

## DISCURSOS E SENSEMAKING EM CONTEXTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE MINERAÇÃO

Ailson Silva Novais<sup>1</sup>

Samir Lótfi Vaz<sup>2</sup>

Marina de Almeida Cruz<sup>3</sup>

### Resumo:

Este trabalho tem o objetivo de explorar e entender o papel e a relação do discurso da alta administração com a criação de sentido (*sensemaking*) da média gerência em um programa de mudança organizacional. A pesquisa buscou esclarecer as relações existentes entre estes dois assuntos e aborda o tema mudança organizacional a partir da percepção da liderança e do impacto no resultado. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único de abordagem qualitativa, onde se buscou evidências que explicassem o processo de implementação da mudança. Os achados propõem que uma comunicação direta e fluida, que permeie desde a alta liderança até a base da organização, é a forma de obter maior participação e engajamento dos indivíduos. Os achados também indicam que um tópico que pode impulsionar e levar ao eventual sucesso de um programa de mudança é a participação e o envolvimento efetivo da liderança da organização durante todo o processo de implementação.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional. *Sensemaking*; Discurso.

## DISCOURSES AND SENSEMAKING IN CONTEXTS OF ORGANIZATIONAL CHANGE: CASE STUDY IN A COMPANY IN THE MINING SECTOR

### Abstract:

This study aims to explore and understand the role and relationship between senior management discourse and middle management sensemaking in an organizational change program. The research sought to clarify the relationships between these two issues and addresses the topic of organizational change from the perspective of leadership and the impact on results. The research method used was a single case study with a qualitative approach, where evidence was sought to explain the change implementation process. The findings suggest that direct and fluid communication, which permeates from senior leadership to the base of the organization, is the way to obtain greater participation and engagement of individuals. The findings also indicate

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Fundação do Cabral (FDC). Carreira desenvolvida na área de Gestão de Projetos de Engenharia. Profissional com mais de 20 anos de experiência no desenvolvimento e implantação de projetos envolvendo todas as disciplinas de engenharia em empresas de grande porte do ramo de mineração, metalurgia e cimenteira, prezando sempre pela excelência em custo, prazo e qualidade. E-mail: ailsonnovais17@gmail.com.

<sup>2</sup> Professor titular da Fundação Dom Cabral (FDC) na área de Estratégia e Liderança. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV - EAESP), com período sanduíche no IESE (Barcelona), e Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Possui publicações em congressos, periódicos e revistas de divulgação acadêmica e empresarial. Atualmente, é diretor, coordenador e pesquisador do corpo permanente do Mestrado e Doutorado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral (MPA - FDC). E-mail: samir@fdc.org.br.

<sup>3</sup> Professora Titular e Pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes (Mestrado em Administração) e graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes. Atua como professora visitante do MBA do IEC da PUC-MG e no SENAC-MG. Pós-doutoranda em Administração pelo PPGA da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Doutora em Administração pela UFMG (2018), Mestre em Administração (2011) e graduada em Administração (2006) pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Foi pesquisadora do núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral (FDC). E-mail: marina.almeida.cruz@gmail.com.

that one topic that can drive and lead to the eventual success of a change program is the participation and effective involvement of the organization's leadership throughout the implementation process.

**Keywords:** Organizational Change; Sensemaking; Discourse.

## 1 INTRODUÇÃO

Muito se tem publicado na literatura sobre mudança organizacional, pois cada vez mais as organizações percebem a necessidade de realizar mudanças para poderem sobreviver no mercado do qual fazem parte. É, portanto, um trabalho contínuo (Weick & Quinn, 1999), e de acordo com Todnem (2020), mudança contínua é a única opção. Uma mudança organizacional é realizada com o objetivo de melhorar a performance das organizações (Rebeka & Indradevi, 2015). "Afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se" (Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, 1999, p.106).

A mudança organizacional se trata de um processo que tende a ser planejado para ajudar as partes interessadas a lidar com alterações em seu ambiente de negócios (Rebeka & Indradevi, 2015; Abu Orabi; Abu Alfalayeh, Alhyasat, Ababne, Alkhawaldah & Qteishat, 2024). Com essa questão em mente, não é incomum que as empresas busquem estar preparadas para os desafios de seus mercados de atuação e implementem programas de mudança.

Nesse contexto se sobressai a importância do discurso da alta administração que, através de suas falas e argumentos, podem mudar os rumos de uma empresa, bem como também fazer com que a mudança seja concretizada (Bagga, Gera & Haque, 2023). Uma condição importante nesse processo é a capacidade dos gestores de refletir sobre seus próprios discursos e o impacto destes nas outras pessoas, de modo que possam ajustar sua linguagem em resposta aos seus efeitos possíveis que possam ser causados sobre as outras partes. É, portanto, um processo de influência por meio da persuasão e da linguagem (Pieterse, Caniels & Homan, 2012).

Neste trabalho será tratado o papel do discurso da alta administração no acontecimento da mudança organizacional, associado ao processo de *sensemaking* (Day, Balogun & Mayer, 2023; Saeed, Khan, Zada & Zada, 2023) e participação da mídia gerência como intermediadora nesse processo (Kroon & Reif, 2023). A fim de contribuir com o tema, este trabalho foi estruturado de forma a tentar responder à seguinte pergunta de pesquisa: como discursos e *sensemaking* influenciam a mudança organizacional?

O discurso está no centro da mudança organizacional. É através dele que a organização se mantém e realiza transformações (Pieterse, Caniels, & Homan, 2012). Na literatura e na prática, o discurso é entendido não somente como um meio de transmitir informações e de atingir um resultado, mas como uma forma de compreender de que modo os indivíduos constroem sua realidade social, pensam, interpretam e agem sobre essa realidade (Santos & Domenico, 2015).

Por sua vez, *sensemaking*, ou criação de sentido, é o processo pelo qual as pessoas dão sentido às suas experiências coletivas, produzindo significado nos indivíduos através do envolvimento. Cabe ressaltar que diferentes pessoas podem atribuir significados diferentes, visto que a criação de sentido é algo reflexivo, que depende de vivências anteriores (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Day *et. al.*, 2023).

Este trabalho também visa melhor compreender a mudança organizacional a partir da percepção de seus influenciadores e influenciados, considerando-se as definições de mudança e variáveis que a influenciam, tais como fatos causadores, facilitadores, dificultadores e reações da mudança organizacional.

Especificamente, buscou-se mapear práticas discursivas promovidas pela alta administração, explorar os discursos utilizados por eles para promover a mudança, analisar como esses discursos são capazes de direcionar a atenção e foco das pessoas e identificar aspectos que condicionam o discurso.

Este trabalho é do tipo descritivo, de natureza qualitativa, e adota a estratégia de estudo de caso único. O estudo foi conduzido em uma empresa global de mineração e metalurgia que estabeleceu um programa de mudança organizacional com o objetivo de unificar seus processos, crenças, comportamentos e valores.

Importantes achados são mostrados neste trabalho de pesquisa, com evidências sobre fatores que podem ser causadores de um eventual sucesso ou fracasso em um programa de mudança organizacional bem como a importância de o discurso permear por através de toda a organização. Espera-se, por meio deste estudo de caso, contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão contemporânea nas organizações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Mudança organizacional

Mudança organizacional é uma atividade pela qual as organizações buscam transformar seus processos internos para se tornarem mais coerentes e alinhadas com os objetivos estratégicos que possuem e com o mercado em que atuam. Ela pode ser originada por uma variedade de questões, interesses ou transformações específicas da organização (Alvesson & Sveningsson, 2016; Abu Orabi *et. al.*, 2024). Assim a mudança organizacional é um processo de renovação permanente do direcionamento, de recursos e estrutura para atender as necessidades em constante mudança de clientes internos e externos (Moran & Brightman, 2001; Bagga, *et. al.*, 2023).

São inúmeras as razões para a ocorrência de mudança organizacional. Em seu livro, os autores Palmer, Dunford e Buchanan (2017) descrevem uma série de fatores internos e externos que incluem, por exemplo, aquisições, fusões ou expansão de negócios, mudança de cultura, um novo sistema informatizado, melhoria de processos, reestruturação das unidades organizacionais, mudança de tecnologia, implantação de novos negócios etc.

