

IMPACTOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOBRE A IDENTIDADE PROFISSIONAL DOS COLABORADORES: O CASO DO UNIPÊ.

Jimmy de Almeida LÉLLIS (1); Maria Luiza da Costa SANTOS (2); Nadja Marques de FONTES (3); Urânia Catão Maribondo TRINDADE (4)

(1) CEFET/PB, Endereço: Rua Áurea, 67, Cabo Branco, João Pessoa/PB; telephone: (83) 3247.5345, e-mail: jimlellis@gmail.com

(2) CEFET/PB, e-mail: mluizacs@gmail.com

(3) UNIFE; e-mail: nadjamfontes@yahoo.com.br

(4) UNIFE, e-mail: urania@hs24.com.br

RESUMO

As instituições de ensino privado nunca passaram por processos de mudanças tão rápidos e iminentes como os que sofrem atualmente. As repercussões dessas transformações recaem, principalmente, sobre os indivíduos que passam por todo um processo de crise interior que abala sua estrutura de formação, cultura, valores, comportamentos, enfim, sua identidade, tanto no âmbito individual como profissional. Assim, o objetivo central deste trabalho é analisar o impacto da mudança organizacional sobre a identidade profissional dos indivíduos e, em particular, o caso do Centro Universitário de João Pessoa - UNIPÊ, que vem atualmente passando por mudanças estruturais que atingem, sobremaneira, a identidade dos coordenadores dos cursos de graduação. Os resultados obtidos permitiram a definição do perfil do coordenador de curso do UNIPÊ, a análise comparativa das situações anteriores às mudanças com a atual, em termos da organização do trabalho, das relações interpessoais e do estilo de gestão. A partir daí, pôde-se concluir que a influência desses fatores de mudança sobre a pessoa indica uma relativa satisfação na maneira como tem sido conduzido o processo de mudança no UNIPÊ.

Palavras-chave: Mudança, identidade, coordenadores.

1. INTRODUÇÃO

Se voltarmos nossa atenção para o campo dos estudos organizacionais, tanto em outras partes do mundo como no Brasil, percebemos que, há muito tempo, as organizações se defrontam com uma procura de novos modelos de gestão que proporcionem melhor qualidade de produtos e/ou serviços prestados à sociedade para se manterem em um mercado competitivo e exigente e que, por isso, determinam novos desenhos gerenciais, sem levar em consideração à cultura organizacional e os efeitos da mudança nos seres humanos.

A caminhada humana é um processo constante de mudança e a identidade do indivíduo, em todos os âmbitos é compreendida como uma atividade humana em permanente construção, socializadora do indivíduo por meio da interação simbólica com o seu meio. A identidade é, portanto, um fenômeno que deriva da relação entre o indivíduo e a sociedade e deve ser definida pelo grupo ao qual ele pertence. Tomando por base essa visão, um dos papéis sociais desenvolvidos pelo indivíduo, que mais repercute no seu autoconceito, refere-se ao seu papel profissional, ou seja, a sua identidade profissional, pois para muitas pessoas, o emprego e a organização contribuem com importantes dimensões na construção desse autoconceito, uma vez que o *status* social da pessoa é representado, principalmente, pelo seu *status* empregatício.

Com essa preocupação o presente estudo teve como objetivo geral analisar o impacto da mudança organizacional ocorrida no UNIPÊ sobre a identidade profissional dos professores e definiu como objetivos específicos identificar o perfil dos coordenadores de cursos de graduação do UNIPÊ; verificar as mudanças ocorridas em termos de organização do trabalho, relações interpessoais e estilo de gestão, a partir de uma comparação entre um determinado período e; estabelecer a influência que essas mudanças exercem sobre a identidade profissional, a partir da percepção e das expectativas sobre as mudanças.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ASPECTOS CONCEITUAIS

O homem é um ser mutante. A mudança está constantemente presente em sua vida e em tudo o que o envolve: nas estações do ano, nas fases da lua, nos processos biológicos, no ambiente social. Enfim, desde o momento em que nasce, até a morte, o homem muda permanentemente, embora não se sinta muito à vontade diante de mudanças. Para Davis e Newstrom (1996) o homem sente que algo o inquieta ao perceber-se em mudança e então, reage das mais diversas formas.

No nível organizacional, esse assunto também é preocupante, visto que, segundo Kanaane (1995) o trabalho representa uma das formas de relação do homem com o meio no qual se insere, significando um fator de equilíbrio psicológico e de desenvolvimento através do qual se tem acesso aos diferentes grupos existentes na sociedade; é uma fonte de realização pessoal, além de objeto de cidadania.

