

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ONDE ESTÁ O SUJEITO NESSE PROCESSO? ORGANIZATIONAL CHANGE: WHERE IS THE INDIVIDUAL IN THIS PROCESS?

Mariza Cecílio Janeiro\*  
Edelvais Keller\*\*

### RESUMO:

Este artigo apresenta algumas considerações sobre o processo de mudança organizacional e a identidade do sujeito. São citados pontos sobre a importância da construção da identidade do sujeito e da organização, abordando aspectos da cultura organizacional e o comprometimento do servidor. Refere-se ao processo de mudança em organizações privadas e públicas, salientando a importância da participação ativa do funcionário neste processo como ator principal e a importância da reconstrução de uma nova identidade pessoal e organizacional. Cita algumas formas de intervenção possíveis, como o teatro organizacional e a abordagem da psicossociologia. O artigo salienta a participação ativa do funcionário como requisito fundamental para o sucesso organizacional em um processo de mudança.

**PALAVRAS CHAVE:** mudança organizacional; identidade do sujeito; cultura organizacional.

### ABSTRAT:

This article presents some considerations from psicossociology point of view about the organizational changing process and the identity of the subjects. Points about the importance of the subject's identity construction and the organization are quoted, approaching aspects of the organizational culture and the worker commitment. It refers to process of change in private and public organizations, pointing out the importance of the employee active participation in this process as principal actor, and the importance of the reconstruction of a new personal and organizational identity. It quotes some possible forms of intervention as the organizational theater and the boarding of the psicossociology. The article pointing out the active participation of the employee as fundamental requisite for the organizational success in a change process.

87

**KEY-WORDS:** organizational change; identity of the subject, organizational culture.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o rápido avanço tecnológico e de globalização, as organizações se vêm cada vez mais com urgência de adequar suas atividades e tecnologia à competitividade do mercado de trabalho. Para isso as organizações privadas têm se transformado, se fundido, almejando incrementar suas forças na busca de novos nichos de mercado e novos resultados de lucratividade e produtividade.

Essa realidade chegou às organizações públicas e os governos também se vêm impelidos a acompanhar esse processo de constante mudança e, muitas vezes, alteram a máquina pública administrativa à revelia de seus funcionários, mudando o funcionamento de processos que são utilizados há décadas, o que leva as pessoas a sentirem o impacto dessas mudanças de forma mais brusca.

\* Aluna do Curso de Psicologia do Centro Universitário Filadélfia – UniFil. marizajan@gmail.com

\*\* Docente do Curso de Psicologia da Unifil; Mestre em Administração: “Recursos Humanos e Organizacional” pela PUC/SP. edelvais.keller@unifil.br

A princípio, percebe-se que normalmente o processo de mudança nas organizações tem sido feito sem uma ampla discussão, participação ou conscientização dos seus trabalhadores. A visão administrativa nem sempre tem levado em consideração uma questão humana que se refere à identidade do sujeito e muitas vezes tacha suas inquietudes como “resistência”. Esse termo tem sido usado para pôr fim a muitas discussões e reivindicações do seu corpo funcional.

Nos órgãos públicos essa situação parece ser mais agravante, pois os funcionários recebem as novas diretrizes de forma arbitrária, muitas vezes por papeletas, ordens de serviço, portarias, sem que tenham tido a oportunidade de conhecimento ou manifestação prévia.

Ao promover mudanças organizacionais significativas nas organizações públicas, a falta de inclusão do funcionário nesse processo pode gerar muitas dúvidas, temores e desequilíbrio entre as pessoas. Isso pode ser fruto de uma falha no planejamento estratégico, pode ser resultado de problemas de comunicação, falta de informação ou trata-se de descaso com o sujeito que faz parte dessa organização?

Os resultados disso? Podem ser caóticos. Cria-se um clima de desconfiança do funcionário para com o órgão e governo, e alimenta-se um clima organizacional desfavorável.

Cabe, então, destacar a importância do sujeito e da construção de sua nova identidade no processo de mudança organizacional.