A mudança pode ocorrer tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima. Adicionalmente, a mudança organizacional tem uma importante dimensão pessoal. Quanto mais profunda for, mais importante é criar oportunidades para as pessoas reexaminarem e ajustarem seus próprios valores e crenças. A menos que as pessoas possam integrar a mudança em um nível pessoal, elas não podem sustentá-la organizacionalmente (Moran & Brightman, 2001).

Entretanto, o sucesso da mudança nunca é garantido, apesar do cuidado e atenção dispensados ao planejamento da implementação. Não se pode prever com segurança o que vai acontecer. “O líder da mudança está sempre construindo o avião enquanto ele voa” (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017). Não bastasse isso, há ainda um grande paradoxo: As organizações são aconselhadas a mudar rapidamente ou perecer (Kotter, 2012). Por outro lado, a liderança é aconselhada a evitar os riscos de implementar muitas mudanças e de forma muito rápida (Bruch & Menges, 2010; Bagga, *et. al.*, 2023).

A mudança, entretanto, não é simplesmente uma questão de reagir aos eventos. Organizações e indivíduos podem antecipar tendências e oportunidades e ser proativos (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017). As organizações proativas sempre estão tentando agir de forma antecipada aos eventos que podem afetar o seu mercado de atuação. Nesse

contexto, o comportamento proativo parece ser um dos determinantes críticos para o eventual sucesso organizacional.

Mudar pode ser difícil, porque envolve modificar a atitude e o comportamento das pessoas. A resistência vem de indivíduos que geralmente são céticos em relação às iniciativas de mudança (Abu Orabi *et. al.*, 2024). Contudo, embora haja concordância de que a resistência à mudança ocorrerá de alguma forma, a maioria dos gestores não avalia quem poderia vir a resistir e por quais motivos. A resistência executa de certa forma um papel crucial ao chamar a atenção para aspectos inapropriados ou até mesmo errados da mudança e pode ser um sintoma a ser investigado ao invés de inibido (Neiva & Paz, 2012).

Uma mudança organizacional exige da alta administração uma explicação clara de como as mudanças contempladas podem ajudar os funcionários a fazer seu trabalho de forma mais eficiente e melhorar sua carreira, e as atitudes destes em relação à mudança organizacional podem ser positivas e negativas. Para fazer com que os funcionários superem a resistência e a atitude negativa em relação à mudança, a organização deve implementar um processo de comunicação de mudança adequada para aumentar a motivação dos envolvidos (Rebeka & Indradevi, 2015)

Recomenda-se que a alta administração expanda a comunicação de baixo para cima, para envolver os funcionários que têm capacidade e potencial para influenciar o processo de mudança ou fornecer informações reais para futuras decisões (Rebeka & Indradevi, 2015). O grau em que os funcionários abraçam a mudança organizacional está ligado diretamente à confiança que depositam no gerenciamento (Abu Orabi *et. al.*, 2024).

Ao compreender quais fatores impedem ou atrapalham o desenvolvimento da implementação de mudança, a alta liderança das empresas terá melhores chances de evitar as principais armadilhas associadas a ela. As pesquisas identificam a resistência à mudança como o grande desafio. Os funcionários precisam de informações abrangentes sobre a natureza, os processos e as consequências da mudança organizacional. Essas questões são importantes tanto para preparar as pessoas para a mudança e superar a resistência quanto para criar o tipo de prontidão e adesão que torna os indivíduos contribuintes ativos para a mudança organizacional (Bateh, Castaneda, & Farah, 2013).

Contudo é impossível ter uma lista de soluções de como lidar com as reações dos funcionários às mudanças. Os gestores, entretanto, precisam estar alertas a essas reações, a fim de conhecê-las e saber lidar com elas, por mais diferentes que sejam. As atitudes em relação às mudanças organizacionais são fatores que podem também facilitar a introdução das mesmas (Neiva & Paz, 2012).

A base de aceitação de um programa de mudança pelos funcionários está relacionada a como a organização prepara esses indivíduos para tal e pode alterar a percepção deles. Ter conhecimento e informações sobre as pretensões da empresa traz segurança e favorece que os indivíduos encarem as mudanças de forma positiva, se tornem favoráveis e engajados no processo (Neiva & Paz, 2012; Abu Orabi *et. al.*, 2024).

## 2.2 O discurso e o *sensemaking* na mudança organizacional

O discurso representa a forma pela qual os indivíduos explicam a si mesmos, suas ações e organizações, tanto para si próprios quanto para os outros. Eles também fundamentam os mecanismos de controle e coordenação, a estrutura para estabelecer e manter a ordem que são construídas dentro e entre as organizações (Morgan & Sturdy, 2000).

O discurso, quando referido sobre sua ocorrência nas organizações, refere-se às práticas de falar, escrever, das representações visuais e os artefatos culturais que trazem os objetos organizacionais relacionados a existir através da produção, divulgação e consumo de textos (Grant et al., 2005).

O discurso é mais do que um dispositivo linguístico ou textual. Eles são institucionalizados e reproduzidos nas práticas sociais e materiais. Para entender a mudança organizacional, precisamos entender os “corpos de conhecimento”, linguagem e práticas associadas que os atores organizacionais usam para compreender e controlar seu mundo (Morgan & Sturdy 2000).

Portanto, as organizações existem apenas na medida em que seus membros as criam através do discurso. Isso não significa dizer que as organizações são nada mais que discurso, mas, em vez disso, o discurso é o principal meio pelo qual membros da organização criam uma realidade social coerente (Mumby & Clair, 1997, p. 181). A fim de compreender totalmente a mudança organizacional, é preciso se envolver com ela como um objeto construído discursivamente. Grant et al. (2005) citam: “O discurso não é produzido sem contexto e não pode ser compreendido sem levar em consideração o contexto (...) Os discursos estão sempre ligados a outros discursos que foram produzidos anteriormente, bem como aqueles que são produzidos sincronicamente e posteriormente.

Desta forma o discurso pode criar uma dimensão capaz de estabelecer regras de comportamentos, condutas e de diálogos comuns a grupos ou da organização em geral, aceitos por todos e legitimados como padrão de conduta a ser adotado. Não deixa de haver, portanto, um sequestro da subjetividade. Há, no discurso, a possibilidade de uma materialização das palavras que podem estabelecer padrões e criar moldes que devem ser adotados. O cerne do que significa mudança está nas relações sociais e não dentro das cabeças de um ou outro indivíduo. Assim, mesmo que exista uma demanda exterior forçando uma mudança na organização, está só se materializará quando os indivíduos formarem novos significados por meio de suas práticas, em um processo recursivo (Santos & Domênico, 2015).

Quando as pessoas são chamadas a realizar alguma mudança em seus padrões existentes de pensamento e ação, a mudança proposta deve fazer sentido de uma forma que se relate com a compreensão e experiência anteriores (Gioia et al., 1994). Esse processo pelo qual o ser humano cria sentido denomina-se *sensemaking*.

Embora existam diferentes definições para o termo *sensemaking*, seu conceito está bem representado pela sua denominação, porque, literalmente, significa fazer sentido. O *sensemaking* fornece uma receita para a compreensão dos processos organizacionais por meio da utilização de uma série de "propriedades" psicológicas sociais interdependentes e oferece uma maneira de compreender como os indivíduos entendem seus ambientes complexos. *Sensemaking* também oferece um processo retrospectivo por meio do qual os indivíduos interpretam e dão sentido aos eventos no processo de mudança (Thurlow & Mills, 2009; Day, et. al., 2023; Kroon & Reif, 2023; Saeed et. al., 2023).

*Sensemaking* é sobre buscar criação de sentido para uma situação que inicialmente não faz sentido. É conectar o abstrato com o concreto, tornar tangível o subjetivo (Montenegro & Bulgakov, 2014). Trata-se de um fenômeno que ocorre nas organizações e altera seu funcionamento e que busca tornar o desconhecido em conhecido, mediante uma conjuntura de significados compartilhados pelas pessoas nas organizações. Nesse contexto, a construção de sentido é vista como algo contínuo, em construção, de modo que

o *sensemaking* nunca começa, é sempre uma constante, uma atividade contínua presente nas rotinas organizacionais (Weick, 1995).