Segundo Caldas e Wood (1999) historicamente, pode-se entender a evolução das mudanças organizacionais em quatro momentos: Inicialmente se enfatizava a estrutura e os processos formais da empresa: o que importava era o funcionamento adequado de todas as peças de sua configuração mecanicista.

Com a falência desse modelo devido à impossibilidade de gerenciamento das freqüentes mudanças, mudou-se o foco para as pessoas e suas relações: surgiu assim o segundo momento, onde todas as atenções estavam ali voltadas para o comportamento e o clima organizacional. Prevvia-se que se diminuindo os conflitos e administrando-se adequadamente as relações das pessoas, ter-se-ia como resultado um melhor desempenho das empresas. Posteriormente, passou-se a valorizar o ambiente como elemento central das mudanças, surgindo, dessa forma, o terceiro momento: ali, o pressuposto básico era a adaptação da organização ao meio ambiente. Quanto mais adequada essa relação, melhor o desempenho da empresa.

Num quarto momento, evidenciou-se a busca pela qualidade e produtividade. A ênfase agora é dada à disciplina e ao comprometimento com o trabalho. Essa abordagem parte do pressuposto de que mudança organizacional não é um evento isolado, mas sim um processo de melhoria contínua.

2.1. Mudança Nas Organizações

Segundo Moggi e Burkhard (1999) o processo de mudança nas organizações ocorre a partir das seguintes dimensões ou níveis qualitativos: *nível da identidade ou dos dirigentes de carreira*, que são os responsáveis pela estratégia e pelos resultados das operações. São essas pessoas que determinam a identidade, o caráter ou a essência da empresa. Para este nível, a urgência da mudança se verifica quando a empresa não tem respostas claras e sólidas para questões estratégicas do tipo – por que estamos neste negócio? Quais são nossos valores? Etc. Nessa fase pode-se pensar que a organização encontra-se em uma crise de identidade, consequência da falta de visão estratégica.

O segundo nível, *o das pessoas ou das relações*, revela o que acontece entre os participantes. A mudança torna-se necessária quando o clima organizacional torna-se inaceitável, há desmotivação, problemas de liderança etc. Neste estágio, a organização encontra-se vivendo uma crise, pois são as pessoas que implementam as estratégias da empresa. Já o terceiro nível, *o dos processos ou fluxos básicos de produção e comercialização de produtos e/ou serviços*. Neste caso, a necessidade da mudança surge com a crise de resultados, ou seja, as operações rotineiras da empresa não geram resultados suficientes para suprir os recursos empregados nas operações e, pagar acionistas ou aplicar em expansão;

Finalmente o quarto nível, *o dos recursos*, formado por terrenos, equipamentos etc. Fica evidenciada a necessidade da mudança quando a organização encontra-se em situação crítica, precisando vender seus ativos para pagar dívidas. É a crise da liquidez, quando não é mais possível implementar mudanças.

As mudanças na organização podem significar sentimentos de dissolução de aspectos elementares do indivíduo, expressando, inclusive, a noção de perda ou perturbação de sua identidade. Segundo Caldas e Wood (1999, p.263) “construímos o que somos por meio do que fazemos” e, hoje, boa parte dos significados que construímos tem uma organização ou um papel organizacional como referencial.

2.2. Resistência À Mudança Organizacional

As pessoas reagem diferentemente diante de uma mudança e o que determina essa reação, segundo Davis e Newstrom (1996), são os sentimentos que afloram no indivíduo de maneiras diversas, elas são causadas pela história de vida de cada um e pelo ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, podemos dizer que a resistência às mudanças é uma reação natural do ser humano diante de algo novo, desconhecido, que vai interferir em seu *status quo* estabelecido. Consiste em qualquer atitude do empregado para atrapalhar, atrasar e até impedir a implantação de uma modificação no trabalho. Mas, apesar de todas as resistências, e principalmente, diante da realidade econômica e social em que se vive atualmente, mudar torna-se uma necessidade imperiosa para o crescimento individual e organizacional. Nessa perspectiva, deve-se buscar a fonte de motivação individual para as alterações do cotidiano no trabalho. Nesse sentido, Davis e Newstrom (1996, p.43) colocam que “uma mudança pode ser um sucesso ou um problema, dependendo da habilidade com a qual foi gerenciada para minimizar a resistência”.

