRUYNE, P; HERMANN,J; SCHOUTHEETE,M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*, Francisco Alves, 1982.
- BRYANT, M. (2003) 'Persistence and Silence: A Narrative Analysis of Employee Responses to Organisational Change' *Sociological Research Online*, vol. 8, no. 4, <<http://www.socresonline.org.uk/8/4/bryant.html>>
- _____ and WOLFRAM COX, J. (2003) 'The Telling of Violence: Organizational Change and Atrocity Tales', *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 567-583.
- BURR, V. (1995). **An introduction to social constructionism**. London: Routledge.
- CARRIERI, A . P. O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do SINTELL/MG. *Revista Organizações e Sociedade*. Salvador, v.11, n. 30, mai/agos 2004.
- CARTON, G. D. *Eloge du changement: leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris: Anact, 1997.
- CHU, R. A. Resistência a mudanças: aspectos positivos. In: *Encontro Anual da ANPAD (XXVI: 2003: Atibaia) Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003.
- COGHLAN, D. "A person-centred approach to dealing with resistance to change". *Leadership and Organization Development Journal*. Bradford, v.14, n.4, 1993, p.10-14.
- COLLINS, D. (1998) *Organizational Change: Sociological Perspectives*. London: Routledge.
- DE COCK, C. (1998) 'Organisational Change and Discourse: Hegemony, Resistance and Reconstitution', *M@n@gement* Vol. 1, No. 1, pp. 1-22.
- DENT, E. and GOLDBERG, S. (1999) "Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Thousand Oaks, v.35, n.1, , p.25-41.
- _____. and GOLDBERG, S. (1999) "'Resistance to Change" A Limiting Perspective', *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 1, pp. 45-47.
- ENRIQUEZ, E. *Une société sans résistance*. In: *Revue L'Inactuel*, Paris, Circé, n. 4, printemps, 2000.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; Fischer, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: atlas, 1996. p. 15 - 28.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. 3ª. Ed., trad. Ligia M. Ponde Vassalo. Petrópolis: Vozes, 1984.
- GERGEN, K. J. (1994). **Realities and relationships – soundings in social construction**. Harvard University Press.
- GHIGLIONE,R; MATALON.B. **Les enquêtes sociologiques** - théorie et pratique, Armand Colin, 1978.
- GRIMAUD, A. E. "How to overcome resistance to change: The 7M Model". *Canadian Banker*. Toronto,v.101, n.4, 1994, p.36-39.
- GUANAES, C.; JAPUR, M. (2003) *Construcionismo social e metapsicologia: um diálogo sobre o conceito de self. : Psic.: Teor. e Pesq. [online]*. maio./ago, vol.19, no.2, p.135-143.

- HERNANDEZ, J. e CALDAS, M. "Resistência à mudança: uma revisão crítica". Revista de Administração de Empresas, v.35, n.5, 2001, p.13-21.
- HIRSCHMAN, A. (1970) Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge: Harvard University Press.
- IBÁÑEZ, Thomás (1994) - Construcciónismo y Psicología. **Revista Interamericana de Psicología**, 28 (1): 105-123.
- KRANTZ, J. (1999) Comment on "challenging 'resistance to change'". Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, pp. 42-44.
- KURTZ, P. e DUNCAN, A. "Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared services centre". Management Accounting, Montvale, v.76, n.7, 1998, p.47-48.
- MEDRADO, D. B. (1997) **O masculino na mídia: repertórios sobre masculinidade na propaganda televisiva brasileira**. Dissertação de mestrado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 127 p.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORRISON, E. and MILLIKEN, F. (2000) 'Organizational Silence: A Barrier To Change and Development In A Pluralistic World', Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, pp. 706-725.
- MOTTA, F. P. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 224p.
- OGBOR, J. (2001) 'Critical Theory and the Hegemony of Corporate Culture', Journal of Organizational Change Management, Vol. 14, pp. 590-608.
- ROSENFELD L.C. Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. **Sociologias**, n. 10: Porto Alegre, 2003.
- SHOTTER, J. (2000). **Conversational realities: constructing life through language. Inquires in social construction..** London: Sage .
- SPINK, Mary Jane P. (1993) - O conceito de representações sociais na abordagem psicossocial. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9(3): 300-308, jul/set.
- _____. (1997) - O sentido da doença: a contribuição dos métodos qualitativos na pesquisa sobre câncer. In: GIMENES, Maria da Glória G. (org.) – **A mulher diante do câncer**. Pesquisa e práticas em psiconcologia. Campinas: Editoria Psi II.
- _____. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 1999.
- VERGARA, S. C.; SILVA, J.R.G. da. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n.3, p. x-x, jul/set. 2003.
- WADDELL, D, e SOHAL, A. "Resistance: a constructive tool for change management". Management Decision. London, v.36, n.8, 1998, p.543-551.
- ZHOU, J. and GEORGE, J. (2001) 'When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice', Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4, pp. 682-696. ZIMERMAN, D.E. Bion: da teoria à prática. Porto Alegre, Artes Médicas, 1995.