## 2. A IDENTIDADE DO INDIVÍDUO E DA ORGANIZAÇÃO

As pessoas não estão separadas da organização da qual fazem parte. Segundo Vergara e Silva (2002a), as questões organizacionais afetam profundamente a identidade das pessoas. Para muitos, sua identidade organizacional pode ser muito mais importante do que as identidades recebidas com base no gênero, raça, sexo ou nacionalidade.

A identidade pessoal é como a pessoa define suas características próprias e a social refere-se aos conceitos que o indivíduo tem sobre si e derivam de sua afiliação em categorias ou grupos significantes para ele (TING-TOOMEY apud VERGARA E SILVA, 2002a).

As pessoas, mesmo afiliadas em categorias, tendem a caminhar se reconstruindo de acordo com suas novas formas de ver e sentir a vida. Essa reconstrução influencia e é influenciada pelo que acontece em seu contexto organizacional.

Lopes apud Vergara e Silva (2002a) aponta que as identidades sociais não são fixas, elas estão sempre se reconstruindo no processo de construção do significado.

Para Gioia, Schultz e Corley apud Vergara e Silva (2002a), a identidade organizacional é a compreensão coletiva dos membros da organização sobre suas características presumidas que as distinguem de outras organizações. Ela é fluida, contínua e adaptativa, e o sentimento de preservação do *self* é tão forte como nas identidades individuais.

Preservar a vida, o que se tem e o que se crê faz parte de todos. Nas organizações esse instinto de preservação também é visível e forte, portanto a palavra mudança requer tempo para ser absorvida e levar à certeza de que o *self* pessoal e organizacional não morrerá.

Vergara e Silva (2002a) acreditam que na implementação de mudanças o sucesso parece estar diretamente relacionado com a capacidade de reconstituição das identidades tanto dos indivíduos como da organização. Os indivíduos têm que ter a possibilidade de adequar sua identidade a esse contexto para não se tornarem alienados ao processo.

A construção dessa nova identidade só é possível se o indivíduo tiver espaço para compreender e manifestar seus sentimentos, para elaborar seus medos e angústias e passar por um processo de subjetivação. O aspecto que mais parece contribuir para a auto-descoberta do sujeito é o uso da palavra, a oportunidade de poder compartilhar com as pessoas os seus sentimentos e suas opiniões (VERGARA E SILVA, 2002b).

Segundo Chanlat (1996) o ser humano é um ser de palavra. O pensamento e o conhecimento são indissociáveis da linguagem.

A palavra dá vida ao sentir, aos desejos e pensamentos. Quando as pessoas se expressam e falam o que sentem, elas percebem quem são e qual o significado de sua fala para quem as escuta. Ao falar, elaboram as idéias, minimizam os medos e fica mais claro para si mesmas aonde pretendem chegar. A fala conta a história individual e dela surgem as emoções vividas que nem sempre foram percebidas e elaboradas para se transformarem em um aprendizado pessoal.

A mudança organizacional implica mudança de relações e ela mobiliza as emoções dos indivíduos. As supostas resistências nada mais são do que manifestações de emoções como ansiedade, medo, raiva, nostalgia (VERGARA E SILVA, 2002b).

O vínculo do sujeito com a organização não é apenas material e sim afetivo, imaginário e psicológico. As organizações se utilizam da estrutura psíquica dos indivíduos, elas tentam moldar os pensamentos de seus membros e penetrar no íntimo do espaço psíquico, com as sutilezas das regras não escritas para conseguir controlar o comportamento, levando-o ao desejado (FREITAS, 2000).

Freitas (2000) afirma que a organização parece como perfeita e apta a restaurar a perfeição de seus membros. Isso leva o sujeito a:

(...) idealizar a organização, a vê-la como único lugar que ele pode almejar para realizar-se não apenas como profissional, mas também como pessoa. Aqui, realização profissional é sinônimo de auto-estima; identidade profissional é o mesmo que identidade pessoal; fracasso profissional quer dizer fracasso como ser humano; a parte toma o lugar do todo e fala por ele. (FREITAS, 2000, p. 98).

### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Há muitas definições sobre o conceito de cultura e várias são as visões da relação da cultura com as organizações.

Para Schein,

Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (apud PIRES E MACEDO, 2006)

Segundo Pires e Macedo (2006), “cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social”. Argumentam, também, que falar sobre cultura é falar da capacidade de adaptação do sujeito ao grupo em que está inserido. O indivíduo é um ser de cultura.