3. A IDENTIDADE NOS NÍVEIS INDIVIDUAL E PROFISSIONAL

O uso do termo identidade tem suas raízes no pensamento clássico: ela se faz presente na lógica, na álgebra e na filosofia. Porém, ao longo dos tempos, a idéia de identidade foi ganhando novos significados e sua aplicação difundiu-se nas mais diversas áreas com utilização tão diversificada que seu conceito original tornou-se mais generalizado e complexo do que anteriormente.

Para Ciampa (1998), a primeira noção de identidade oriunda da diferença e da igualdade surge na família: o primeiro grupo social ao qual o indivíduo pertence. Esse grupo de um lado, dá o nome (prenome) ao indivíduo, diferenciando-o de seus familiares; de outro, seu sobrenome, igualando-o aos demais membros de sua família. Segundo Caldas (1999, p. 265), “objetos e experiências que mediam nossas relações com o mundo, nos ajudam a sustentar nosso sentido de identidade e a reforçar o que somos, como nos situamos no mundo e os laços fundamentais que temos com a nossa realidade”.

Para Caldas e Wood (1999) identidade é concebida como um atributo sociocognitivo, ou seja, não é algo exclusivo e inato ao indivíduo: o grupo, a organização e a humanidade também a possuem e ela passa a ser vista reflexivamente como o indivíduo vê a si mesmo. A identidade é compreendida, por esses autores, como uma classificação do *self* (o que identifica a pessoa como única) expressa pelo indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais e como similar a membros de uma mesma classe. Ela é entendida também como algo central, distintivo e duradouro e questionada quando se pretende associá-la à configuração das organizações.

No entender de Jacques (1999, p.163) é “do contexto histórico e social em que o homem vive que decorrem as possibilidades e impossibilidades, os modos e alternativas de sua identidade”. Porém o indivíduo tem um papel ativo nesse processo tanto na construção desse contexto a partir de sua interação, como na sua adaptação. Dessa forma, a identidade se configura como determinada e determinante: o indivíduo revela-se ao mesmo tempo personagem e autor de uma história em que ele, ao mesmo tempo, vai construindo e é por ela construído.

Ciampa (1998) reconhece a identidade como algo estático, num primeiro momento, a qual define o ser, representado pelo seu *nome próprio* que, de sua parte confirma e valida a identidade desse ser. A partir daí, esse autor demonstra o dinamismo do processo na produção da identidade: quando nomeados, ao nascerem, os indivíduos são determinados por alguém. Em seguida, a partir do momento em que se adquire *consciência*, eles são capazes de refletir e de se identificar com aquele nome; nesse momento diz-se que se assumiu uma *identidade*. Assim, a identidade que antes se apresentava estática, na visão daquele autor, assume a forma de um nome e passa a adotar várias outras formas de ser, como *papéis*.

Para Ciampa ainda (1998) há uma preocupação em contextualizar a identidade pessoal com a história do indivíduo: “uma identidade nos aparece como a articulação de várias personagens, articulação de igualdades e diferenças, constituindo e constituída por uma história pessoal”. Essa articulação possibilita se compreender identidade como uma relação entre indivíduos, onde as diferenças e igualdades de um servem de padrão para identificar o outro e vice-versa. O conhecimento de si é dado pelo reconhecimento do outro através da história, normas, interesses, tradições de determinado grupo social do qual o indivíduo faz parte e das relações que seus membros estabelecem entre si e com o meio ambiente, a partir do agir, da vivência, do sentir, do trabalho de cada personagem do grupo.

Na verdade, há uma diversidade de identidades que assumem diferentes papéis e essa situação é permanentemente modificada em função dos movimentos dos sistemas culturais e históricos em que vive o indivíduo. Nesse sentido há várias identidades em um só indivíduo e dependendo do contexto social uma delas predomina sobre as demais. Esta idéia de predominância de uma sobre as outras, e em especial da identidade pessoal, decorre do conceito de identidade preponderante de Habermas (*apud* PINTO, 2000). É com esse pensamento que surge a idéia da identidade sendo determinada pelo desempenho dos diversos papéis, dessa forma podemos supor uma hierarquização de papéis onde existiriam papéis mais preponderantes do que outros.

Segundo Bergamini (1992) é no desenvolvimento de uma atividade laboral que o homem encontra sua realização; estaria aí então, sua vocação natural. Quando isto não ocorre no âmbito do trabalho, na família ou na atividade escolar é possível que esteja havendo uma inadequação pessoal, estado que tem levado o homem contemporâneo a conviver com maior frequência com momentos de angústia e ansiedade que lhes provocam baixos sentimentos de auto-estima por se sentir menor diante dos outros e de si mesmo.