Realizar uma mudança organizacional pode acarretar a ocorrência de rupturas no cotidiano e, consequentemente, nos significados que são compartilhados. A partir das rupturas, os indivíduos passam a dar novos significados e a construir outros que, na relação social, começam a ser compartilhados e a dar sentido a uma nova configuração que emerge desse processo (Saeed et. al., 2023). Desta forma, a construção de sentido nos programas de mudança nas organizações pode acontecer através das narrativas compartilhadas entre as pessoas, pois o *sensemaking* estabelece uma relação essencial e dinâmica entre a ação e os atos de fala, já que é nessa interação que os indivíduos buscam estabelecer sentido à realidade organizacional (Correa et al., 2014; Kroon & Reif, 2023; Day, et. al., 2023).

Desse modo, a relação da mudança organizacional com o *sensemaking* se dá pela ruptura no cotidiano organizacional, e por consequência exige que os atores envolvidos nesse processo procurem ressignificar o contexto das atividades, a fim de reestabelecer o processo como uma rotina (Saeed et. al., 2023). No processo de implementação de uma mudança organizacional, os gestores devem construir um discurso com elementos coerentes e que suportem a mudança a ser implementada. O discurso precisa construir ligações entre o passado, presente e futuro para que seja compreendido por todos (Correa et al., 2014).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, e o método utilizado foi o estudo de caso único. A metodologia de pesquisa qualitativa é indicada para a análise de fenômenos pouco conhecidos e utiliza perguntas do tipo “por que” e “como” para explorar possíveis conexões e identificar causas e consequências (Yin, 2015; Eisenhardt, 1989).

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com uma diversidade de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa qualitativa salienta, sobretudo, os aspectos dinâmicos e subjetivos, analisando informações mais complexas, como o comportamento, os sentimentos, as expressões e demais aspectos que possam ser observados no objeto de estudo e permitem levantar hipóteses não observáveis em sua plenitude em outras técnicas. Esse aspecto é possível porque as pesquisas qualitativas permitem identificar variáveis ainda não mapeadas (Eisenhardt, 1989).

Yin (2005) define o estudo de caso como uma estratégia de investigação que visa essencialmente esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões - bem como a razão pela qual foram tomadas, como foram implementadas e com que resultados - obtidas numa determinada situação. Assim, este estudo é de caráter descritivo, seguindo uma sequência de eventos durante um determinado período, descrevendo um determinado fenômeno dentro de uma realidade única (Triviños, 1987).

Para o estudo de caso desta pesquisa, foi realizada uma coleta ampla de informações provenientes de fontes múltiplas, diretamente pelos pesquisadores, pela facilidade de acesso aos dados e materiais. As informações obtidas estão pautadas por entrevistas com roteiro semiestruturado, presenciais e à distância, e pesquisa documental (apresentações, comunicados, anuários, atas de reuniões, etc.).

As entrevistas realizadas para coleta de dados neste estudo de caso foram pautadas por um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, com a finalidade de guiar o entrevistado em um diálogo fluido, permitindo que este se expressasse abertamente. A aplicação da pesquisa teve a intenção de ser realizada no local de trabalho dos respondentes e com duração média de, aproximadamente, 45 minutos. As perguntas para essa finalidade de pesquisa são geralmente abertas, permitindo ao entrevistado falar livremente. No Quadro 1 estão apresentadas as perguntas e respectivos pontos explorados no momento das entrevistas.

**Quadro 1 - Roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas**

Perguntas	Pontos explorados nas entrevistas
1) Conte-me um pouco os seus atuais desafios no seu cargo, no seu trabalho e o que você está projetando para esse ano.	Responsabilidades e papéis, autoridade que o indivíduo tem sobre a área, tipo de recursos à disposição, tempo de empresa, idade e gênero.
2) Desde 2019 a gente vem recebendo uma série de comunicados e treinamentos, sobre esse programa de transformação aqui na empresa. Como é que você e as pessoas da sua área reagiram quando isso foi anunciado? Como é que isso chegou para vocês? Conte-me um pouco da história de como é que vocês aqui da área, reagiram e receberam a notícia quando isso foi anunciado.	Questões de <i>sensemaking e sensegiving</i> , aceitação do programa, dinâmica da comunicação na organização, comprometimento dos empregados, papel estratégico na condução de mudanças.
3) Todos vimos nos comunicados feitos pela empresa que existia uma expectativa de que as pessoas tenham ou que adquirissem um conjunto de comportamentos, atitudes e papéis nesse contexto de mudança, por exemplo: ser inovador, liderança, protagonismo, trabalhar em equipe. Poderia dar alguns exemplos como você vê na prática, seja na sua atuação ou na atuação de colegas, como é que é que esses comportamentos acontecem? Será que eles estão acontecendo? O que te permite dizer na prática que de alguma maneira aqueles papéis, comportamentos, estão sendo de fato mobilizados?	Como esses papéis esperados se manifestam na prática, o que as pessoas fazem, que tipo de ferramentas elas utilizam e discursos que eles falam, exemplos, histórias, coisas concretas.
4) Sabemos que mudar é difícil. Estamos habituados a trabalhar de uma certa maneira e aí do dia pra noite a gente ser outra pessoa, agir de outra maneira, mudar de forma tão ampla é uma tarefa desafiadora. Sabemos também que por outro lado em alguma medida tem que ter contrapartida. Se a alta direção quer que a gente se comporte de alguma maneira, imagino que a gente dependa de certas coisas para ser capaz de fazer isso. Você enxerga algo que a empresa precisa fazer, tipo recursos necessários, comportamentos que a alta direção tem que ter, para que as pessoas ajam dessa forma? Que tipo de contrapartida a empresa tem que ter? (Não é só boa vontade).	Processo de motivação e mobilização dos empregados, capacitação das pessoas, formação de competências, maturidade das pessoas, liderança, relacionamentos e clima.

**Fonte:** dados da pesquisa.

As entrevistas ocorreram com 10 funcionários, sendo parte da média gerência, e a outra parte funcionários da base da organização. A escolha levou em conta seus locais de atuação e tempo de trabalho na empresa. Deu-se prioridade aos funcionários com maior tempo de atuação porque poderiam relatar suas opiniões comparativamente com programas de mudança anteriores. Na Tabela 1 estão apresentados os cargos dos funcionários entrevistados, e o tempo das entrevistas realizadas com cada participante.

**Tabela 1** – Cargos dos funcionários entrevistados

Entrevista	Tempo de entrevista (em minutos)	Posição / Cargo
1	42	Coordenador de Engenharia
2	38	Gerente Financeiro
3	24	Engenheiro SR
4	48	Gerente de Produção A
5	56	Gerente de Portfólio A
6	39	Gerente de Assuntos Fiscais
7	67	Gerente de Projetos de Capital
8	31	Engenheiro SR
9	53	Gerente de Produção B
10	73	Gerente de Portfólio B

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

**Nota:** Os nomes foram omitidos por confidencialidade. Os entrevistados fazem parte das unidades industriais e escritórios corporativos no Brasil.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, por meio do software Nvivo-12. Nesta etapa, é necessário que o pesquisador se debruce sobre os dados, buscando se familiarizar com os assuntos e extrair informações evidentes e as não tão óbvias, que podem se transformar em *insights*, auxiliando numa melhor compreensão da pesquisa (Yin, 2015).

Sendo assim, inicialmente foi feito o *upload* do material coletado durante a pesquisa para o Nvivo12 e se iniciou uma leitura minuciosa de cada transcrição, a fim de compreender as falas dos entrevistados, para, em seguida, codificar tudo o que foi divulgado e respondido durante as entrevistas, atentando para falas ambíguas, metáforas, entre outros, com base nos parâmetros de observação e conceitos descritos no referencial teórico.

#### 4 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Para este estudo foi investigada uma empresa multinacional brasileira atuante no ramo de mineração. A primeira razão da escolha foi em função de a organização estar com um trabalho em andamento de promover a implantação de uma mudança organizacional em suas unidades no Brasil e no exterior. A segunda razão foi o fácil e amplo acesso a unidades, documentos e gestores.

A empresa estudada é uma empresa global de mineração e metalurgia de metais não ferrosos. Está entre as cinco maiores produtoras mundiais de zinco, ocupando posição de liderança na América Latina, e conta com um portfólio diversificado.