Freitas (2000) vê a cultura organizacional como conjunto de representações imaginárias que se constroem nas relações e se expressam nos seus valores, normas, significados e interpretações, tornando a organização como fonte de identidade para seus membros. Também a vê como instrumento de poder, onde por ela é definido o que é importante ou não, a forma correta de pensar e agir, o que é a realização pessoal.

As organizações são locais coletivos que são formados por indivíduos que não deixam seu psiquismo em casa quando vão ao trabalho. Então a leitura da cultura organizacional deve ser feita a partir dos processos psíquicos inconscientes (FREITAS, 2000).

O sujeito vai construindo e carrega consigo o seu imaginário, o seu entendimento do mundo que o cerca. O peso da organização nessa construção é muito grande. A forma como a organização o enxerga diz muito sobre o que ele é e como ele deve ser, havendo pressão à conformidade por meio das regras e padrões de atuação. Nas organizações públicas essa pressão é mais forte. Difícil é o processo de quebra de algumas visões já enraizadas nas pessoas há longas décadas e que necessitam de reforma.

Segundo Pires e Macedo (2002), as características das organizações públicas não diferem das demais, mas possuem algumas particularidades como maior apego às regras, à rotina, uma supervalorização da hierarquia, certo paternalismo e apego ao poder. Esses itens são importantes na formação de valores e crenças organizacionais.

No Brasil, os membros das organizações públicas necessitam de habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho. De um lado está o corporativismo, a burocracia, e do outro estão as forças inovadoras que procuram introduzir uma maior flexibilidade que aumente a eficiência e o sucesso na implementação de projetos de reforma (PIRES E MACEDO, 2006).

Os mesmos autores ainda dizem que a tendência da cultura de uma organização é de se perpetuar e que ela só pode ser mudada por um processo de construção social. No contexto das organizações públicas, os projetos de mudanças deveriam abordar aspectos estruturais e normativos sim, mas se faz necessário focar os trabalhadores, pois somente por meio das pessoas é que se transforma uma sociedade.

#### 4. COMPROMETIMENTO DO SERVIDOR

A literatura das teorias administrativas mostra a importância do clima organizacional positivo para o bem estar das pessoas no trabalho e do comprometimento do trabalhador com sua organização, dando sentido e significado ao trabalho realizado pelo trabalhador (CODA, 1997).

Para Coda (1997), o comprometimento do trabalhador com a organização está diretamente ligado à percepção de como é valorizado dentro dessa organização. A insatisfação impede que ele se comprometa com os novos desafios e objetivos da empresa.

A pesquisa do Clima Organizacional é o canal de comunicação dos empregados com a direção da organização. Por ela é dado o diagnóstico da empresa, é ouvida a opinião dos seus membros, havendo um constante feedback, com o foco voltado para as necessidades por eles apontadas (CODA, 1997).

Para Rego (2003), falar de comprometimento do servidor implica temas como assiduidade, pontualidade, comportamento como cidadão, aceitação de mudanças, desempenho funcional. As pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios se estiverem comprometidas, e se assim o

fizerem podem se tornar modelos de atuação que outros vão imitar.

Em um processo de mudança, é necessário perceber que seus desdobramentos atingem os trabalhadores implicando reestruturações dos vínculos psicológicos do indivíduo e da organização. O comprometimento desse trabalhador com a organização é requisito fundamental para o sucesso de qualquer mudança (BASTOS E ANDRADE, 2002).

Quais são os impactos do comprometimento dos indivíduos com o trabalho quando ocorre uma transformação organizacional? Há pouca literatura científica sobre as associações entre mudança organizacional e comprometimento do trabalhador (BASTOS E ANDRADE, 2002). Mas percebe-se que a vontade dos indivíduos, o empenho em contribuir com a organização é influenciada pelos laços psicológicos que eles possuem para com ela (REGO, 2003).

## 5. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Quando se fala de mudança organizacional não se pode pensar somente em equipamentos, logística, processamento de dados, e outros fatores concretos. As pessoas que fazem parte da organização é que são os atores principais, são elas que dão forma à organização.