Malvezzi (2000) destaca que num ambiente de trabalho onde as condições são estáveis e os papéis e estruturas se caracterizam pela estabilidade, os empenhos dos indivíduos se restringem a reproduzir e manter as características exigidas pelos papéis sociais e profissionais já estabelecidos. Nesses espaços laborais as atividades são previsíveis e as relações entre os indivíduos dependem da manutenção de suas identidades

4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E IDENTIDADE PROFISSIONAL

As conseqüências da mudança organizacional na identidade profissional dos indivíduos decorrem, não só em função de sua circunstância particular, mas principalmente do significado do trabalho para cada um. O

trabalho deve representar, portanto, um fator de harmonia, equilíbrio e crescimento. A partir dele, pode ser assegurado ao indivíduo sua inserção nos diversos espaços, setores e grupos existentes na comunidade na qual ele está inserido (KANAANE, 1995).

No entender de Kanaane (1995) as organizações podem apresentar-se como ambiente de integração, propício ao crescimento das pessoas que nelas trabalham ou podem, ao contrário, colocar-se como elemento desagregador e manipulador, provocando conseqüências profundas na identidade dos indivíduos, na sua forma de ser, pensar, agir e no ambiente organizacional, aflorando comportamentos inadequados, tanto no nível individual como no grupo.

De acordo com Caldas (1999) o indivíduo constrói significados e relacionamentos primários entre ele e a organização, onde são estabelecidos verdadeiros contratos psicológicos, ficando definido, de forma implícita, o que cabe a cada parte. Do lado da organização, quando há uma quebra desse contrato devido a mudanças e não se permite à devida participação do empregado nesse processo, as conseqüências e reações do indivíduo são, a princípio, traumáticas. Percebe-se, pois que a desestabilização desse vínculo e a dissolução ou mudança de significados pode afetar seriamente a noção de identidade ou coesão psíquica do indivíduo.

Quanto ao impacto da mudança organizacional relacionado com o aspecto profissional do indivíduo, Kanaane (1995) expressa que o descompromisso do trabalhador com o resultado de seu trabalho é decorrente de sua limitada participação nos processos produtivos, criando, inclusive, impedimentos que refletem, tanto no âmbito individual como grupal. Nessa perspectiva, compreende-se a importância do referencial profissional no aspecto psíquico da pessoa.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Definir um método é primordial para o bom andamento de uma pesquisa, pois, a partir de um conjunto de etapas ordenadas, pode-se realizar atividades visando estudar um fenômeno de maneira mais adequada. Configura-se, então, como uma tentativa de se obter conhecimentos confiáveis e seguros, assim, o método apresenta-se como um instrumento facilitador da atividade do cientista na geração do conhecimento.

Essa pesquisa, considerada como um estudo de caso procurou examinar um fenômeno dentro do contexto atual e envolveu as variáveis apresentadas no quadro abaixo, divididas segundo seus fatores e dimensões:

DIMENSÃO	FATORES	VARIÁVEIS
Mudança na Organização	Organização do trabalho	Participação, Autonomia, Tarefa (forma de execução do trabalho)
	Relações Interpessoais	Camaradagem (coleguismo), Espírito de equipe, Confiança, Solidariedade.
	Estilo de Gestão	Proximidade (chefe/subordinado), Controle, Confiança, Relações Hierárquicas, Comunicação (transferência de informações)
Identidade Profissional	Percepção	Segurança profissional, Reconhecimento (social, familiar e profissional), Auto-estima elevada, Motivação para o trabalho, Compromisso (com a organização e com a equipe), Mudança de (gestor, forma de gestão e de espaço físico)
	Expectativa	Segurança profissional, Aprendizagem, Autonomia no trabalho, Reconhecimento social, Relações interpessoais, Participação, Auto-estima elevada.

Quadro 1 : Dimensão, fatores e variáveis da Mudança organizacional e Identidade Profissional.