A empresa estabeleceu um programa de transformação organizacional que é relevante para a empresa e está presente no planejamento estratégico com metas ambiciosas. O programa de mudança teve origem em julho de 2019, com a visão do CEO de transformar a organização que havia recentemente adquirido operações no exterior, lançado uma nova marca e aberto capital na bolsa de valores. Tinha como objetivos unificar

a forma de trabalho, gestão e cultura em todas as unidades, a fim de atingir melhores resultados.

A mudança organizacional foi o principal foco da atuação em 2019, ano em que a organização expandiu o seu programa interno de mudança, com ações direcionadas a reforçar aspectos de coragem, entusiasmo e inteligência para trazer mais agilidade, autonomia e flexibilidade. Para implementá-lo, foi criado um escritório de transformação, com um gestor responsável por cuidar do planejamento e execução do programa. O planejamento previa que o *status* das iniciativas deveria ser compartilhado pelos líderes de cada frente ao gestor da transformação que relatava aos diretores da empresa.

Para embasar o programa, foi realizada uma pesquisa inicial de “saúde organizacional”, que mediou a satisfação e a motivação dos colaboradores e verificou o alinhamento da organização com as melhores práticas de mercado. A primeira fase da pesquisa aconteceu em janeiro de 2019, a qual trouxe os insumos necessários para se determinar as diretrizes do programa.

Foram estabelecidas 41 iniciativas envolvendo quatro temas principais – liderança, recompensa e reconhecimento, novas formas de trabalhar, ambiente e diversidade – para dar suporte a essa mudança cultural na organização. Ao longo de 2019 foram implementadas duas fases previstas do projeto com 13 iniciativas, dentre elas as que ajudaram a construir os dez comportamentos desejáveis na organização, como programa de pluralidade, ações de reconhecimento, programa de desenvolvimento da liderança, novo programa de avaliação de desempenho, entre outros.

Em novembro de 2019 houve uma nova rodada da pesquisa de “saúde organizacional”, na qual foi alcançado um aumento de três pontos percentuais em relação à pesquisa realizada em março do mesmo ano. Com a nota de 76, a organização ficou acima da média de mercado (73), sendo inovação e treinamento, motivação e orientação externa os atributos de maior destaque.

Em 2019, de acordo com relatórios publicados pela organização, com apenas um ano do lançamento do programa, foram alcançados resultados emblemáticos na criação de valor para a organização, como a redução de alçadas de aprovação, mais autonomia para os gestores; a adoção de algumas práticas voltadas para a sustentabilidade nos escritórios; a eliminação de burocracias, a partir da revisão do fluxo de compras; e quebra de alguns símbolos hierárquicos, aproximando os diretores e gerentes gerais dos seus times. Uma outra mudança dizia respeito à pluralidade, tema em que a organização buscava ter um ambiente mais plural e que estimulasse a inclusão e a diversidade.

A organização não estava em crise, e seus resultados eram sólidos quando estabeleceu o programa de mudança. Almejava, entretanto, posições mais elevadas, que seus funcionários passassem a agir com inteligência, coragem e entusiasmo. Buscava também colocar a organização em outro patamar em seus processos internos e externos, ser menos burocrática, mais dinâmica, mais corajosa e se reinventando, sendo assim reconhecida como uma empresa inteligente e confiável, levando-a a se destacar em seu mercado de atuação.

A mensagem de partida foi de que a organização deveria estar preparada para o crescimento e pronta para acelerar o processo de mudança. Em seu discurso no lançamento do programa, o CEO falou sobre as suas expectativas e enfatizou o caráter da mudança, de colocar a organização em um nível mais elevado, buscando incutir nas pessoas de que esse não seria apenas um programa qualquer, mas sim um programa para mudar a “cara” da empresa. “Não é somente mais um projeto. É uma iniciativa que vai mudar nossa empresa

e nossa cultura! (Extrato do discurso do CEO realizado em março de 2019 como parte do lançamento do programa de mudança).

Já de início observa-se no contexto dessa fala do CEO uma relação com o papel do discurso e a busca por credibilidade, considerada etapa fundamental em processos de mudança organizacional, na qual se cria nas pessoas um sentido de pertencimento, abrindo espaço para uma nova interpretação e criação de sentido (*sensemaking*). Dessa forma, torna-se maior a probabilidade de aceitação da mudança, de haver colaboração na nova forma de trabalhar e obter maior nível de comprometimento das pessoas (Grant et al., 2005).

A aspiração do programa foi buscar sempre excelência operacional, superação de resultados, realizar entregas de forma inteligente, confiável, ter uma cultura em que todos busquem os mesmos objetivos e o sucesso dos colegas como sucesso pessoal e da empresa. A transformação que se almejava era a de romper barreiras entre as áreas, ser menos burocrática, mais dinâmica, mais corajosa e se reinventando.

Temas como aumentar a produtividade, tomar decisões mais rapidamente, empreender mais, melhorar a forma de negociação de contratos também estavam presentes, assim como conhecer melhor os mercados dos seus produtos, agregar mais tecnologia e conhecimento aos processos produtivos, reduzir desperdícios e melhorar volumes e qualidade dos produtos e reduzir impacto ambiental.

Durante a reunião de apresentação do programa, a equipe de diretores da empresa enfatizou a importância da participação e envolvimento de todos os funcionários nas atividades que seriam propostas. Buscando associar a necessidade de mudança com uma provável expectativa dos funcionários por ela, os diretores elaboraram os seus discursos dizendo que a mudança não era apenas um desejo da empresa, mas também um anseio dos funcionários e que, ao fazê-la, todos ganhariam de alguma forma. Desta forma, foi necessário estimular a complementaridade de papéis entre as hierarquias, uma vez que processos gerados de baixo para cima (*bottom-up*) tendem a gerar maior comprometimento que aqueles lançados de cima para baixo (*top-down*).

A liderança do programa de mudança, apoiada por uma grande empresa de consultoria, idealizou quatro alavancas de influência, que são acionadas para mudar as crenças a fim de apoiar a mudança desejada (Figura 1). Elas foram consideradas as alavancas e os elementos-chave, nos quais a organização poderia se basear na implementação da sua estratégia de transformação.

Figura 1 – Alavancas de transformação



Fonte: Material de divulgação da empresa no programa de treinamento para a liderança.

Com isso, a intenção foi de a comunicação de impacto ser incentivada para promover a compreensão e a convicção, reforçando o engajamento dos funcionários com a transformação. Esperava-se, como benefícios de se comunicar desta forma, mais rapidez na transmissão da mensagem, facilitando a absorção e o processamento das informações, esclarecer as ações necessárias, permitir se colocar no lugar do interlocutor, obrigar a pensar com clareza, eliminar material irrelevante e aumentar a eficiência de receber *feedback* relevante. Assim se idealizou que a mensagem tonar-se-ia de fácil entendimento, mais fácil de lembrar e, portanto, mais provável que fosse transmitida e com maior rapidez.

#### 4.1 Categorias analíticas sobre discursos da alta administração

As análises das categorias identificadas no estudo de caso ocorreram ao longo dos anos de implementação do programa de mudança, estabelecendo-se uma relação entre elas.

A partir do levantamento de dados, cinco categorias sobre os discursos da alta administração se destacaram e foram as mais recorrentes. Diante dessas categorias e diferentes discursos, é possível agrupá-los em duas principais dimensões. A **primeira**, relativa aos discursos de **ser inovador e ser um agente protagonista**, diz respeito a liderar a mudança por si próprio, ou seja, o que cada um pode fazer individualmente. Uma **segunda dimensão** refere-se aos discursos de **ser um líder inspirador e colaborativo**, trabalhar em equipe e vender a mudança, cujo objetivo é o de orientar o contato, incentivar o envolvimento com as equipes e reforçar o engajamento individual.