Segundo Schommer (2003), os indivíduos são atores que dão significado e vida às instituições. Para o pleno envolvimento dos membros da organização no processo de mudança é preciso que cada sujeito esteja engajado como um ator que se apropria do sentido de coletividade (VERGARA E SILVA, 2002b).

A forma de sentir, ver e agir numa organização não se muda por um ato legal instituído. São necessárias condições para que esse processo seja digerido e elaborado.

Vergara e Silva (2002b) afirmam que o trabalho precisa ser tratado com sentido e os sentimentos a ele relacionados precisam ser compreendidos e expressos para se construir um novo significado num processo de mudança que tanto exige das pessoas e das organizações.

As teorias administrativas, muitas vezes, tentam simplificar o que é por natureza complexo: o comportamento humano, achando que um mero discurso constrói uma nova aceitação, uma nova forma de existir (VERGARA E SILVA, 2002b).

Os autores acima sugerem um novo enfoque, que a mudança organizacional seja vista com uma teia de relações entre os indivíduos, e não mais se aplique a visão reducionista adotada por muitos textos da administração.

### 5.1 Fusões Organizacionais

Segundo Hogg e Terry apud Vergara e Silva (2002a), a fusão é um caso especial de alteração da dinâmica das relações intragrupos e intergrupos nas organizações. Quando duas organizações se fundem a entidade pós fusão engloba essas relações que muitas vezes são antagônicas e competitivas. Cria-se uma dinâmica de “nós” e “eles”, que pode destruir toda a possibilidade de sucesso dessa fusão.

Nas fusões, a mobilização das identidades nas organizações é potencialmente ativada, pois esse processo força o indivíduo a renunciar a seu passado, a desconstruir o que já está construído e ter que reconstruir o novo tanto em termos de trabalho como de relações. Esse é um processo traumático, que vai depender das circunstâncias de como é feito e do nível de informações fornecidas (VERGARA E SILVA, 2002a).

No processo de fusão, em algumas pessoas, surge uma sensação de morte real. De fato existe um luto a ser elaborado, o *self* da organização e do indivíduo estão sendo alterados. Como será agora? O que restou de nossa cultura com essa fusão? Posso confiar nessa nova diretoria, formada por quem não conheço? Esses são exemplos de questionamentos que aparecem e que mostram um clima de insegurança e desconfiança do corpo funcional.

Nas empresas do governo a insegurança é acentuada, pois a autoridade que legitima a mudança quase sempre não pertence ao corpo funcional de nenhuma das duas organizações que estão se fundindo. Basta uma assinatura para provocar tantas alterações na vida de tantas pessoas e normalmente o funcionário não é participativo nesse processo.

Nos órgãos públicos não se visualiza a importância dada aos servidores e suas entidades associativas, pois sempre são relegados a um papel secundário quando se trata de reforma da administração. Para garantir o sucesso na implementação de reformas, a cooperação ativa dos servidores públicos é fundamental (CHEIBUB, 2000).

Segundo Cheibub (2000), estudos demonstram que é necessária cooperação entre políticos, administradores e sindicatos de servidores públicos num processo de reforma. Duas ordens de fatores fundamentais seriam: as condições institucionais, como criação de novas estruturas que envolvam os sindicatos, provisão de meios de sustentação da nova estrutura como verbas, treinamentos, troca ampla e franca de informações, e outros; fatores políticos, onde se estabelece o compromisso formal e público de cooperação entre autoridades e sindicatos para se atingir um fim.

## 5.2 Formas de Intervenção para a Mudança Organizacional

Há formas de se amenizar o impacto em um processo de mudança organizacional. Uma delas é o teatro organizacional e a abordagem da Psicossociologia. Ambos podem ser extremamente úteis como auxílio nesse processo.

### 5.2.1 Teatro organizacional

No Teatro Organizacional as situações problemáticas típicas são dramatizadas, como por exemplo, em situações de fusões de empresas, barreiras de comunicação, resistências a mudanças, e outros casos (SCHREYÖGG, 2002).

Para o encontro com a situação problema e com as verdades muitas vezes dolorosas, a platéia é exposta a uma dramatização dos problemas comuns do dia a dia, representada por estranhos. Isso gera tensão, risos, lágrimas. Como resultado pode ocorrer a liberação de situações paralisantes, do que foi bloqueado, abre-se a possibilidade de discutir aquilo que até então era indiscutível (SCHREYÖGG, 2002).