O universo da pesquisa foi composto pelos coordenadores e coordenadores adjuntos dos cursos de graduação do UNIPE e que estão em pleno exercício de suas atividades, totalizando 28 colaboradores. Como o universo foi considerado relativamente pequeno, o instrumento de pesquisa, questionário, foi aplicado a todos os coordenadores e buscou responder aos objetivos propostos no trabalho.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto aos **aspectos sócio-demográficos** foi constatado que o perfil da população pode ser assim descrito: idade entre 36 a 40 anos; sexo feminino; casado; grau de formação mestrado; tempo que ensina na IES de 1 a 5 anos; carga horária de 36 a 40 horas e em sua maioria não tem vínculo com outras instituições.

A análise dos aspectos relacionados com as **Mudanças Organizacionais ocorridas em termos de Organização do Trabalho, Relações Interpessoais e Estilo de Gestão** estão apresentadas em tabelas e se reporta ao estudo das relações dos processos de mudanças com a execução das atividades, o nível de relacionamento com outros coordenadores e a participação nas decisões da instituição nos assuntos referente ao processo ensino-aprendizagem.

A tabela 01 apresenta o resultado sobre relacionamento e participação no processo de Mudança Organizacional e foi verificado como o coordenador participou das mudanças ocorridas no período de 2006.2, os quais afirmaram que são muitos os impactos desse processo na realização de seu trabalho.

Para a primeira questão da Tabela 01, que se refere à **decisão sobre a maneira de executar suas atividades**, foi obtido o seguinte resultado: 46% respondeu que muitas vezes é ele quem decide, 18% sempre toma as decisões, 9% opinaram por algumas vezes, e, 27% deixaram de responder. Esses dados mostram que a maioria dos coordenadores possui certa autonomia com relação ao desenvolvimento de seu trabalho. Tal atitude por parte da empresa é muito importante para gerar um clima de confiabilidade e valorização dos funcionários, sendo assim, esse tipo de mudança é bem vista pelos profissionais.

TABELA 01 - Relacionamento e Participação no Processo de Mudança Organizacional

ITENS	QUANTAS VEZES...	ALGUMAS VEZES		MUITAS VEZES		SEMPRE		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
1	Você decide sobre a maneira de executar suas atividades.	1	9	5	46	2	18	3	27	11	100
2	Você mantém relações com outros coordenadores para realizar seus trabalhos.	2	18	4	37	2	18	3	27	11	100
3	Você participa das decisões estratégicas da instituição nos assuntos referentes ao processo ensino-aprendizagem.	3	27	5	46	1	9	2	18	11	100

Quanto à segunda questão, que se refere ao **relacionamento com outros coordenadores**, foi observado que 37% dos questionados responderam na opção muitas vezes, 18% afirmaram que apenas algumas vezes este fato ocorre. Em seguida 18% optaram por sempre e os outros 27% restantes deixaram de responder. Este aspecto revela-se importante, pois mostra o grau de relacionamento que há entre os coordenadores, revelando um ambiente flexível, no qual a comunicação parece ocorrer de forma dinâmica.

A terceira questão aborda sobre a **participação dos coordenadores nas decisões** estratégicas da instituição nos assuntos referentes ao processo ensino-aprendizagem. Foi demonstrado que 46% da amostra responderam que muitas vezes existe abertura para a participação nesse processo, 27% revelaram ser assim apenas algumas vezes, 9% expressaram que sempre e 18% deixaram de responder. Com base nesses dados pode-se chegar à conclusão que a instituição permite a participação do coordenador nas decisões que afetam o seu ambiente de trabalho, valorizando a experiência e o conhecimento deste profissional. Outro ponto é a existência da interação e troca de experiências entre os coordenadores que permite a visualização das práticas de gestão, proporcionando o conhecimento das ações dos diversos cursos de graduação da instituição.

Aspectos sobre estilo de gestão, liberdade para expressar as opiniões, incentivos para a realização do trabalho e sentimentos de solidariedade entre os colegas de trabalho estão apresentados na tabela 02 e buscaram compreender como o coordenador avalia as Mudanças Organizacionais ocorridas no UNIPÊ, procurando assim, entender a visão deste profissional sobre o processo de mudanças e seus sentimentos.

TABELA 02 - Relacionamento e Estilo de Gestão no Processo de Mudança Organizacional.

ITENS	VOCÊ CONSIDERA QUE...	CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
		F.	%	F.	%	F	%	Fr	%
4	O estilo de gestão da instituição permite a prática do controle;	5	46	3	27	3	27	11	100
5	Você tem liberdade para expressar suas opiniões;	2	18	7	64	2	18	11	100
6	As iniciativas da instituição lhe incentivam para a realização do seu trabalho;	4	36	5	46	2	18	11	100
7	Há sentimento de solidariedade entre os colegas de trabalho.	4	36	5	46	2	18	11	100

A questão número quatro da Tabela 02 aborda sobre se **o estilo de gestão da instituição permite a prática do controle**. Como resposta foi evidenciado que 46% dos respondentes concordam com a afirmativa, 27% concorda totalmente e os outros 27% optaram por não responder a questão.