No que se refere à **primeira dimensão**, nomeada como “**ser inovador e protagonista**”, o CEO, em seus discursos recorrentes, ressaltava a importância desse papel de ser protagonista, orientado para resultados, atuar de maneira proativa e “*fazer acontecer*”. Isso tem relação com um convite feito pela alta administração da empresa para que os gerentes fossem proativos na identificação e tratativa de questões que pudessem prejudicar suas equipes e a organização, conforme ilustra a seguinte citação ilustrativa: “Não podemos deixar de mencionar a importância de acompanhar de perto o processo. O monitoramento é indispensável para identificar e agir sobre eventuais desconfortos na equipe. Se houver relutância, a mudança pode ser prejudicada”. (Trecho extraído do material de treinamento para a liderança, 2019).

Nesse contexto, a alta administração elencou um tema relevante para o programa de mudança, que está relacionado ao papel de ser protagonista, e que chamou de “*escuta ativa*”. Isso teve como finalidade ajudar os responsáveis por disseminar o programa a ter atenção nas conversas com colegas de trabalho ou clientes no escritório, corredor, fábrica ou outro ambiente, a fim de captar, entender e tomar ações necessárias em questões que pudessem atrapalhar o andamento do programa. Esse conceito pressupõe que, a partir do momento que uma pessoa se coloca para conversar com outra e presta atenção na sua fala, está demonstrando um interesse verdadeiro pelo assunto e, acima de tudo, pela mensagem que está sendo dita. Essa habilidade por parte de quem está à frente do processo de mudança ajuda muito no entendimento de possíveis travas à implantação das mudanças, pois mostra que o outro está sendo valorizado, além de indicar uma disposição de acolher ideias e opiniões divergentes.

Com base nesse entendimento, a alta administração incentivou que os gerentes estivessem mais presentes na rotina do dia a dia de suas equipes, se envolvendo com maior intensidade na condução das iniciativas do programa de mudança. Poderiam, assim,

contribuir com o desenvolvimento e implementação das atividades, além de promover engajamento e envolvimento do time, ainda que os resultados não fossem percebidos de imediato. Nesse contexto, observa-se o papel do protagonista de incentivar o engajamento dos colaboradores, visto que podem relacionar resultados positivos alcançados à implantação do plano e do engajamento de cada um.

A **segunda dimensão**, nomeada como “**ser inspirador e colaborativo**”, diz respeito a um conjunto de discursos utilizados pela alta administração da empresa voltados para convidar os funcionários a liderar a mudança por meio de seus colegas e equipes, ou seja, o que cada uma precisava fazer por meio de outras pessoas, tendo uma visão convincente de futuro, visto que nem todos os funcionários compreendiam, de imediato, a necessidade de mudança.

Essa dimensão se diferencia da primeira, na medida em que apresenta um viés mais coletivista do que individualista, ou seja, enquanto na primeira o indivíduo por si só poderia “fazer a diferença”, nesta havia a necessidade de se trabalhar de forma conjunta com outros colegas.

As mudanças na forma de trabalhar exigem mudanças de mentalidade e comportamento. Não são puramente táticas e envolvem, de certa maneira, algum grau de escolha, ou seja, as pessoas poderiam evitar a adoção (ou até mesmo sabotar) da mudança. Elas têm um impacto significativo nas pessoas, na estrutura e processos. Exigem que os indivíduos abandonem suas mentalidades atuais e adotem uma nova maneira de pensar.

Os discursos realizados pela alta administração, com a finalidade de engajar os colaboradores, ocorreram de forma contínua em todas as etapas da implementação do programa de mudança. O CEO era o patrocinador e quem geralmente estava à frente das apresentações. Porém, para que as informações permeassem adequadamente e com agilidade todos os níveis da organização, foram organizados times de multiplicadores que foram orientados e treinados por uma empresa de consultoria com “*know how*” em processos de mudança organizacional.

O próximo passo foi o de identificar as pessoas, dentro da organização, que eram capazes de incentivar os demais a assumir um papel ativo e vender a ideia para elas. Essas pessoas nem sempre eram os gestores e não ocupam necessariamente posições hierárquicas de destaque.

A alta administração utilizou o discurso de que ver uma pessoa “*vestindo a camisa*” e cooperando com a mudança incentiva os demais também a se engajar e que, nesses casos, o exemplo vale mais do que a palavra. Estava sempre presente a preocupação de haver constante coerência entre o discurso e a prática. Outra questão era a de as pessoas sentirem-se parte integrante do processo de mudança e terem reconhecimento à medida que as metas estabelecidas eram cumpridas, requerendo um programa de mudança bem planejado em que cada um conhecesse o seu papel.

Nas reuniões de acompanhamento da implantação das mudanças, o CEO discorria sobre o importante papel dos gerentes, que eram os facilitadores, e a ponte entre os diretores e os funcionários de alinhar as informações e expectativas para que as equipes começassem a visualizar os resultados da mudança e evitar possíveis frustrações.

Como facilitadores do processo da mudança é muito importante ter liderança ativa, busca por melhorias contínuas como parte da cultura da empresa, gestão de pessoas, criação de metas claras, comunicação interna eficiente e principalmente equipe engajada. A falta de engajamento é uma das principais barreiras da mudança. Por isso, esse é o momento de exercer a boa liderança, tranquilizando

os funcionários, mostrando a importância da mudança e engajando-os na adoção de novos processos. (Extrato do discurso do CEO realizado em julho de 2019).

Desta forma, com os times de multiplicadores em campo, iniciou-se o trabalho de disseminar a mudança, sabendo de antemão que algumas coisas dariam errado e que a correção de rota seria parte inerente do programa de mudança organizacional. Podia ser notado que esse tema de ir corrigindo a rota sempre que um desvio se apresentasse era reforçado pela diretoria em seus discursos aos funcionários, nas reuniões mensais de apresentações do andamento do programa para toda a organização. “Vencer exige uma visão ousada do futuro sem perder a humildade de saber que você pode estar errado.” (Extrato do discurso do CEO para a liderança da organização realizado em julho de 2019).

#### 4.2 Categorias analíticas sobre o *sensemaking* de gestores

Se, por um lado, os discursos emergiram como categorias de análise recorrentes nos dados coletados, por outro lado também foi possível observar inúmeras dinâmicas de *sensemaking*. Isso se mostrou relevante, visto que no discurso da liderança do programa se estabelecia uma conexão entre aos anseios dos funcionários por mudança e o programa de mudança em curso.

A alta administração se preocupou, no discurso de lançamento do programa de mudança, em dar ênfase a que não se tratava de um programa almejado somente por parte da empresa, mas que a mudança também era um desejo dos funcionários, e que levar a efeito o programa em questão demonstrava que os anseios dos funcionários eram levados em conta pela direção da empresa. “Nós da diretoria ouvimos vocês e digo que o que iniciamos agora é para valer. Não é somente mais um projeto. É uma iniciativa que vai mudar nossa empresa e nossa cultura.” (Extrato do discurso do CEO realizado em julho de 2019, como parte do lançamento do programa de mudança).

De acordo com relatos de algumas pessoas da média gerência em reuniões de acompanhamento, esse discurso influenciou o sentido de algumas pessoas pelo fato de elas se sentirem incluídas no processo de decisão da empresa no programa de mudança, sendo causa de emoções e sentimentos variados nesses profissionais. Na percepção da média gerência, era notado em diversos momentos que os funcionários estavam contentes em conhecer o plano das mudanças em curso e que havia lógica nos objetivos delineados. Com isso podiam, também, compreender com realizar as suas atividades para favorecer o alcance dos objetivos desejados. Uma preocupação alta administração residia no fato de que, quando se fala em mudanças, o que mais causa ansiedade e, por conseguinte, resistência e ceticismo, é a falta de explicações e definições para onde se irá mudar. Ao mesmo tempo, compreendiam que não existe uma forma única de administrar o processo de mudança e as resistências decorrentes dela, sendo entendido como fundamental estabelecer, com a melhor exatidão possível, aonde se quer chegar, como chegar, e os ganhos e perdas nesse processo.

Existem evidências que permitem constatar a existência de sentidos compartilhados, relacionados ao ceticismo em relação ao programa de mudança. Por exemplo, os membros da alta administração constataram que não estava claro para todos os funcionários, principalmente para aqueles das unidades industriais, quais eram de fato os objetivos do programa, podendo ser influenciados por percepção de fracassos de programas semelhantes anteriores. Dessa forma, procuravam se certificar de que a

mudança ora proposta fizesse sentido, de forma que se relacionasse com a compreensão e experiência anteriores de cada um.