As pessoas vão ver a observação do seu dia a dia pelos olhos dos atores. Assim, a realidade é dividida em 2 níveis, a usual e a teatral. Essa realidade sendo vista por uma outra forma, por novas pessoas que a interpretam de forma diferente, fazendo novas combinações dos fatos, levam todos a raciocinar e pensar de forma reflexiva. Essa divisão da realidade em duas realidades diferentes traz a percepção de que há a possibilidade de construção, onde a visão anterior já não é tão certa assim, tornando-se instável e aberta a mudanças (SCHREYÖGG, 2002).

Nas palavras de Schreyögg (2002),

(...) o teatro organizacional confronta a platéia com uma perspectiva diferente de sua conhecida construção dos problemas e estimula uma análise mais detalhada dos padrões de comportamento habituais, construções perceptivas estabelecidas ou possíveis visões prejudiciais.

### 5.2.2 A abordagem psicossociológica

A Abordagem da Psicossociologia considera elementos como processos grupais, construção do imaginário social, dos sistemas de valores comuns, as identificações e idealizações (AZEVEDO, BRAGA NETO E SÁ, 2002).

Pela identificação, o indivíduo assimila características do outro, transformando-se. É estabelecido um laço afetivo com os membros do grupo por conta de uma qualidade comum compartilhada por eles. Na idealização, essa identificação é levada ao grau de perfeição, podendo produzir um falso julgamento da realidade (AZEVEDO, BRAGA NETO E SÁ, 2002).

As organizações caracterizam-se como um sistema cultural, simbólico e imaginário. Seus valores e normas condicionam os membros a uma certa forma de percepção do mundo e orientação de conduta. Essas representações interiorizam no sujeito, do ponto de vista psíquico, um imaginário social. Por esse prisma a organização é vista como uma microssociedade geradora de angústias e que luta contra a desorganização, desta forma o imprevisto, espontâneo, o desconhecido são vistos como desordem (ENRIQUEZ *apud* AZEVEDO, BRAGA NETO E SÁ, 2002).

A Psicossociologia entende que a organização tem a tendência de resistir às mudanças, restando a criatividade tão desejada. Os processos de mudança precisam ser enxergados como um processo que antes de sua objetividade, é psíquico, subjetivo. Eles precisam incluir a inserção de indivíduos criativos comprometidos, mas sem querer controlar seus pensamentos (AZEVEDO, BRAGA NETO E SÁ, 2002).

O trabalho de intervenção psicossociológica começa com o conhecimento da demanda, centra-se nos problemas concretos, na formação de grupos de trabalho que permitam que as pessoas se manifestem sobre seus sentimentos e representações que fazem da organização e se abram para novas significações a partir da análise desse material (ENRIQUEZ *apud* AZEVEDO, BRAGA NETO E SÁ, 2002).

A literatura existente elenca outras ferramentas além dessas duas citadas que podem auxiliar a organização em suas mudanças. Talvez o início desse processo seja a mudança da forma de ver a organização.

Segundo Watson (2005), o pensamento sistêmico-controlador deixa de lado os aspectos relativos aos valores humanos e ao controle, tratando a organização como um sistema mecânico que funciona alheia aos membros que a constituem.

Esse mesmo autor explica que já no pensamento processual-relacional há o enfoque dessas questões não valorizadas no sistema anterior. A organização é tratada como relações organizadoras, onde se enxerga os membros da organização e a organização como mutantes em constante interação, produzindo novos significados. Os gestores se envolvem em um processo de persuasão e criação de significado, não se limitando a distribuir comandos.

Qualquer funcionário tende a cooperar mais em situações lideradas de forma processual-relacional do que de forma sistêmico-controladora (WATSON, 2005).

Necessário se faz mudar a forma de pensar, que em grande parte do tempo está enraizada no sistema administrativo governamental controlador.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo a mudança organizacional um processo tão importante e às vezes doloroso para o corpo funcional, em especial quando ocorre fusões que descaracterizam as organizações, ocasionando perda de seus referenciais até então instalados, cabe ao psicólogo organizacional e do trabalho contribuir para que os processos de mudança possam ser realizados de forma harmoniosa, com impactos menos traumatizantes para preservar a saúde mental dos trabalhadores.