Quanto à questão cinco, **o coordenador tem liberdade para expressar suas opiniões**, foi observado que 64% responderam que concordam totalmente, 18% optaram pelo concordo e o mesmo percentual não respondeu a questão. No que se refere à questão seis, da mesma tabela, que busca saber se **as iniciativas da instituição incentivam os colaboradores para a realização do seu trabalho**, constatou-se que 46% dos respondentes concordam totalmente, 36% revelaram que concordam e 18% não responderam a questão.

E, finalmente, para a questão sete, a qual investiga se **há sentimentos de solidariedade entre os colegas de trabalho**, foram obtidas as seguintes respostas: 46% dos respondentes concordam totalmente, 36% optaram pelo concorda e 18% não responderam a questão.

Os resultados permitem afirmar que as mudanças organizacionais ocorridas na instituição parecem que favoreceram o desenvolvimento das atividades de ensino, no que se referem à organização do trabalho desenvolvida pelos coordenadores dos cursos, ao relacionamento interpessoal e ao estilo de gestão.

Os dados da tabela 03 apontam à opinião dos coordenadores de curso, sobre que influência as Mudanças Organizacionais exerce sobre a Identidade Profissional dos mesmos, a partir de uma avaliação de suas percepções e expectativas sobre o processo de mudança. Para sua elaboração foi verificada a inexistência de respostas para a variável Discordo totalmente, assim optou-se em construí-la sem essa referida opção.

Para a variável, **Equilíbrio emocional**, apresentada na Tabela 03, foi observado a seguinte situação: 37% concordam, 26% concordam totalmente e 37% deixaram de responder. Tal situação revela uma expectativa do respondente de que as mudanças no UNIPÊ tragam possibilidade de um melhor equilíbrio emocional. Com relação ao **Reconhecimento social**, questão dois pode-se concluir que a mudança pode gerar reconhecimento social, uma vez que temos os seguintes resultados: 37% concordam com a variável, 17% concordam totalmente, 9% discordam e 37% deixaram de responder a questão. Nesta variável pode-se perceber certa divergência, mesmo que pequena, mostrando que as mudanças, não necessariamente, envolvem o reconhecimento social e nem é fruto deste, por outro lado pode-se pensar tal variável como impulsionadora de algumas mudanças.

Quanto à questão **Motivação para o trabalho** obteve-se o seguinte resultado: 37% concordam que as mudanças ocorridas podem representar percepções e expectativas de motivação para o trabalho; 26% concordam totalmente e 37% deixaram de responder. As mudanças, possibilitadas por um ambiente em transformação, na maioria das vezes, oferece novos desafios e situações novas, fazendo com que o indivíduo busque, dentro de si, uma força que o impulsione para a realização do seu trabalho.

Sobre a variável, **Compromisso com a organização**, que corresponde à questão quatro da Tabela 03, a pesquisa revelou que: 37% concordam totalmente com esta afirmativa, 26% apenas concordam com essa percepção e expectativa e 37% deixaram de responder. O compromisso organizacional é um fator muito importante para o sucesso da empresa e do profissional no mercado. Independente da repercussão da mudança se é positiva ou negativa, o profissional deve se comprometer a colaborar com a empresa.

TABELA 03 - Percepções e Expectativas sobre as Mudanças Organizacionais

ITENS	AS MUDANÇAS REPRESENTAM PERCEPÇÕES E EXPECTATIVAS DE....	DISCORDO		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Equilíbrio emocional;	0	-	4	37	3	26	4	37	11	100
2	Reconhecimento social;	1	9	4	37	2	17	4	37	11	100
3	Motivação para o trabalho;	0	-	4	37	3	26	4	37	11	100
4	Compromisso com a organização;	0	-	3	26	4	37	4	37	11	100
5	Relações interpessoais com o corpo docente;	0	-	4	37	2	17	5	46	11	100
6	Melhor relacionamento com a equipe;	0	-	4	37	2	17	5	46	11	100
7	Autonomia no trabalho;	0	-	6	54	1	9	4	37	11	100
8	Crescimento profissional;	0	-	4	37	3	26	4	37	11	100
9	Confiança nas relações	0	-	5	46	2	17	4	37	11	100
10	Ambiente propício à elevação da sua auto-estima.	0	-	5	46	2	17	4	37	11	100

Para a variável, **Harmonia das relações interpessoais com o corpo docente**, o resultado obtido foi que 37% concordam que as mudanças contribuem para melhorar este aspecto. Constatou-se, também, que, 17% concordam totalmente e 46% deixaram de responder.