Essa preocupação se mostrou verdadeira ao se observar os relatos de alguns funcionários durante as entrevistas de campo. Em uma delas, o entrevistado relata seu entendimento de como as pessoas se engajam ou não na realização das mudanças, dependendo de como as percebem e aceitam.

Como era de se esperar, tudo depende muito das pessoas e como elas compram as ideias. Em conversas rotineiras do dia a dia, as pessoas falam de tudo. Algumas dizem que é mais do mesmo, que já tentamos mudanças antes, que no começo tudo vai bem e depois esfria. Outros, porém, acreditam que as mudanças são importantes e vão fazer a diferença para as pessoas e a empresa. (Extrato do relato de entrevista realizada com funcionário da organização).

Essas percepções originaram nos funcionários significados e interpretações distintos em relação ao programa de mudança, quase sempre positivos, mas também negativos em certos momentos. A média gerência, como intermediadora entre a alta administração com os demais níveis, envidava esforços no engajamento das pessoas e grupos, com o intuito de promover uma maior inclusão no processo, afetando de certa forma, positivamente, o sentido de pertencimento dos indivíduos.

É comum que os indivíduos tenham posições e visões antagônicas em relação a uma questão. No começo do programa isso não foi diferente. As opiniões divergiam, e algumas pessoas pensavam que o programa seria igual a outros que já haviam sido tentados no passado e não acreditavam, a princípio, que poderia ser bem-sucedido. Por outro lado, havia também pessoas que acreditavam que daria certo, e, mais importante, concordavam que a mudança era necessária e importante para que a organização atingisse os seus objetivos.

De início parecia ser um programa de transformação como muitos outros que vieram anteriormente, que traziam um certo resultado, mas nem sempre evoluíam como esperado e às vezes eram descontinuados ou iam sumindo aos poucos até cair no esquecimento. Todo mundo, porém, fica entusiasmado com novidades, mudanças, até porque sempre pensamos que são mudanças que trarão melhorias e serão boas para todos. Acho que ninguém pensa que quando se anuncia uma mudança, seja ela qual for, o objetivo não seja melhorar. (Extrato do relato de entrevista realizada com funcionário da organização).

A criação de sentido (*sensemaking*) por parte da alta administração do programa teve influência sobre diferentes níveis hierárquicos. Buscando a objetividade e para que os funcionários aderissem e se sentissem parte ativa do programa, foram criados fóruns em todas as unidades da empresa com participação aberta, para que as pessoas contribuíssem com ideias que pudessem trazer ganhos concretos ao programa de mudança em curso. O fato de os funcionários perceberem o esforço da liderança para envolvê-los no programa potencializa a criação de sentido favorável à mudança, repercutindo de forma positiva em toda a organização.

Todavia, no processo de envolvimento dos funcionários, os resultados iniciais se mostraram inferiores às metas estabelecidas, principalmente aquelas que visavam simplificar processos e implementar novos projetos, cujos objetivos eram de trazer ganhos financeiros no curto prazo.

Nem todos se sentiram incluídos como parte ativa no programa de mudança. Sentiram que elas eram estabelecidas pela alta direção da empresa sem ouvir os

funcionários diretamente e não levando em conta seus aprendizados e histórico de processos anteriores.

É simples, quem estava nas pontas basicamente já recebia tudo pronto, o que tinha que fazer era só pensar em termos de sua área, como poderia aplicar aquilo e como poderia mudar as suas atitudes e influenciar seus colegas. Mas o conteúdo do programa já chegou pronto para os funcionários. (Extrato do relato de entrevista realizada com funcionário da organização durante a implantação do programa em 2019).

Isso tudo reforça a noção de *sensemaking* e coloca as relações entre as pessoas, que são as relações sociais, em evidência, ao mesmo tempo que a participação de todos na construção de sentido da mudança se faz presente. A participação efetiva dos indivíduos em programas de mudança quase sempre se dá de forma gradual, e à medida que vão se sentindo familiarizados, as barreiras vão sendo quebradas e passam a colaborar e a avaliar o sentido da mudança.

#### 4.3 A evolução da dinâmica entre discurso e *sensemaking* durante a mudança organizacional

À luz dessas categorias de análise, é possível elaborar uma descrição da evolução da mudança organizacional ao longo do tempo, dividida em três principais momentos, sendo o primeiro a partir do segundo semestre de 2019, quando o programa foi iniciado; o segundo em 2020, quando as iniciativas foram desenvolvidas em sua plenitude; e o terceiro momento no primeiro trimestre de 2021, com o programa já em ritmo de cruzeiro, momento também cujas coletas de dados em campo foram concluídas.

No primeiro ano do programa, os eventos mais importantes estavam relacionados a divulgação, treinamentos e discursos da alta administração, apresentando o programa de mudança e justificando a sua importância, significância e sentido para a organização.

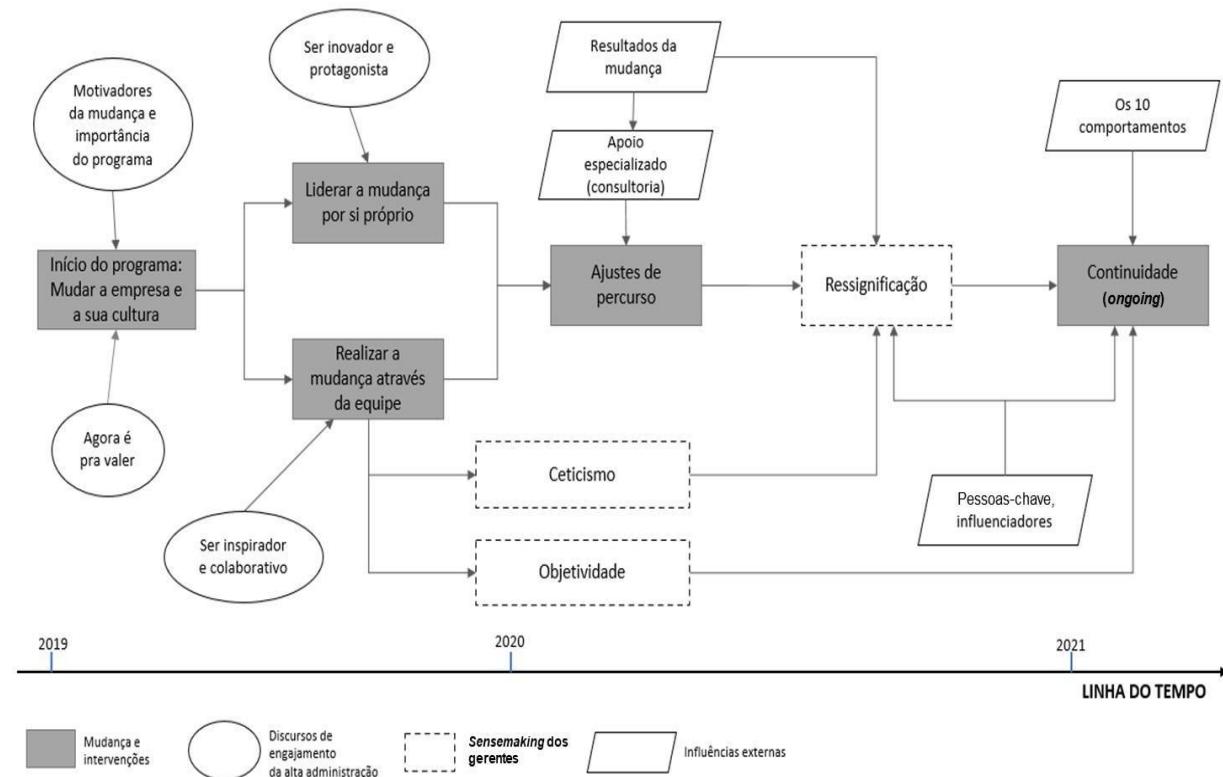
Os discursos inicialmente estavam voltados a explicar os motivos do programa de mudança e a importância deste para a organização, bem como a necessidade e relevância de que todos desempenhassem um papel protagonista dentro de suas áreas de atuação e círculo de influência. As dinâmicas de *sensemaking* se deram, sobretudo, pela média gerência, que tinha o papel de interlocução entre a alta administração e os demais funcionários, principalmente pela percepção da importância do programa e de que ele ia de encontro ao desejo por mudança por parte dos funcionários, favorecendo, assim, a aceitação pelo grupo.