Tanto o sujeito quanto a organização passam por um processo de intenso stress, quando se exige deles mudanças rápidas as quais não eram esperadas.

A identidade profissional é muito significativa na constituição do sujeito, é por ela que ele se enxerga e valoriza-se. Como ser abortado desse processo? Como construir uma nova identidade organizacional e lidar com ela sem preparo, em processos organizacionais de mudança radical? Onde fica o sujeito? Como serão tratados os seus valores, suas crenças, a sua forma de existir?

Na era da informática, estaria visualizando o sujeito como alguém que muda pelo comando de uma tecla? E a organização, ela pode mudar sua cultura com um simples documento que legitima sua mudança? Num processo de fusão de duas organizações o que sobrar de cada uma? Ambas as organizações podem se perguntar: quem somos nós agora?

Quanto mais antiga é a organização na sua forma de existir, mais cuidadoso deve ser o processo de mudança, pois ele vai mexer com valores enraizados e de fortes significados, e em especial nos processos de fusão isso é mais forte.

O indivíduo que se torna um formador dessa nova organização num processo de fusão deve ser entendido em sua forma de ser e participante desse processo, sendo ator dessa nova construção, adaptando-se e reconstruindo, se preciso for, sua nova identidade nesse novo caminhar que se inicia.

Isso tudo pode ser muito rico, contribuindo para a formação de uma nova casa, um novo lar organizacional, uma nova cultura organizacional, com pessoas participantes, engajadas, estimuladas no seu trabalho e avançando juntas nesse novo caminhar.

Acredito que em organizações públicas isso também seja possível. Para tanto os dirigentes só precisam tomar os cuidados devidos na realização desse processo de mudança organizacional, tendo como base os estudos científicos disponíveis e as experiências de outras organizações públicas que já passaram por esse processo.

## 7. REFERÊNCIAS

AZEVEDO, C. da S.; BRAGA NETO, F. C.; SA, M. de C.. Indivíduo e a mudança nas organizações de saúde: contribuições da psicossociologia. *Cad. Saúde Pública*. Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, jan./fev. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2002000100024&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2002000100024&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 16 de setembro de 2006.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *R.A.E.*, São Paulo, v. 42, n.2, p.31-41, abr./jun. 2002.



CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser de palavra. In: *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser estranho para o outro. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas 1996.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança / organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHEIBUB, Z. B. Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público: dilemas e perspectivas. *Rev. bras. Ci. Soc.*, São Paulo, v. 15, n. 43, jun. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092000000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092000000200007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 16 de setembro de 2006.

FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional, identidade, sedução e carisma?* 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

PAUCHANT, T. C. A psicologia do self na empresa: uma perspectiva Kohutiana. In: CHANLAT, J. F. (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 16 de setembro de 2006.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *R.A.E.*, São Paulo, v. 43, n. 4, p.102-107, out./dez. 2003.

SCHOMMER, P. C. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. *R.A.E.*, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, out./dez. 2003.

SCHREYÖGG, G. Teatro e mudança organizacional. *R.A.E.*, São Paulo, v. 42, n. 4, p.29-34, out./nov./dez. 2002.

VERGARA, S. C.; SILVA J. R. G da. A mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Disponível em: <[http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/act\\_frm\\_pesquisa\\_publicacoes.asp](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/act_frm_pesquisa_publicacoes.asp)>. Acesso em: 21 de março de 2006.

VERGARA, S. C.; SILVA J. R. G da. A mudança organizacional pela ótica dos indivíduos: resistência ou uma questão de sentimentos, significados e constituição do sujeito? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002, 1 CD. Disponível em: <[http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/act\\_frm\\_pesquisa\\_publicacoes.asp](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/act_frm_pesquisa_publicacoes.asp)>. Acesso em: 21 de março de 2006.

VINCENT, S. Heterofobia e racismo nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (coord.). *O indivíduo a organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. *R.A.E.*, São Paulo, v. 45, n. 1, p.14-23, jan./mar. 2005.