Passando a analisar a variável, **Melhor relacionamento com a equipe**, temos que 37 % concordam que as Mudanças Organizacionais representam percepções e expectativas dessa melhoria, 17% concordam totalmente e 46% deixaram de responder. A dificuldade de gerenciar equipes, mediante as diferenças culturais, teóricas e de personalidades, dificultam o vínculo entre as pessoas, fazendo com que qualquer sinal de mudança seja um perigo a um relacionamento já em dificuldades. Saber trabalhar em equipe passou a ser requisito fundamental para o sucesso de todo profissional em qualquer organização, contudo, na maioria das vezes, a realidade prática de conciliar trabalho e convivência não oferecem um clima real de equipe e sim um ambiente desfavorável a tais práticas.

Sobre a variável, **Autonomia no trabalho**, o resultado obtido foi que 54% concordam que as mudanças podem trazer percepções e expectativas dessa variável, 9% concordam totalmente com essa hipótese e 3% deixaram de responder. Este ponto mostra um aspecto positivo da nova gestão, oferecendo autonomia aos coordenadores dos cursos para tomarem decisões dentro de sua realidade, no âmbito da área em que atua. Autonomia é um aspecto importante no processo de mudança, uma vez que o profissional sente que suas decisões são valorizadas pela empresa. A autonomia no trabalho, especialmente num ambiente onde são desenvolvidos trabalhos em equipe, é fundamental, pois as decisões e os processos de mudanças são eficazes, quando o coordenador de curso trabalha em equipe para a formulação e implementação das

estratégias organizacionais. Possuir autonomia para planejar e executar as estratégias é algo muito positivo, tanto para a organização como para os indivíduos.

Sobre o **Crescimento profissional**, oitava questão da Tabela 03, obteve-se como resultado da pesquisa que 37% concordam, 26% concorda totalmente e 37% deixaram de responder. Essa variável demonstra que as mudanças ocorridas no UNIPÊ oferecem expectativas de capacitação profissional, uma vez que incentiva as pessoas a buscarem outras habilidades para atuarem em um mercado cada vez mais competitivo.

O item nove aborda questões sobre as **repercussões das Mudanças Organizacionais do UNIPÊ nas percepções e expectativas de um clima de confiança nas relações interpessoais** e chegou-se ao seguinte resultado: 46% concordam, 17% concordam totalmente e 37% deixaram de responder. Pode-se perceber que os sujeitos da pesquisa entendem que um clima de relacionamento interpessoais assertivo, contribui para o processo de mudança da organização. Já a variável **Ambiente propício à elevação de sua auto-estima**, referente à questão dez, revelou que: 46% concordam com a afirmativa, 17% concordam totalmente e 37% deixaram de responder. Este resultado significa que na compreensão dos pesquisados as mudanças ocorridas no UNIPÊ representam percepções e expectativas de elevação da auto-estima.

Analisando os resultados pode-se concluir que as mudanças no UNIPÊ sugerem um ambiente favorável à elevação do profissional que percebe este processo de mudança como algo positivo, tanto para a melhoria de suas atividades, como para seu desenvolvimento pessoal e profissional. A mudança, no caso do UNIPÊ, proporciona equilíbrio pessoal, reconhecimento social e motivação no trabalho. Os profissionais também demonstram compromisso com a organização, fundamental para o crescimento e estabilidade de qualquer empresa. A harmonia das relações interpessoais com o corpo docente e o melhor relacionamento com a equipe, representam expectativas de um ambiente de trabalho favorável à participação de todos no desenvolvimento organizacional.

As mudanças representam, também, percepções e expectativas no que se refere à autonomia no trabalho e crescimento profissional, uma vez que o coordenador sente-se seguro em decidir sobre seu ambiente de trabalho. O clima de confiança nas relações interpessoais e o ambiente propício à elevação da auto-estima, também, são decorrentes desse processo de Mudança Organizacional ocorridas no UNIPÊ.