No segundo ano, além de reforçar os acontecimentos do ano anterior, os discursos do CEO se voltaram para a divulgação dos resultados alcançados até aquele momento, com justificativas e implementação de ajustes no plano original, o que se deu por meio de apoio de consultoria externa especializada, enfatizando a mudança de cultura que era necessária através da compreensão e aplicação dos dez comportamentos explicados anteriormente neste trabalho. Começou a ser perceptível que as barreiras e resistências iniciais haviam sido quebradas, e as pessoas estavam receptivas e colaborativas para a implementação das mudanças, contribuindoativamente com os objetivos do programa.

O terceiro ano foi uma continuidade das ações do primeiro e segundo ano, com diversos resultados positivos, tangíveis e intangíveis, alcançados. O programa, quando se finalizou a coleta de dados, estava em “voo de cruzeiro com suaves turbulências”, com objetivos e metas mais elevados quando comparado aos primeiros dois anos.

A Figura 2 a seguir reflete a explanação feita e a relação entre o discurso e o *sensemaking*.

**Figura 2** – Dinâmica da relação entre discurso e *sensemaking* na implementação da mudança organizacional



**Fonte:** Elaborada pelos autores.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho de pesquisa teve o objetivo de analisar e compreender a relação dos discursos da alta administração e o *sensemaking* da média gerência como influenciadores em um processo de implementação de um programa de mudança organizacional.

Um aspecto inicial e de grande importância para os objetivos deste trabalho foi entender as motivações que levaram o CEO a empreender o programa de mudança, visto que a organização não sinalizava estar passando por nenhum tipo de dificuldade. Evidenciou-se que as mudanças em questão visavam colocar a organização em um patamar mais elevado de competitividade, com alterações significativas em seu cotidiano e de grande relevância pela intensidade da mudança. O processo começou por iniciativa do CEO, apoiado pelos diretores, o que faz sentido, visto que geralmente é a própria alta administração o nível gerencial responsável pela implementação das mudanças mais significativas em uma organização (Teece, 2007).

Algo que já se havia aprendido pelas gestões anteriores da organização e de outros processos de mudança realizados, é que os profissionais da base da hierarquia se ressentem de não conhecerem, não serem consultados e nem envolvidos diretamente na elaboração

do plano e na estratégia da mudança. Evidenciou-se através das entrevistas e nas conversas informais que esses profissionais têm grande interesse em conhecer os fundamentos que embasam os processos de mudanças, argumentando que somente dessa forma podem contribuir com maior assertividade para o alcance dos objetivos planejados.

Tendo isso em mente, pode-se constatar que em certos momentos os discursos da alta administração tiveram uma influência relevante na motivação e engajamento das pessoas e foi um direcionador importante do início ao fim do programa. Por outro lado, houve momentos em que os discursos da alta administração não atingiram todos os níveis hierárquicos diretamente, porque eram realizados, muitas vezes, para um público de média gerência. Esta, por sua vez, exercia o papel de replicar para as bases o que tinha interpretado dos discursos, o que nem sempre era plenamente fidedigno à mensagem original. Os resultados deste estudo reforçam, portanto, a importância do envolvimento pleno das pessoas de todos os níveis hierárquicos no processo de mudança, visto que se observou que os discursos da alta administração têm o poder de criar o tipo de prontidão e adesão que torna os indivíduos contribuintes ativos para a execução da mudança organizacional (Bateh et al., 2013).

Foi possível observar também a importância de aspectos emblemáticos para reforçar os discursos do CEO, como dar mais autonomia para os gestores, o que contribuiu para a criatividade e responsabilidade individual (Neiva & Paz, 2011), além de promover a quebra de alguns símbolos hierárquicos, aproximando os diretores e a média gerência dos seus times. Isso possibilitou à organização ser mais ágil e criativa, focando mais em relacionamentos do que em hierarquias. De acordo com Kotter (2012), mesmo em organizações maduras, os relacionamentos informais dos agentes de mudança operam abaixo do radar hierárquico.

Outro ponto que se destaca é que os recursos utilizados na transmissão dos discursos da mudança, de início, não foram pragmáticos na interação com os funcionários, pois quase sempre as informações eram cascadeadas entre os níveis hierárquicos até chegar à base. Como exemplo as reuniões mensais com um público seletivo e os treinamentos para replicadores, com o objetivo de que estes colcassem o processo em movimento. Isso contraria, em certos aspectos, um processo habitual de mudança organizacional, em que geralmente a comunicação direta, objetiva e eficaz é a essência, disseminando pela organização novos valores e crenças e que possibilitam mudar comportamentos que não são compatíveis, viabilizando a mudança da organização.

Em adição a essa questão de se cascadear as informações, esta pesquisa considerou a contribuição relevante da média gerência para a alta administração, na implementação do programa de mudança, pela intermediação realizada entre o topo e a base da organização, tendo papel complementar ao da alta administração. Foi possível observar o papel da média gerência, principalmente em sua função tática de desdobrar os discursos e diretrizes da alta administração em planos de execução menores, destacando-se como um pilar fundamental e elo essencial entre o nível estratégico e o operacional (Balogun & Rouleau, 2017). É muito importante que a média gerência compreenda o propósito da mudança.

Outro fator importante foi em relação ao *sensemaking* da média gerência, em que se observou a criação de sentidos através dos discursos da alta administração e pelas interações diretas e indiretas entre si. Isso afetou diretamente como esses reagiram em relação às mudanças estabelecidas, o que está coerente com os achados de Thurlow e Mills (2009). Tornou-se também relevante compreender o que os motivou a se engajarem (Montenegro & Bulgacov, 2014). Uma boa ideia foi deixar que contassem a sua visão do programa de mudança e terem a possibilidade de darem o seu toque pessoal.

Entretanto, a alta administração passou a enxergar uma diversidade de possibilidades de realizações através de seus discursos utilizando-se das novas plataformas midiáticas e redes sociais. A adoção de novas plataformas de comunicação possibilitou que a alta administração atingisse diretamente toda a organização com seus discursos e ela passou a realizar reuniões mensais para divulgar os resultados e propagar os ideais da mudança desejada para um público cada vez maior, que agora podia ouvir o CEO diretamente e interagir com perguntas e comentários através de seus próprios dispositivos eletrônicos.

Ainda no aspecto de envolvimento das pessoas, os resultados obtidos sugerem que um processo de mudança, porém, provoca rupturas no cotidiano e alterações no ambiente da empresa. Daí a importância de todos compreenderem os ganhos que o processo pode trazer para o trabalho de cada um, podendo assim aumentar os índices de adesão e diminuir as resistências (Correa et al., 2014).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, acredita-se, levou a importantes achados sobre os aspectos de implementação de um programa de mudança organizacional, trazendo evidências sobre fatores que podem ser causadores de um eventual sucesso ou fracasso. Ao longo do caminho, ajustes ao plano inicial foram necessários, buscando sempre atingir os resultados propostos inicialmente.

Durante o trabalho dessa pesquisa foi possível observar diferentes situações e contextos nas relações internas da organização que, de certa forma, influenciaram o processo da implementação do programa de mudança. O primeiro aprendizado refere-se à credibilidade e confiança que as pessoas precisam ter na liderança da alta administração, necessitando ser esta o modelo exemplar, garantindo consistência entre o discurso e a prática, desfrutando de uma condição de veracidade e de confiabilidade para que as mudanças propostas através de seus discursos sejam bem aceitas pelas pessoas da organização. Isso se torna ainda mais verdadeiro quando outros programas de mudança anteriores fracassaram.

Outro ponto importante diz respeito à participação efetiva das pessoas, dando-lhes oportunidade de opinar, de se expressar e de contribuir com os temas propostos. É uma questão que deve estar no “radar” de todos os que forem designados como liderança do programa de mudança, que é a de envolver pessoas de hierarquias diversas nas discussões. Dentro desse mesmo tema também se faz premente atingir todo o público diretamente com os discursos da alta administração e na divulgação periódica de resultados. A comunicação direta com os diferentes níveis hierárquicos tende a ser mais eficaz do que apenas se transmitir as informações de forma cascataeadas. Apesar de a mídia gerêncial fazer o papel de intermediação do alto escalão com a base da organização, em algumas ocasiões, um contato direto da alta administração com todos os níveis hierárquicos é útil para demonstrar proximidade e alinhamento.