7. CONCLUSÕES

Ao se propor a empreender uma pesquisa para se analisar o impacto da mudança organizacional nos coordenadores de cursos de graduação do UNIPÊ, três necessidades foram antepostas: 1) ampliar os conhecimentos sobre a *Mudança Organizacional e Identidade Profissional*; 2) observar e assinalar aspectos da organização do trabalho, estilo de gestão, relações interpessoais no UNIPÊ; 3) registrar a percepção e as expectativas dos coordenadores, relativas à mudança e identidade profissional.

A partir dos resultados obtidos no estudo das dimensões, dos fatores e das variáveis definidas para a pesquisa, concluiu-se que o processo de mudança organizacional atinge diretamente a identidade individual e, sobretudo, aos colaboradores do UNIPÊ.

Quanto à **organização do trabalho**, o processo de mudança trouxe modificações na maneira de execução e de organização das atividades. Um modo rígido, controlador, severo, com um nível de padronização muito grande, transformou-se em um novo comportamento, baseado em mais autonomia do servidor na realização de suas tarefas e em sua participação ativa no que diz respeito a seu trabalho. No que se refere às **relações interpessoais**, a mudança organizacional ocorrida no UNIPÊ provocou impactos. Houve, sim, alguns abalos nos sentimentos que permeiam as relações de camaradagem, confiança, solidariedade e espírito de equipe, entre grupos e pessoas, provocados, provavelmente, pela maneira como o processo de mudança foi conduzido. Porém, os resultados da pesquisa deixam evidentes a disposição e determinação para uma reorganização desses vínculos afetivos, através de novas atitudes.

Por outro lado, a mudança organizacional trouxe um novo **estilo de gestão** que tem disponibilizado informações sobre o processo de mudança para os servidores. No decorrer do processo de mudança novas condutas de gestão têm emergido, fundamentadas na confiança, no compromisso. A comunicação entre

chefia e subordinado passou a fluir de maneira mais espontânea, prevalecendo uma forma menos autoritária de condução da gestão nessa Instituição.

A respeito da **percepção** que os indivíduos possuem acerca da ação da mudança organizacional sobre sua identidade profissional, conclui-se que há uma compreensão da maioria sobre os efeitos negativos que repercutem frontalmente na identidade, tanto profissional como individual do servidor. O indivíduo, diante das mudanças, reage negativamente, pois, sente-se ameaçado, tem medo, torna-se inseguro e esses sentimentos impactam diretamente em sua identidade profissional. Com relação à **expectativa** que os servidores têm sobre o impacto das mudanças organizacionais e a influência das mesmas em sua identidade profissional, numa visão geral, os funcionários possuem uma expectativa positiva a esse respeito, uma vez que apresentam uma tendência em acreditar que o processo de mudança possa favorecer a elevação de sua expectativa com relação à identidade profissional.

Entende-se ainda que, os colaboradores do UNIPÊ sintam a influência negativa das mudanças nela ocorrida, persiste uma expectativa latente de que essas transformações possam representar a reconstrução de sua identidade profissional perdida. É aí onde reside o grande segredo que envolve a relação do trinômio Trabalho/Mudança/Identidade, ou seja, é a partir do trabalho que o homem constrói sua vida, seus sonhos, sua esperança, uma vida melhor. Porém, é na própria aparente desordem da mudança que o homem encontra esperanças de reconstrução da estabilidade de sua identidade individual e, conseqüentemente, profissional. Portanto, é vivendo esse estado de *metamorfose ambulante* que ele encontra sentido em sua vida.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração** – Psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1992.

CALDAS, M. P.; WOOD, T. J. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CALDAS, M. P.; **Demissão**: alguns significados da perda de emprego para o indivíduo. In CALDAS, M. P.; WOOD, T. J. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CIAMPA, A. C., **A estória do Severino e a história da Severina**. São Paulo: Brasiliense, 1998.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

JACQUES, M. G. C. **Psicologia social contemporânea** Livro-Texto. Petrópolis: Vozes, 1999.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

MALVEZZI, S. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. **Revista Organização & Sociedade** – Bahia Publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia: v. 7, n. 17, p. 137 a 143, jan./abr. 2000.

MOGGI, J.; BURKHARD, C. **Mudança**: por que toda esta onda agora? In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999, cap.3.

PINTO, R. J. **Identidade e trabalho: o eu faço construindo o eu sou**. 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Universidade de Brasília, Brasília.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. C. **Identidade e mudança: O passado como ativo estratégico**. São Paulo: EAESP/Fundação Getúlio Vargas – ENANPAD, 2000.