Outra contribuição para a prática se refere à importância de se construir uma cultura e valores organizacionais próprios. A construção de uma cultura própria na organização se dá com o tempo, e cada organização vai construindo sua própria história, mas é o cerne para o entendimento das ações humanas, o que possibilita identificar grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir, e isso interfere diretamente em processos de mudança organizacional. Neste trabalho de pesquisa, a organização estudada já vinha de uma cultura e valores bem sedimentados por muitos anos, conferindo-lhe identidade própria, que é mais

do que regras e hábitos. Isso pode ser um facilitador em programas de mudança de larga escala, especialmente em organizações que operam em países diversos.

Foi possível também observar o importante trabalho de intermediação da média gerência entre o topo e a base da organização, que se mostrou de real importância para o desdobramento e implementação das ações do programa de mudança. Com a definição de rumo dada pela alta administração, a média gerência, através de uma gestão transparente, é capaz de realizar a gestão integrada dos processos da mudança, padronizar procedimentos, valorizar e recompensar as pessoas pelos resultados. Daí a importância da alta administração envolvê-los desde o princípio no estabelecimento e planejamento das ações elaboradas.

Este estudo teve algumas limitações em seu conteúdo de pesquisa, muito embora traga contribuição tanto para a teoria quanto para a prática. Indica também uma série de oportunidades que podem ser estudadas e exploradas sobre o tema de mudança organizacional.

De início, como primeiro limitador, foi um estudo de caso único, em uma empresa do ramo de mineração, com uma evolução de décadas em sua cultura organizacional. Trata-se, portanto, de um mercado bem específico, e é preciso ter atenção ao replicar os aprendizados deste estudo para empresas de mercado e contexto diferentes.

Outra limitação foi que a pesquisa se deu, de forma aprofundada, apenas nas unidades brasileiras da organização estudada. Tal limitação pode ser considerada uma oportunidade de estudo de casos futuros que se sugere, que seria o de avaliar o contexto de comunicação e implementação de um programa de mudança em tempos de pandemia.

Pesquisas futuras também podem abordar sobre a natureza da relação da média gerência com a alta administração. Apesar de existirem muitos artigos que tratam sobre o papel da média gerência nas organizações, poucas pesquisas abordam, e na maioria somente partes, a forma como essa relação se dá e como isso afeta o sucesso do resultado.

Uma última sugestão de estudo futuro relacionado ao tema deste trabalho é sobre a visão e percepção do acionista e conselho de administração comparada com a dos dirigentes da organização. Nesta pesquisa não se contemplou a visão do acionista nem do conselho de administração sobre o programa de mudança.

## REFERÊNCIAS

- Abu Orabi, T., Abu Alfalayeh, G., Alhyasat, W. B. A. K., Ababne, A., Alkhawaldah, R., & Qteishat, M. (2024) **Change management in business organization**: A literature review. *Human Systems Management*, (Preprint), 1-18. <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm230031>.
- Alvesson, M., & Sveningsson (2016). **Changing organizational culture: cultural change work in progress**. (2th ed.).
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. **Asia Pacific Management Review**, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.07.003>.
- Balogun, J., & Rouleau, L. (2017). Strategy-as-practice research on middle managers and sensemaking. In Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (Eds.). **Handbook of Middle Management Strategy Process Research**. Northampton: Edward Elgar Publishing. pp. 109-132.

Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J.E. (2013). Employee Resistance To Organizational Change. **International Journal of Management & Information Systems**. Second Quarter. 17(2). <https://www.proquest.com/openview/f03337d4335362c9c5e547da7c416ba9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026885>.

Bruch, H., & Menges, J. I. (2010). The acceleration trap. **Harvard Business Review**. 88(4). p.80–86.

Bulgacov, S., & Bulgacov, L. M. (2002). A Construção do Significado nas Organizações. Encontro de Estudos Organizacionais, 2. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD.

Correa, M. V. P., Rese, N., Sander, J. A., & Ferreira, J. M. (2014). O Papel do Sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações. **VII Encontro dos estudos organizacionais da ANPAD**. Gramado/RS – 25 a 27 de maio.

Day, L., Balogun, J., & Mayer, M. (2023). Strategic change in a pluralistic context: Change leader sensegiving. **Organization Studies**, 44(8), 1207-1230. <https://doi.org/10.1177/01708406231166815>.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from case study research. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, 14(4), p.532-550.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). **Organization Science**. 5(3). pp. 363-383.

Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., & Wailes, N. (2005). Discourse and organizational change. **Journal of Organizational Change Management**. 18(1). pp. 6-15 Emerald Group Publishing Limited 0953-4814.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/01708406231166815>.

Kroon, D. P., & Reif, H. (2023). The role of emotions in middle managers' sensemaking and sensegiving practices during post-merger integration. **Group & Organization Management**, 48(3), 790-832. <https://doi.org/10.1177/10596011211037789>.

Kotter, J. P. (2012). **Accelerate!** *Harvard Business Review*. 90(11), p.44–52.

Minayo, M.C. (2001). **Difíceis e possíveis relações entre os métodos quantitativos e qualitativos nos estudos dos problemas de saúde**. Rio de Janeiro.

Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2000). **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

Montenegro, L. M., & Bulgacov, Y. L. M. (2011). Construção de sentidos em práticas estratégicas: estudo comparativo em duas instituições de ensino superior paranaenses. **Revista Brasileira de Estratégia**, 4 (1), 23-36.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). **Leading organizational change**.

Morgan, G., & Sturdy, A. (2000). **Além da mudança organizacional: Estrutura, discurso e poder nos serviços financeiros do Reino Unido**.

Mumby, D. K. , & Clair R. P. (1997). Organizational discourse. In T. A. Van Dijk (ed.). **Discourse as Social Interaction**. London: Sage.

Neiva, E. R., & Paz, M.G.T. (2012 jan-mar). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração**, 47(1). FEA-USP. p. 22-37. <https://doi.org/10.5700/rausp1023>.

Palmer, I., & Dunford, & Buchanan, D. A. (2017). **Managing Organizational Change: A multiple Perspectives Approach**. (3th. ed.). Published by McGraw-Hill Education, Penn Plaza, New York, NY 10121.

Pieterse, J., Caniëls, M., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. **Journal of Organizational Change Management**. 25(6). pp. 798 – 818. <https://doi.org/10.1108/09534811211280573>.

Rabelo, R. A. et al. (2012 jan.jun). Gestão do Conhecimento em processos de transformação organizacional: o desenvolvimento da intimidade como fator facilitador. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, 2(1), p. 21-35.

Rebeka, E., & Indradev, R. (2015). **A Study on Perception of Employees during Change in an Organization**. Doi:10.5901/mjss.6(1). p.72.

Saeed, I., Khan, J., Zada, M., & Zada, S. (2023). Employee sensemaking in organizational change via knowledge management: leadership role as a moderator. **Current Psychology**, 1-15. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-023-04849-x>.

Santos, L. B., & Domenico, S. M. R. (2015). A mudança organizacional sob a ótica do discurso: um caso de ensino de uma comunidade de pessoas com e sem deficiências de aprendizado. **Revista Adm.** UFSM, Santa Maria, 10(1), p. 147-162. <https://doi.org/10.5902/19834659>.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**. John Wiley & Sons, Inc. 28(13), p.1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

Thurlow, A., & Mills, J. H. (2009). Change, talk and sensemaking, **Journal of Organizational Change Management**. 22(5). pp. 459-479. <https://doi.org/10.1108/09534810910983442>.

Todnem, R. (2020). Organizational Change and Leadership: Out of the Quagmire, **Journal of Change Management**.

Weick, K. E. (1995). **Sensemaking nas organizações**. Sage publications Ltd.

Weick, K., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organização e o processo de construção de sentido. **Organization Science**, 16 (4), p. 409–421.

Weick, K.E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, 50, p.361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>.

Yin, R. K. (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (5a. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Recebido em: 14/11/2024  
Aprovado em: 15/12/2024